

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Radek Hampl

Adaptační proces Filipínců v organizacích působících v České republice

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2020

Vedoucí práce:

PhDr. Mgr. Jan Gruber, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autora

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá procesem adaptace Filipínců v organizacích působících na území České republiky. Cílem bakalářské práce je analýza problémů v procesu adaptace filipínských pracovníků v organizaci. Práce je věnována celému adaptačnímu procesu, jsou popsány různé přístupy k adaptačnímu procesu a jeho jednotlivé fáze. Jsou uvedena také specifika filipínské pracovní kultury a srovnání s kulturou práce v České republice. Součástí práce je empirické šetření, jehož cílem je identifikace problémů adaptace Filipínců a následné možnosti pro zefektivnění adaptačního procesu. Šetření bylo realizováno formou polostrukturovaného rozhovoru s Filipínci, kteří v současné době pracují v České republice.

Klíčová slova: adaptační proces, expatriant, třetí země, imigrace, personální činnosti, zaměstnanecká karta

Abstract

The bachelor thesis deals with the process of adaptation of Filipinos in organizations operating in the Czech Republic. This thesis aims to analyze problems in the process of adaptation of workers in organizations. The thesis is devoted to the whole adaptation process, different approaches to the adaptation process and its phases are described. The specifics of the Philippine working culture are also presented and compared with the working culture in the Czech Republic. Part of this work is an empirical investigation, which aims to identify problems of adaptation of Filipinos and followed with options for effective adaptation process. The survey was carried out in the form of a semi-structured interview with Filipinos currently working in the Czech Republic.

Keywords: onboarding process, expatriate, third world countries, immigration, personnel activities, employment card

Obsah

0	Úvod	6
1	Adaptace	9
1.1	Fáze adaptačního procesu.....	11
2	Legislativní požadavky na zaměstnávání Filipínců	15
2.1	Zaměstnanecká karta.....	15
3	Filipínští pracovníci v České republice	18
3.1	Základní pracovní hodnoty Filipínců	18
3.2	Rozdíly mezi filipínskými a českými pracovními zvyklostmi.....	19
4	Adaptační proces Filipínců ve vybrané organizaci působící v České republice a možnosti zefektivnění procesu	21
4.1	Cíl empirického šetření	21
4.2	Metodika šetření.....	21
4.3	Selekce respondentů.....	23
4.4	Náborový a adaptační proces v organizaci	23
4.4.1	Náborový proces	24
4.4.2	Adaptační proces	24
4.5	Výsledky šetření	26
4.5.1	Přednástupní fáze	26
4.5.2	Nástupní fáze	27
4.5.3	Integrační fáze.....	29
4.6	Identifikace možností zefektivnění adaptačního procesu filipínských pracovníků..	31
5	Diskuze.....	33
6	Závěr.....	35
7	Soupis bibliografických citací	37
8	Přílohy.....	43
8.1	Příloha A: Polostrukturovaný rozhovor	43
8.2	Příloha B: Informed consent to participate in the research	44

0 Úvod

Od začátku roku 2013 můžeme sledovat klesající trend obecné míry nezaměstnanosti související s ekonomickou konjunkturou (ČSÚ, 2019d, nestránkováno). Míra nezaměstnanosti se propadla na historická minima a v červenci 2019 dosahovala 2,2 % (ČSÚ, 2019b, nestránkováno). Firemní potřeby s ohledem na lidské zdroje vzrostly a organizace začaly soupeřit o nové zdroje získávání pracovníků. Poptávka po zaměstnávání cizinců tak začala stoupat (Hospodářská komora ČR, 2019, nestránkováno). Vláda toto pociťuje, a tak společně s vybranými organizacemi (např. Czech Invest) sestavila několik programů podporujících řízenou ekonomickou migraci z vybraných částí světa (Czech Invest, 2019, nestránkováno). Je tak zajištěna legálnost celého procesu a zároveň je zde snaha český pracovní trh v rámci zaměstnávání cizinců více řídit a kontrolovat, aby zaměstnavatelé nepoužívali nekalé praktiky směrem k zaměstnancům.

I když je proces získávání cizinců s občanstvím mimo Evropskou unii do pracovního poměru v České republice administrativně, časově a organizačně velmi nákladný a náročný, je pro firmy stále efektivní a vyplatí se jim. Návratnost celého procesu se pohybuje kolem jednoho roku, a jelikož ekonomické prognózy nepoukazují na brzký zvrát na pracovním trhu, firmy více a více využívají pracovníky ze třetích zemí, kde je míra nezaměstnanosti oproti zemím prvního a druhého světa stále vyšší (Zastupitelský úřad ČR v Manile [Filipíny], 2019, nestránkováno).

Získávání pracovníků na hierarchicky nižší pozice, jako jsou profese dělníka, skladníka nebo manipulanta, je velmi aktuálním tématem. Na těchto pozicích dlouhodobě chybějí čeští kandidáti a zároveň nevyžadují specifické dovednosti, které by byly nepřenositelné do českého prostředí.

V této bakalářské práci se budu věnovat praktické stránce procesu zaměstnávání Filipínců, a především jejich adaptaci. Filipínce, jakožto reprezentanty trendu zaměstnávání pracovníků ze zemí třetího světa, jsem zvolil z toho důvodu, že mám s nimi osobní zkušenosti z praxe.

K získávání pracovníků dochází zpravidla řádově v desítkách najednou, což může zpříjemnit celý proces adaptace, zároveň to však může být velmi náročné na organizaci ze strany zaměstnavatele. Adaptační proces jako takový začíná již metodou výběru, kterou zaměstnavatel zvolí. Doba mezi výběrem a reálným nástupem do práce může být až několik měsíců. To zapříčiňuje vyšší náchylnost kandidáta ke změně stanoviska udělat velkou změnu v životě a opustit (ve většině případů) rodinu minimálně na rok (maximálně na 2 roky). Prezentace firmy a chování jejích zástupců při výběrovém řízení je jeden z důležitých faktorů.

Nabídka organizace však nehraje takovou roli, jelikož z podstaty věci se firmy ve svých nabídkách zásadně neliší, ba jsou si velmi podobné. Nemají potřebu na zahraničním trhu práce soupeřit o kandidáty jako v České republice, a tak se nepyšní vyšší zaručenou mzdou (často je nabízená mzda shodná s minimální mzdou České republiky, která je upravena zákonem) nebo se nesnaží lákat kandidáty na zajímavé odměňovací systémy, tak jako tomu bývá na českém pracovním trhu.

Cílem bakalářské práce je analýza adaptačního procesu Filipínců v zaměstnání v České republice a na základě této analýzy poukázat na možné změny, které by vedly k jeho zkvalitnění a zefektivnění jak z pohledu zaměstnavatele, aby to organizaci pomohlo k co nejbrzčímu využití pracovního potenciálu pracovníků, tak z pohledu pracovníků, aby se cítili komfortně během celého procesu.

Zdrojů, které se zaměřují na adaptaci pracovníka, je využito hned několik. Základními pilíři jsou ale teoretické prameny, které jsou nadále aktuální.

V první kapitole se věnuji adaptaci jakožto popsanému procesu, který je z pohledu řízení lidských zdrojů důležitou součástí při zaměstnávání a úspěšnému začlenění nového pracovníka do organizace. V této kapitole uvádím několik důležitých odborných autorů, kteří se tématu aktivně věnují nebo věnovali. V některých částech odkazuji též na aktuální analýzy z praxe, které jsou často publikovány na profesních sítích v rámci komunity odborníků z personálních oddělení působících v komerční sféře, a tak reflektují nynější realitu. Jádro věci zůstává podobné (v některých případech naprosto totožné).

Dále v práci popisuji proces získávání pracovníků z pohledu české legislativy a všech možností, jak v organizaci Filipínce zaměstnat, aby bylo vše uskutečněno v rámci platné legislativy a zároveň co nejméně nákladné z pohledu firmy. To je možné dvěma způsoby. Buď prostřednictvím vládních programů, které se přizpůsobují poptávce zaměstnavatelů, anebo tzv. přímým získáním pracovníka mimo vládní programy.

Třetí kapitola se věnuje specifickým filipínským pracovním hodnotám, které mohou být rozdílné od pracovních zvyklostí českých zaměstnanců, a může tak docházet k nedorozumění při spolupráci v takto složených multikulturních pracovních týmech. Ať už se jedná o uvedený koncept „Hiya a Mayhiyain“ nebo českou odtazitost v pracovním prostředí.

Poslední část práce je věnována empirickému šetření, cílům šetření, popisu metodiky a výběru respondentů. Šetření je zaměřeno na možné problémy adaptace a na pracovní život Filipínců

v České republice. Jsou prezentovány výsledky rozhovorů, jejich shrnutí a interpretace. Závěr práce je věnován výsledkům a možnostem zefektivnění adaptačního procesu.

Dopadům adaptace na fungování firmy a souvisejících faktorů se věnuje v zahraničí několik autorů. Na souvislosti mezi adaptačním procesem a dalším fungováním pracovníka v organizaci poukazuje například Joanna Gajda v článku, který si též klade za cíl poukázat na faktory, které při implementaci adaptačního procesu mohou přímo ovlivňovat další fungování zaměstnance (2015, s. 791). I na poli strategického řízení organizace se adaptační proces skloňuje v souvislosti se změnovým managementem, který může být vyvolán i vývojem současného trhu. Ač primárně mluvíme o adaptaci zaměstnance v čase, kdy nastupuje do nového zaměstnání, tak autor uvádí, že při současném stavu a dynamickém vývoji neustále se měnícího prostředí jak uvnitř, tak vně firem, je potřeba uvědomění principů adaptačního procesu nasnadě (Grebeniuk a Ipatov, 2018, s. 106).

V tuzemsku můžeme najít obsah týkající se adaptačního procesu ve většině odborné literatury nebo učebnic zabývajících se řízením lidských zdrojů. Mimo autorů uvedených v nadcházejících částech bakalářské práce bych uvedl též Jana Bartáka (2011, s. 62) nebo například profesora psychologie Karla Paulíka, který se ve své publikaci Psychologie lidské odolnosti dotýká tématu adaptace také, avšak spíše z psychologického hlediska (2010, s. 11).

1 Adaptace

Adaptabilita každého jedince je rozdílná (Kocianová, 2010, s. 130). Při tomto procesu se organizace snaží dosáhnout základních 4 cílů. Za prvé pomoci nováčkovi s prostředím, ve kterém je pro něj vše nové (jak uvnitř organizace, tak mimo ni). Druhým cílem je snažit se, aby pracovník získal pozitivní postoj k organizaci, a tak byla podpořena jeho stabilizace. V zájmu organizace též je, aby pracovník co nejrychleji dosahoval co nejvyššího pracovního výkonu a nebyl ovlivňován nežádoucími vlivy v rámci jeho adaptace. To je cíl třetí. Čtvrtým cílem je též snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu pracovníka. Všechny tyto cíle jsou pro organizaci v nastavování adaptačního procesu důležité. V našem případě se nemusí organizace příliš obávat dosažení posledního cíle, jelikož legislativa chrání zaměstnavatele též v rámci Zaměstnanecké karty, která je vázána přímo na pracovní místo. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2019, nestránkováno) Jak vytvořit efektivní a nejméně nákladný adaptační proces je ale vždy otázkou konkrétní organizace, jelikož každá organizace má svá specifika a možnosti, co a jak chce novému pracovníkovi nabídnout nebo jakou podporu mu poskytnout a kolik finančních prostředků do zaměstnance ihned po nástupu investovat.

Důležitost adaptace v kontextu organizace vystihuje Kocianová: *„Náklady na získávání a výběr pracovníka a náklady spojené s fluktuací jsou značné. Uvádí se, že nejdůležitější je dojem pracovníka z prvních čtyř týdnů zaměstnání, a ještě do šesti měsíců po nástupu je velké riziko jeho odchodu. Nástup do zaměstnání patří k nejvíce stresujícím událostem v životě lidí a řízená adaptace má pracovníkům toto obtížné období ulehčit.“* (2010, s. 130) Z toho vyplývá, že pokud organizace řídí a má pod kontrolou adaptaci nového pracovníka, dokáže z velké části eliminovat riziko pomalého zaučení na pracovní pozici, případně eliminuje i jeho odchod.

Pojem adaptace vysvětluje několik autorů jako něco, co je velkou měrou závislé na nováčkovi. Palán tvrdí, že se jedná o interakci s okolním prostředím, jde tedy o to, jak se jedinec vyrovnává se změnami, které okolí přináší, a svojí aktivitou se snaží docílit toho, aby jeho potřeby byly uspokojeny (2002, s. 7). Dle Bedrnové a Nového je adaptace velmi závislá na socializaci, tudíž na tom, jak bude jedinec přijímat sociální normy, sociální role a podobně v rámci kolektivu. Později je začne přijímat za vlastní, a tak se v rámci organizace plně adaptuje (2007, s. 321).

Nepoukazuje se na stranu organizace, která nemusí mít adaptační proces pro zaměstnance dostatečně uzpůsobený, resp. neoperuje s řízenou adaptací a nechává tak nového zaměstnance napospas vlastní proaktivitě, případně neodpovídá potřebám jednotlivců. Foot a Hook proti tomu vymezují pojem jako *„proces pomáhání novým zaměstnancům zvládnout*

novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními“ (2002, s. 210). Werther a Davis (1992, s. 235) logicky poukazují, že přizpůsobení se organizace novému zaměstnanci je velmi důležité, jelikož jde o partnerský vztah. Nováček byl organizací vybrán, avšak i on si vybral organizaci. Organizace vybrala konkrétního člověka pro jeho schopnosti a vlastnosti, které chce organizace využít v rámci jeho zájmu. Organizace by tedy vždy měly přemýšlet o tom, jak proces adaptace přizpůsobit jedinci.

Specifické požadavky na adaptaci mají především zahraniční pracovníci, v našem případě Filipínci. Ke zkoumání adaptace můžeme uvést dva faktory, tak jako Behfar, Kern a Brett (2006). Prvním z nich jsou demografické rozdíly v pracovním kolektivu a rozdíly v kulturní orientaci. Druhým je zkoumání chování v rámci mateřské kultury vůči chování hostitelské pracovní skupiny/pracovního prostředí (Behfar, Kern a Brett, 2006, s. 251).

Pokud jde o Filipínce vybrané k výkonu práce v ČR, jejich schopnost adaptability musí být na dostatečné úrovni, jelikož změna prostředí je zásadní.

Rozdíl už jenom v rámci socio-ekonomické situace mluví za vše. Uvedme základní přehled rozdílů mezi Manilou (hlavním městem Filipín) a Prahou (hlavním městem České republiky). Dle ČSÚ měla Praha v roce 2018 1 315 076 obyvatel, z toho bylo 11 000 nezaměstnaných (2019c, nestránkováno). V porovnání s Manilou, jakožto hlavním a největším městem na Filipínách, je to nesrovnatelné. Manila má nejhustší zalidnění na světě (41 515 obyvatel/km²) a žije tam kolem 15 miliónů obyvatel, z toho je zaměstnaných 37 %, každý obyvatel žíví tedy průměrně asi 3 další členy rodiny (Japan International Cooperation Agency [JICA], 1999, nestránkováno). Z toho logicky vyplývá, že změna, kterou Filipínci příchodem do Prahy zažívají, je enormní.

Adaptaci pracovníka neovlivňuje jen firma, ale osobnostní charakteristiky nováčka či například pracovní zkušenosti. Expatriant se musí vyrovnávat s novými situacemi a musí čelit mnoha změnám. Nejenom v pracovním životě, ale též v životě osobním. Například přístup k vytváření vztahů na pracovišti i mimo něj může představovat problém. Od odlišného jazyka po specificky složené odměňování za vykonanou práci. Procentuální rozdělení a systém důchodového a zdravotního pojištění na Filipínách neexistuje, tak jako možná složitá (oproti Filipínám) zdanění práce v České republice (Zastupitelský úřad ČR v Manile [Filipíny], 2019, nestránkováno). Odlišnosti v jazykové vybavenosti jsou též enormní, jelikož tagalštinou v České republice nemluví mnoho lidí, tudíž se musí spoléhat na angličtinu.

Vybraní filipínští pracovníci mohou již mít zkušenosti s prací v zahraničí, často odjíždějí například na Tchaj-wan, kde tvoří kolem 60 % zahraničních pracovníků jen Filipínci, tudíž již mohou mít zkušenost s adaptačním procesem tam či v jiných sousedních zemích (Everington, 2019, nestránkováno). Z vlastní zkušenosti se získáváním Filipínců napřímo mohu uvést, že zkušenosti se změnou prostředí v rámci práce má velké procento uchazečů. Avšak jen v rámci Asie. Uchazeči, kteří se dostanou do Evropy, se většinou nevracejí nebo se již o práci v Evropě neucházejí a zkouší štěstí opět v Asii, jelikož to mají blíže k rodině, nebo třeba ve Spojených státech amerických, které je lákají na svůj životní standard. Z pohledu Filipínců srovnatelný právě s Evropou (Černohorský, 2016, nestránkováno).

Organizace by se měla snažit, aby byla adaptace pro pracovníka co nejsnadnější, a vytvořit tak podmínky, které by zaměstnanci ve změně pomohly. Z pohledu organizace je nejdůležitější, aby investice do lidského zdroje, kterou organizace podstupuje, byla co nejdříve návratná, tudíž záleží na tom, aby byl v co nejkratší době zajištěn nejvyšší možný výkon pracovníka. Důležitým aspektem v tomto případě je nejen úspěšná adaptace, ale též psychická vyrovnanost, což dokazuje několik výzkumů (Salgado a Bastida, 2017, s. 267–275).

1.1 Fáze adaptačního procesu

Odborná literatura a odborníci z praxe rozlišují několik fází adaptačního procesu. Případně se tento proces označuje jako onboarding nebo orientace. Někteří odborníci na danou problematiku rozdělují adaptační proces dle svého uvážení a své metodiky, někteří jen definují, co adaptační proces znamená. To, co mají společné, jsou principy, které se opírají o základní rozdělení, které uvádí Koubek, tedy na formální a neformální úroveň, případně tyto vrstvy ani nezohledňují. Myslím si však, že je důležité toto uvést a zároveň tak postihnout dostatečné množství možností v rámci teoretického podchycení adaptačního procesu (Koubek, 2015, s. 189).

Formální úroveň procesu rozumíme, že je proces jasně definovaný, je řízený personálním útvarem a přímým nadřízeným, kontrolovaný a vyhodnocovaný. Neformální linií rozumíme nekontrolovaný a nedefinovaný proces, který se děje v pracovním prostředí, ať už organizace chce, nebo ne. Jedná se o spontánní proces, který běží v rámci kolektivu, nicméně i tak ho může organizace ovlivňovat, a to svým dlouhodobým přístupem k zaměstnancům a svým interním chováním, což úzce souvisí s firemní kulturou (Koubek, 2015, s. 190).

Orientaci, tak jak Koubek adaptační proces nazývá, rozděluje na 3 oblasti:

Celoorganizační, která je charakteristická předáváním informací obecnějšího rázu, kde informace nejsou zaměřeny na konkrétní náplň práce. Může obsahovat informace o strategii firmy, obchodních výsledcích nebo o firemní kultuře (Koubek, 2015, s. 193).

V praxi je tato oblast občas pojmenována jako All-hands meetings a může sloužit nejenom nováčkům v rámci adaptačního procesu, ale také celofiremní komunikaci. Organizace se tak otevírá svým zaměstnancům a zaměstnanci jsou více informováni (Mrvova, 2019, nestránkováno).

Týmová orientace se více soustředí na hlavní rozdělení kompetencí v týmu nebo na cíle, kterých daný útvar chce dosáhnout. Zároveň jsou informace obecnější pro celý tým. Jaké systémy tým využívá nebo jaké zvláštnosti se oproti ostatním týmům v organizaci objevují, případně s jakými nástroji tým pracuje.

Orientace na konkrétní pracovní pozici se vyznačuje specializovanějšími informacemi. Na této úrovni adaptace se nováček dozvídá všechna specifika jeho pozice a zvláštnosti, které ho na pozici čekají.

Koubek též uvádí, že 2. a 3. oblast orientace se často spojuje, prolíná (2015, s. 194).

Kocianová (2010, s. 132) uvádí 3 fáze adaptačního procesu.

Přednástupní fáze, která probíhá již před příchodem nováčka do pracovního prostředí. Je to anticipační fáze a rozhodnutí se pro pracovní místo. Může se též označovat jako „prehire“, kdy se uchazeč o práci rozhodne pro akceptování nabídky. Jde v podstatě též o přípravnou fázi, kdy se jak organizace, tak nový zaměstnanec připravují na nástup do zaměstnání (Toister, 2018, nestránkováno). Tato fáze je často opomíjena, a právě při výběrovém procesu v této fázi dochází k uzavírání tzv. psychologické smlouvy mezi uchazečem (potenciálním zaměstnancem) a organizací, kterou reprezentují účastníci výběrového řízení – specialista lidských zdrojů, přímý nadřízený nebo kdokoliv, kdo představuje stranu firmy (Anderson, 2001, s. 84–91). „*Psychologické smlouvy se týkají víry jedinců v naplnění slibů, které učinili a přijali ve vztahu s jinou stranou. (V případě organizací jsou dotčenými stranami zaměstnanec, zákazník, manažer nebo organizace jako celek.) Protože psychologické smlouvy vyjadřují to, jak lidé interpretují sliby a závazky, mohou mít obě strany téhož zaměstnaneckého poměru (zaměstnavatel a zaměstnanec) na určité specifické záležitosti odlišné názory.*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 483). Někteří odborníci jdou ještě dál a zdůrazňují, že již v tu chvíli, kdy se uchazeč přihlašuje na pozici, si vytváří představy o své nové práci (Nelson a Quick, 2018, s.

253). Často tak může docházet k tzv. kognitivní disonanci, kdy uchazečova očekávání ohledně nové práce mohou narazit na realitu v prvních dnech. Přednástupní fáze může do určité míry tuto možnost eliminovat, pokud zúčastněné osoby během výběrového procesu dostatečně přiblíží kandidátovi na pracovní pozici reálný stav věcí, budou naprosto upřímní a organizace se bude snažit přiblížit kandidátovi co nejvěrněji náplň práce, o kterou se uchází (Werther a Davis, 1992, s. 244). Nejde ani tak o metodu, avšak o uvědomění si, že za využití konceptu tzv. „Realistic Job Interview“, v češtině jako „reálný náhled práce“, můžeme kandidáta lépe připravit na každodennost pracovní pozice, o kterou se uchází. Pokud již při výběrovém procesu dokážeme eliminovat kandidátova nerealistická očekávání o pracovní náplni, můžeme minimalizovat určitou nespokojenost při nástupu. Samozřejmě, že veškerou svou aktivitou připravujeme potenciálního zaměstnance organizace na realitu, ve které organizace funguje (Popovich a Wanous, 1982, s. 441).

Nástupní fáze neboli fáze, kdy přichází nový zaměstnanec do pracovního prostředí, je dobou konfrontace očekávání jak nového zaměstnance vůči organizaci, tak očekávání organizace vůči nováčkovi. V této fázi dochází též k podpisu pracovní smlouvy a dalších nutných pracovně-právních formalit. Můžeme se též setkat s označením „first day“. V této fázi organizace i nováček vytvářejí první dojem v rámci pracovního prostředí. Organizace často poskytují „welcome balíčky“ a představují nováčkovi pracovní místo (Toister, 2018, nestránkováno).

Po nástupní fázi následuje tzv. **fáze integrační** neboli proces orientace. V této fázi se nový zaměstnanec integruje jak sociálně, tak odborně. Tato fáze může trvat nejdéle, jelikož si nováček vytváří vztahy na pracovišti s ostatními spolupracovníky a také se učí odborné specifikace na své pozici. Tato fáze má též vzdělávací charakter, neboť člověk přizpůsobuje své dovednosti potřebám organizace. Do této fáze spadá například „training“, kdy se zaměstnanec učí dělat svou práci. Konečná fáze je taková, kdy člověk podává plný výkon. To znamená, že umí plnohodnotně svou práci, která se od něho očekává, tudíž získal všechny potřebné kompetence k vykonávání své náplně práce. Označuje se jako „performance stage“ (Toister, 2018, nestránkováno).

Univerzita v Denveru rozděluje adaptační proces svých nových pracovníků na časové fáze po týdnech (Seales, 2013, nestránkováno). Můžeme se ale setkat též s osmifázovým onboarding

¹ Autorem konceptu kognitivní disonance je Leon Festinger, který ho ve své knize Teorie kognitivní disonance označuje jako stav vnitřního napětí, které vzniká, má-li člověk ve vztahu k témuž objektu dva rozporné postoje. Princip disonance se týká i rozporů mezi poznatky a chováním. Vnitřní tlak vyvolává snahu o jeho redukci, k čemuž lidé používají různé strategie (Plháková, 2004, s. 296).

procesem, který uvádí Spencer Goracke. Zakládá ho na myšlence, že adaptační proces neslouží k udržení zaměstnance, ale kvalitní onboarding mu může poskytnout pevnou půdu pod nohama při rozvíjení vztahů s ostatními zaměstnanci a jistotu v rámci pracovního prostředí a vykonávané práce (Goracke, 2017, nestránkováno).

Adaptační proces u pracovníků z Filipín musí být z logiky věci specifický co do organizace celého harmonogramu, výběrového procesu či legislativních požadavků, motivace nového pracovníka a uvedení na pracovní místo.

2 Legislativní požadavky na zaměstnávání Filipínců

Legislativní cesty zaměstnávání Filipínců, především v souvislosti s procesem získávání uchazečů pro organizaci, jsou dvě. Rozdíl těchto dvou přístupů spočívá v procesu získání termínu pohovoru na české ambasádě v Manile, která přijímá žádosti o zaměstnaneckou kartu a vstupní vízum. Prvním z nich je Program kvalifikovaný pracovník, jehož garantem je asociace Czech Invest. Druhou možností je pak přímo přes ambasádu. Tento postup je složitější, neefektivní a oproti Režimu kvalifikovaný pracovník méně funkční. Celý postup podání žádosti o zaměstnaneckou kartu nalezneme na webových stránkách Velvyslanectví České republiky v Manile².

2.1 Zaměstnanecká karta

Statut cizince, který je vázaný na pracovní poměr, opravňuje a zároveň zavazuje cizince pracovat v České republice za podobných podmínek jako občan České republiky. Zaměstnanecká karta nemůže být vydána bez splnění podmínek uvedených níže. Je možné mít navázáno vícero pracovních poměrů na jednu zaměstnaneckou kartu. Například hlavní pracovní poměr a dohodu o provedení práce. Zaměstnanecká karta může platit maximálně 2 roky a po dvou letech může být prodlužována dle potřeby organizace/zaměstnance. Zaměstnanec je též oprávněn změnit zaměstnání a nemusí tak být zaměstnán u stejné organizace po dobu platnosti zaměstnanecké karty, pro kterou zpočátku přijel pracovat (Ministerstvo vnitra České republiky, 2019, nestránkováno).

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky začalo 11. 4. 2018 přijímat první žádosti do vládou vypsánoho programu Režim ostatní státy (Filipíny), který měl sloužit jakožto program řízené ekonomické migrace. Cílem tohoto režimu byl konkrétní výběr uchazečů a zároveň garance přímého zaměstnávání v České republice (do programu nemůže vstoupit personální agentura), a tak garantovat na straně České republiky dodržování pracovního práva a zajištění bezpečnosti a spravedlivosti při zaměstnávání Filipínců. Každá organizace, která se chtěla ucházet o pracovníky z Filipín, musela splnit předem určená kritéria vyžadovaná právě v rámci tohoto režimu, přičemž doložením a následným schválením byla zařazena do Režimu ostatní státy (Filipíny). Jelikož náročnost pro splnění těchto požadavků byla pro organizace velmi vysoká, Ministerstvo vnitra České republiky změnilo na tento režim požadavky a k 1. 9. 2019 přešla v účinnost novela zákona, která tyto požadavky upravuje. Zjednodušuje celý proces a

²https://www.mzv.cz/manila/cz/viza_a_konzularni_informace/informace_pro_cizince/dlouhodobá_viza_a_povoleni_k_pobytu_nad/zamestnanecka_karta/ziskani_termínu_k_podani_zadosti_o.html

též ukládá firmám povinnost zavázat se k jiným povinnostem než předtím (Czech Invest, 2019, nestránkováno). Staronový režim se nazývá Program kvalifikovaný pracovník.

Nejzásadnější změny jsou dvě. První je změna požadované mzdy garantované pro budoucí zaměstnance, která vychází ze zaručené mzdy příslušné skupiny a z toho, do jaké skupiny se řadí pracovní pozice, kterou chce organizace obsadit (Mazuch, 2018, nestránkováno). Zaručenou mzdu vynásobíme 1, 2 a dostaneme podmíněnou mzdu pro filipínské zaměstnance. Druhou změnou je možnost zařadit do Programu naráz až 50 pracovníků a nespadat do institutu hromadné žádosti, kvůli níž musela organizace žádat o souhlas starostu obce, ve které budou zaměstnanci ubytováni. Zároveň přibyl požadavek na čestné prohlášení stvrzující povinnost zaměstnávající organizace spolupracovat s Centrem pro integraci cizinců. Zároveň se garance Programu delegovala mezi různé asociace (např. CzechInvest).

Program kvalifikovaný pracovník usnadňuje pracovníkovi cestu, která vede k získání termínu schůzky na české ambasádě v Manile. Na tento pohovor musí uchazeč o zaměstnání doložit několik dokumentů:

- pracovní smlouvu,
- mzdový výměr (pokud není obsaženo v pracovní smlouvě),
- potvrzení o ubytování, které vydává poskytovatel ubytování,
- vyplněný formulář Žádost o zaměstnaneckou kartu,
- plnou moc, která zmocňuje zástupce firmy, ve které bude uchazeč zaměstnán, pro komunikaci s úřady,
- addendum neboli dodatek, jehož znění je schválené Philippine Overseas Employment Administration (POEA) (Ministerstvo zahraničí, 2018, nestránkováno).

Aby organizace mohla usilovat o zařazení do Programu kvalifikovaný pracovník, musí již mít rekrutované pracovníky na Filipínách, jelikož do tohoto vládou schváleného programu se podává žádost pro konkrétní pracovníky, což je možné jen pro organizace, které jsou schválené POEA – Philippine Overseas Employment Administration. Ta schvaluje znění dokumentů, které budou organizací předkládány v rámci zaměstnávání mimo Filipíny. Zároveň schvaluje organizaci jakožto způsobilou pro zaměstnávání filipínských občanů v zahraničí. Schvalovací proces může trvat až 2 měsíce.

Organizace, která chce získávat pracovníky z Filipín a zaměstnávat je mimo Filipíny, je musí rekrutovat ve spolupráci s personální agenturou, která má k tomu oprávnění od Philippine Overseas Employment Administration (POEA). Bez těchto oprávnění není možné nikomu dát nabídku zaměstnání (Philippine Overseas Employment Administration, 2016, nestránkováno).

Poté, co je budoucímu pracovníkovi přidělen termín schůzky na ambasádě, se pracovník musí na ambasádu v Manile dostavit s dokumenty. Úřad tak zahájí proces žádosti o zaměstnaneckou kartu, jehož trvání může být týden anebo také 2 měsíce. Poté, co je žadatel o zaměstnaneckou kartu informován o úspěšném rozhodnutí v zaměstnancův a podnikový prospěch, se opět dostaví na ambasádu společně s dokladem o absolvování lékařské prohlídky a dokladem o zajištění pojištění. Na cestu do České republiky mu je vydáno vstupní vízum, které je platné 90 dní, a společně s ním rozhodnutí o zaměstnanecké kartě, o kterou si musí jít zažádat na příslušný imigrační úřad, pod nějž spadá dle potvrzení o ubytování, a to do 3 pracovních dnů po vstupu do České republiky.

3 Filipínští pracovníci v České republice

Rostoucí trend zaměstnávání Filipínců v České republice úzce souvisí s nedostatkem pracovní síly v různých odvětvích pracovního trhu (Vlková, 2018, nestránkováno). Dle dat uvedených v dokumentu Deployed Overseas Filipino Workers By Country/Destination (Total) 2017 vs. 2016, který byl publikovaný POEA (Philippine Overseas Employment Administration) v roce 2017, se procentuální podíl Filipínců vycestovaných do České republiky zvýšil o 28,63 procenta (Philippine Overseas Employment Administration, 2017, nestránkováno). Aktuálnější čísla bohužel nejsou k dispozici, a tak nedokážeme vysledovat souvislost s Režimem Filipíny (viz. kapitola 2.1 Zaměstnanecká karta), který byl posvěcený vládou v květnu 2018 (Verkhorubová a Joslová, 2018, nestránkováno).

Český statistický ústav zveřejnil k 30. 5. 2019 celkový počet Filipínců (státní občanství Filipíny) na území České republiky. Celkem tedy 483 mužů a 1 029 žen, kteří jsou registrovaní, ať už v rámci dlouhodobého nebo krátkodobého pobytu (ČSÚ, 2019a, nestránkováno). Bohužel data, která by konkretizovala jen filipínské pracovníky, kteří přijeli za prací, a tak musí mít zaměstnaneckou kartu, neexistují, respektive nejsou nikde zveřejněna.

Filipínští pracovníci se nejvíce uplatňují v organizacích, které potřebují ke svému fungování logistické oddělení (Vlková, 2019, nestránkováno). Velkou příležitostí jsou pro ně například velkoobchody, které skladují velké množství zboží nebo také e-commerce organizace, kteří ke svému fungování potřebují mít skladové hospodářství. Je to logické, jelikož na Filipínách mají skladovací prostory a též výrobní haly společnosti s celosvětovým přesahem, ať jde o průmysl módní, farmaceutický, drogistický nebo potravinový (iFranchise, 2017, nestránkováno). Postupně české organizace zaměstnávají kvalifikovanější pracovníky, např. programátory nebo projektanty (Vlková, 2018, nestránkováno).

3.1 Základní pracovní hodnoty Filipínců

Diverzita základních kulturních hodnot, které se promítají i do pracovního prostředí, je často při spolupráci pro Filipínce i pro české pracovníky překvapivým faktorem.

Za velmi důležitý aspekt považují Filipínci vzdělání, které je pro ně často zapovězené, jelikož je v jejich domovině příliš nákladné, a tak vnímají vzdělání jako privilegium (Sendfriend.io, 2019, nestránkováno). Data hovoří o tom, že v České republice je gramotnost 99 % (World population review, 2020, nestránkováno), zatímco na Filipínách byla gramotnost ještě v roce 1980 83,32 % a nyní 96,40 % (World population review, 2020, nestránkováno).

Další důležitou hodnotou je pro Filipínce rodina, která stojí vždy na prvním místě. Zároveň přistupují k pracovním vztahům podobně jako ke vztahům rodinným. Loajalita k týmu nebo hrdost na organizaci, ve které pracují, je pro ně základem jejich pracovní morálky a přístupu k práci (Sendfriend.io, 2019, nestránkováno).

Koncept „Hiya a Mayhiyain“ lze často vyzorovat u asijských kultur, především v Japonsku. Je to hodnota, která klade důraz na to, co si myslí ostatní a jak je ovlivněna jejich reputace. Proto se doporučuje řešit citlivější témata s členy týmu velmi diskrétně a v soukromí (Newsroom, 2017, nestránkováno). Neexistuje jasný překlad těchto slov do angličtiny, případně do českého jazyka. Nejblíže je slovo „plachý“. Případně je vysvětlují Filipínci jako chování, kdy se bojí něco říci nahlas, ať už kvůli reputaci nebo kvůli strachu z autority.

Filipínci nemají problém pracovat přesčas a často o to mají i sami zájem. Pro některé organizace je to možná velká výhoda, pro ostatní to může být naopak nepříjemné. Považují to za přidanou hodnotu v rámci jejich organizace a váží si každého, kdo je z jejich pohledu těžce pracující (Newsroom, 2017, nestránkováno).

Dalším překvapením může být pro českého pracovníka nezvyklá pokora. Jelikož jazykem, kterým se čeští pracovníci s Filipínci dorozumívají, je angličtina, tak se s často opakovaným oslovením „Sir“ (pane) nebo „Ma'm“ (paní) setká každý, kdo spolupracuje s občanem Filipín.

3.2 Rozdíly mezi filipínskými a českými pracovními zvyklostmi

S ohledem na rozdílný historický vývoj zemí a na rozdílné kulturní zvyky se dá předpokládat, že i v pracovním prostředí se budou Češi a Filipínci lišit co do zvyklostí i pracovních návyků. Jsou určité oblasti, které filipínští pracovníci vnímají jinak, než čeští a naopak. Je tedy na místě uvést si základní rozdíly, na které v době adaptace mohou obě strany narazit. Velkou roli hraje samozřejmě firemní kultura jako taková, která je v organizaci již vybudována.

Pokud považujeme výše uvedené hodnoty za ty důležité a za ty, které stojí za zmínku, je na místě je srovnat s výraznými českými pracovními hodnotami.

Nejenom s ohledem na český jazyk, ale též na přístup ke svým spolupracovníkům, nadřazeným nebo podřazeným si čeští pracovníci zakládají na zpočátku neosobním přístupu k ostatním. Možnost vykání v českém jazyce dodává dostatečnou možnost odosobnit vztah s druhou osobou, se kterou přichází pracovník do styku na pracovišti (Creighton, 2012, nestránkováno).

Určitá odtažitost může opadnout při popracovním setkání spolupracovníků, které je v českých kolektivech časté a kde mizí organizačně strukturální bariéry (Creighton, 2012, nestránkováno).

Oproti filipínskému konceptu „Hiya a Mayhiyain“ (uvedeného v předcházející podkapitole) může docházet k nepochopení mezi Čechy a Filipínci, resp. k situacím, které nemusí být Filipíncům příjemné. K řešení problémů mezi spolupracovníky přistupují Češi s menším dramatickým tónem a zároveň problémy řeší více přímočaře.

Češi také ve vypjatých situacích nešetří (oproti Filipíncům) hrubějšími výrazy. Filipínští pracovníci si ke svému nadřízenému nebo spolupracovníkovi nedovolí v pracovním prostředí použít hrubého slova díky jejich pokoře a respektu k ostatním. To může souviset i s jejich adaptací v novém prostředí. Pokud je člověk vystaven, nehledě na kulturu, novému prostředí a novým sociálním vazbám, může zažívat pocity strachu a procházet si stresovými situacemi (Unwind.Work, 2019, nestránkováno). A tak je možné přisuzovat strachu i zdánlivě vysokou míru pokory, která je způsobena spíše adaptací na nové prostředí.

4 Adaptační proces Filipínců ve vybrané organizaci působící v České republice a možnosti zefektivnění procesu

4.1 Cíl empirického šetření

Cílem empirického šetření je analýza adaptačního procesu Filipínců ve vybrané organizaci v České republice a následně možnosti, které by vedly k jeho zlepšení či zefektivnění jak z pohledu zaměstnavatele, aby došlo k co nejbrzčímu využití pracovního potenciálu pracovníků, tak z pohledu pracovníků, aby se cítili komfortně během jejich procesu adaptace.

4.2 Metodika šetření

Na základě teoretických východisek můžeme říci, že adaptace jako taková závisí především na prožitcích a zkušenostech jedince, který právě adaptačním procesem prochází. Zároveň je přítomno mnoho faktorů, které adaptační proces mohou ovlivňovat v rámci individuálního prožívání. Jelikož cílem šetření je analýza a následná identifikace možností zefektivnění tohoto procesu, zvolil jsem pro empirické šetření kvalitativní výzkum, který nám umožní soustředit se na individuální problémy adaptačního procesu a zároveň nám umožňuje větší porozumění případným problémům spojených s adaptací. S odvoláním na výrok Jiřího Reichela: „...u dosud téměř neznámých výzkumných témat je užitečné, předchází-li kvalitativní přístup postupu kvantitativnímu, někdy je to dokonce jediné vhodné řešení“ (2009, s. 43), volím tento typ výzkumu i z toho důvodu, že zkoumaný problém adaptačního procesu právě u filipínských pracovníků na území České republiky není dostatečně prozkoumaným tématem.

Polostrukturovaný rozhovor neboli rozhovor pomocí návodu sestává z připravených otázek či témat, jež je nutné během interview probrat (Hendl, 2005, s. 174). Tento typ rozhovoru jsem využil především kvůli flexibilitě při jeho vedení. Mohl jsem pokládat doplňující otázky, které se v rámci probíraného tématu nabízely při individuálních sezeních, a zároveň nabízí jistou přizpůsobivost pro navázání rozhovoru a navození pocitu důvěry u informátora. Tak jako uvádí Reichel: „...jistá volnost se jeví jako vhodná k vytvoření přirozenějšího kontaktu tazatele s informantem, do jisté míry se dají akceptovat jeho osobnostní specifika, komunikace může lehčeji plynout atp.“ (2009, s. 112). Základní okruhy pro rozhovor mi poskytl teoretický základ. I když se odborná literatura neshoduje na názvosloví a na jasném rozdělení fází adaptačního procesu, zvolil jsem rozdělení dle Kocianové (2010, s. 132), které je uvedeno v podkapitole této práce 1.1 Fáze adaptačního procesu. Toto rozdělení jsem zvolil z toho důvodu, že je dostatečně široké v definicích fází adaptačního procesu. Jelikož neexistují žádné podklady, které by se soustředily přímo na adaptaci Filipínců v České republice, není možné využít konkrétnější rozdělení adaptačního procesu v tak specifickém typu zaměstnávání. Dalším

důvodem je také časový záběr, který nám toto rozdělení dovoluje využívat, jelikož časové rozmezí mezi přijmutím pracovní nabídky a reálným nástupem do práce může být v případě Filipínců více jak 6 měsíců.

Základní osnova je tedy rozdělena na přednástupní, nástupní a integrační fázi. V přednástupní fázi, která je časově ohraničena obdobím od přijetí pracovní nabídky po odlet z Filipínské republiky, se rozhovor zaměřuje na motivaci k rozhodnutí vykonávat práci v zahraničí, na vízový proces a stupeň informovanosti respondenta při odjezdu do České republiky. Následuje nástupní fáze, která je definovaná jako fáze od stětu se zástupcem organizace na letišti v Praze, po nástup na místo výkonu práce a první tři dny vykonávání pracovní náplně. Důraz je kladen na rozdílnost informací, se kterými pracovník opouštěl Filipíny, a realitu po příletu do České republiky, tedy jaké první dojmy pracovník měl po příletu, a též na ochotu Čechů komunikovat. Fáze integrační pro respondenty začala po třech dnech v pracovním procesu a skončila po subjektivním pocitu plné integrace, která je pro účel výzkumu definována jako dosažení úplného plnění výkonnostních cílů, plného osvojení pracovní náplně po odborné stránce a zároveň dostatečná sociální integrace mezi ostatní spolupracovníky. Rozhovor se též zaměřuje na kritické situace pramenící z rozdílnosti kultur, na vztahy mezi spolupracovníky a na pracovní výkon.

Všechny rozhovory jsem nahrával na diktafon a potom je přepsal. Následně byly výpovědi přeloženy do českého jazyka. O tomto postupu byli všichni účastníci informováni a všichni respondenti podepsali s tímto postupem souhlas, který je součástí Přílohy B (Informed Consent to Participate in the Research). Po nahrání rozhovoru a jeho následném zpracování byly audionahrávky smazány a po přepisu byly uvedeny do podoby, která umožňuje výpovědi porovnávat a lépe jim porozumět. Všechny rozhovory probíhaly individuálně a nebyl u nich přítomen nikdo jiný než respondent. Rozhovory se všemi respondenty se odehrávaly přímo na jejich ubikaci, odkud dojíždějí na místo pracoviště. Rozhovor trval průměrně 30 až 45 minut.

Všichni, se kterými proběhl rozhovor, pracují v organizaci, která podniká v oboru e-commerce a její portfolio tvoří především prodej zboží a služeb. Je to ryze česká firma, která má několik skladů a poboček. Všichni dotazovaní pracují ve skladu. Nyní tato společnost čítá 1500 zaměstnanců. Národnostní složení pracovníků ve společnosti je z 90 % české a zbývajících 10 % je filipínské národnosti. Ve skladě jsou zaměstnání též agenturní zaměstnanci, kteří jsou ukrajinské národnosti. Komunikace mezi pracovníky probíhá jen v češtině, případně v angličtině, pokud se jedná o filipínského pracovníka. Všem filipínským pracovníkům poskytuje organizace stejnou podporu při relokaci, tudíž si všichni respondenti prošli stejně řízeným adaptačním procesem.

4.3 Selekcce respondentů

Respondenti byli vybráni na základě mých soukromých kontaktů, jelikož jsem byl zaměstnán jako specialista na zaměstnávání pracovníků ze třetích zemí a má role ve vztahu k pracovníkům byla naprosto klíčová, jelikož jsem byl pro ně kontaktní osobou při jejich adaptačním procesu. Všechny respondenty znám osobně a byli osloveni napřímo. Podmínkou bylo, aby byl pracovník občanem Filipínské republiky a zároveň pracoval v České republice více než rok. První podmínka je logická kvůli povaze tématu této práce a druhou podmínku jsem stanovil z toho důvodu, abych zvýšil pravděpodobnost, že respondent si již prošel celkový adaptační proces, a též pravděpodobnost toho, že si prošel i kritickými situacemi. Oslovil jsem 20 potenciálních respondentů a následně s rozhovorem souhlasilo 10 pracovníků. Důvodem odmítnutí bylo především pracovní vytížení oslovených, jelikož všichni pracují na směnný provoz.

Empirického šetření se zúčastnilo 10 respondentů, jejichž společnými znaky je věk (25–35 let), pohlaví (muži) a předcházející pracovní zkušenost (obor logistika).

Tabulka č. 1: Znaky respondentů

Jméno	Věk	Poslední zaměstnání	Rodinný stav	Počet dětí	Práce v zahraničí
Arnelo	28	Skladník	svobodný	0	ano – Katar
Malvin	31	Skladník	svobodný	0	ne
Christian	32	Teamleader	svobodný	0	ano – Irák
Richard	35	Skladník	ženatý	2	ano – Tchaj-wan
Gerald	33	Manažer skladu	ženatý	1	ne
Bonifacio Jr.	27	Řidič VZV	ženatý	1	ne
Kurt	35	Skladník	svobodný	0	ne
Maynard	30	Supervizor skladu	ženatý	2	ano – Saudská Arábie
Rodell	28	Teamleader	svobodný	0	ne
Marco	30	Skladník	ženatý	1	ano – Tchaj-wan

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Náborový a adaptační proces v organizaci

Jelikož se domnívám, že náborový proces v případě zaměstnávání Filipínců úzce souvisí s procesem adaptačním, je na místě seznámit se i s tímto procesem. Domnívám se tak na základě časové náročnosti celého procesu zaměstnávání tohoto typu. Je velmi důležité, jaký má k tomuto procesu organizace postoj a jaký průběh celého procesu si interně nastaví.

4.4.1 Náborový proces

Organizace, která nabrala respondenty účastníci se tohoto empirického šetření, si nastavila pravidlo, že se náboru účastní určení náboráři přímo na Filipínách a zároveň poté zajišťují adaptační proces s pracovníkem. Poté, co si organizace nadefinuje s personální agenturou na Filipínách profil ideálního kandidáta, se na základě IQ testů dodávaných personální agenturou v rámci preselekce kandidátů vyberou ti, kteří postupují do dalšího kola. Počet vybraných kandidátů, kteří se dostanou do druhého kola – pohovor s českým náborářem – se určí procentuálně (to se vždy liší dle kvality kandidátů a počtu získaných bodů z IQ testu) na základě poptávky organizace po počtu pracovníků. Poté, co personální agentura vybere na základě testů kandidáty, kteří postupují do dalšího kola, čeští náboráři letí na Filipíny, aby za necelý týden vedli pohovory se všemi možnými budoucími pracovníky v organizaci, kterou zastupují. Náborář ověřuje na základě daného profilu kompetence kandidáta. Pro pozici skladníka, na kterou nastupovali všichni respondenti, se hodnotí následující kompetence:

- zručnost,
- logické myšlení,
- anglický jazyk,
- fyzická zdatnost.

Zručnost náborář ověřuje sestavením krabice na čas, logické myšlení testem, který obsahuje numerické úlohy, anglický jazyk hodnotí dle toho, jestli kandidát dokáže smysluplně odpovědět na pokládané otázky, nakonec míru fyzické zdatnosti náborář určí dle svého subjektivního odhadu. Případně náborář pokládá doplňující otázky na rodinnou situaci a otázky mířené na motivaci k vycestování za prací do Evropy. Na základě získaných bodů a evaluace všech faktorů vyberou náboráři počet kandidátů, který si organizace poptala u agentury společně s náhradníky, pro případ, že by se v rámci vízového procesu někteří kandidáti rozhodli o práci neucházet.

4.4.2 Adaptační proces

Dalo by se říci, že ihned po vybrání kandidátů můžeme datovat začátek adaptačního procesu. Poté, co náboráři vyberou budoucí pracovníky, s již předem připravenými formulovanými nabídkovými dopisy, uspořádají schůzku, kterou v organizaci interně nazývají Orientace. Je to schůzka, při které kandidáti podepíší nabídkové dopisy a náboráři odprezentují tzv. Intro. Nabídkové dopisy obsahují všechny mzdové i nepeněžité odměny, na které má každý pracovník v rámci organizace nárok. Mimo běžných benefitů mají v organizaci filipínští pracovníci nárok na proplacení letenky na Filipíny během jejich dovolené jednou za dva roky. Intro trvá průměrně 60 minut a obsahuje základní informace o průběhu vízového procesu

a života v České republice. Náboráři se snaží vysvětlit co nejvíce věcí. Od kvality života v České republice, daňovou politiku, možnosti dovolených, směnnosti a dopravy do práce, po cenové hladiny oblečení nebo jídla. Také promítají krátké náborové video přímo z prohlídky skladu, které obsahuje anglické titulky a slouží v první řadě pro český pracovní trh. Po tomto setkání je v přímé komunikaci s kandidáty výhradně filipínská personální agentura. Organizace komunikuje do příletu pracovníků výhradně s agenturou. Poté, co organizace poskytne všechny potřebné dokumenty k získání vstupního víza a zaměstnanecké karty, které jsou uvedeny v kapitole 2.1. Zaměstnanecká karta, a kandidáti projdou vízovým procesem, organizace zakoupí letenky pro větší skupinu pracovníků. Zpravidla 3–8 pracovníků letí do Prahy pohromadě jednou letovou linkou, a to především z důvodu logistické efektivity pro organizaci. Po příletu na letišti čeká na skupinu Filipínců náborář, zpravidla ten, který s nimi před několika měsíci vedl pohovor na Filipínách. Ihned při vyzvednutí na letišti dostane každý pracovník vytištěný tzv. Adaptační manuál, což je interní dokument, který obsahuje základní údaje o České republice, kontaktní osoby, adresy ubikací, vzorové vypočítání mzdy a dovolené, postup při onemocnění a v neposlední řadě základní informace o statutu zaměstnanecké karty. Během prvních tří dnů je potřeba zaregistrovat pracovníka na příslušném imigračním úřadě, pod který spádově patří na základě potvrzení o ubytování, které pracovník dodal při podání žádosti o zaměstnaneckou kartu na české ambasádě v Manile. Zároveň na příslušném úřadě podstoupí sejmутí biometrických údajů, aby si následně za několik dní mohl vyzvednout svou zaměstnaneckou kartu. Poté co s náborářem pracovníci absolvují na úřadě všechny tyto úkony, musí podstoupit vstupní lékařskou prohlídku. I když lékařskou prohlídku podstupovali již na Filipínách, jelikož je potřebná k vyzvednutí vstupního víza, musí podstoupit vstupní lékařskou prohlídku i v České republice. Po absolvování lékařské prohlídky organizace poskytne otevření bankovního konta u smlouvané banky, kam musí s náborářem pracovníci jet, jelikož musí k otevření bankovního účtu podepsat několik formulářů. Během toho, kdy probíhá zakládání bankovních účtů, mají Filipínci příležitost směnit si peníze, jelikož přijíždějí s menším obnosem amerických dolarů. Následně si mohou od náboráře koupit SIM kartu, která jim umožní přístup k internetu. Pro Filipínce je přístup k internetu zásadní z důvodu kontaktu s rodinou. Po těchto základních, avšak velmi důležitých, krocích jsou pracovníci dopraveni na ubikaci a zároveň je jim oznámeno, kdy a kde mají čekat na dopravní prostředek, který je odveze do práce. V některých případech je to autobus, v některých metro, v případě našich respondentů je to dodávka, která pro ně každý den jezdí přímo před ubytovnu. První den na pracovišti absolvují noví zaměstnanci s vedoucím příslušného oddělení, nikoliv s personalistou, především z důvodu rozdílnosti pracovní náplně v různých pododděleních. Pokud má však pracovník jakékoliv dotazy ohledně fungování personálních záležitostí, kontaktuje zodpovědného personalistu, jehož kontaktní údaje má

uvedené v Adaptačním manuálu, případně se vždy může obrátit na svého vedoucího, který může tyto situace konzultovat s personálním oddělením.

4.5 Výsledky šetření

4.5.1 Přednástupní fáze

Nejčastěji se rozloučili respondenti se svými rodinami, případně přáteli minimálně na 2 roky především kvůli své finanční situaci. Respondenti, kteří mají vlastní rodinu, tak chtějí zajistit svým potomkům lepší život a vzdělání, čehož docílí, jen pokud je budou dostatečně finančně podporovat. Jsou ochotni opustit na delší čas své rodiny, aby mohli vydělat dostatečný peněžní obnos a živit tak celou svou rodinu, případně přispívat v budoucnu na vzdělání svých dětí. *„Chtěl jsem si vydělat a doma těch příležitostí moc není. Zasílám peníze rodičům, kteří žijí z mého výdělku. Až vydělám, tak se asi vrátím.“* (Arnelo, č. A1³). Zároveň cítí stesk po rodině a svých blízkých. Na Filipínách nemají možnost využít pracovní příležitosti, které by finančně mohly konkurovat podmínkám v České republice. Někteří respondenti již měli zkušenosti z jiných zemí, které ale nenabízely tak přívětivé pracovní podmínky. Finančně tak dokáží zajistit nejenom své sourozence, ale i své rodiče. *„Kdyby nezavřeli firmu, ve které jsem dělal na Tchaj-wanu, tak tam dělám asi dodnes. Platili mi podobně jako teď. Na uživení rodiny na Filipínách to stačí, jsme skromní a hodně toho ušetříme. Celá rodina žije z mého příjmu.“* (Richard, č. A1).

Rodinné vztahy jsou ve všech případech velmi blízké a v zásadě velmi podporující. Jak dokládají některé výroky respondentů, od blízkých přátel i rodinných příslušníků se každému dostalo podpory, i když nikdo neskrýval svůj smutek. Jak již bylo zmíněno, tak respondenti počítali s tím, že vyrazí za prací minimálně na 2 roky, a i když byli ujištěni, že jim bude poskytnuta finanční podpora při možné cestě na Filipíny během řádné dovolené, tak si nikdo z respondentů nebyl jistý, jak to bude prakticky provedeno. Jak uvedl Kurt: *„Otec byl nadšený, matka se o mě spíše bála. Oba mi ale pomáhali hledat nějaké informace na internetu a mezi jejich přáteli.“* (č. A2). Představa o tom, že poletí do Evropy, kde budou cestovat a během 2 let budou zpět doma, byla pro některé rodinné příslušníky respondentů nepředstavitelná. *„Říkali mi, že je super, že chci vycestovat do Evropy, ale když jsme o tom mluvili více, tak tušili, že se nejspíše již nevrátím. Filipínci si to tu představují úplně jinak, než to ve skutečnosti je.“* (Malvin, č. A2).

³ Označení otázky v rámci polostrukturovaného rozhovoru v příloze A.

Nejzásadnějším zdrojem informací je pro respondenty personální agentura, která je pro ně jediným kontaktem během přednástupní fáze. Velmi pozitivně hodnotí setkání s českými personalisty, kteří jim dokázali nejlépe přiblížit život v České republice a poskytují kandidátům praktické informace, které pro ně byly nejpřínosnější. *„Agentura mi poskytla jen základní informace, jaké je počasí nebo že v České republice se žije moc dobře. Důležité informace jsem dostal na setkání s českými náboráři, jelikož tady žijí, takže věděli, co a jak. O kultuře, a tak mi řekli nejvíce, stejně je ale nejlepší to prožít.“* (Rodell, č. A5). Pokud měli zájem o další informace, využívali internet nebo se snažili spojit s někým, kdo má s prací v České republice zkušenosti a dokáže kandidátům přiblížit praktický život. Personální agentura dokázala kandidátům sdělit jen základní informace o organizaci a o České republice. Dá se předpokládat, že personální agentura má vícero klientů, se kterými spolupracuje na náborovém procesu, nemůže pojmout všechny informace o organizaci nebo o místě, kde společnost podniká.

Komunikace s personální agenturou se u kandidátů různí. Důvodem může být interně nezvládnutý proces komunikace v agentuře. Zároveň, pokud byl respondent s agenturou v kontaktu, tak byl vždy dostatečně informován o průběhu vízového procesu. *„Řekli mi, kam mám jít a v kolik tam mám být. A taky co si mám vzít s sebou. Ale během toho čekání mě nějak nekontaktovali, prostě jsme s tím všichni počítali.“* (Gerald, č. A7).

Jedním z problémů byl vízový proces a nejvíce respondentů ho označovalo za velmi zdoluhavý. Respondenti přemýšleli, že upustí od pracovní příležitosti v důsledku zdoluhavé byrokracie, i když neměli přehled o tom, co vše je potřebné zařídit na straně organizace a personální agentury, která celý proces organizuje a koriguje přímo na Filipínách. *„Čekal jsem skoro půl roku – 5 měsíců – a už jsem opravdu myslel, že to nevyjde a že mám smůlu a budu si muset hledat něco jiného.“* (Bonifacio Jr., č. A6). Zkostnatělost procesu řízené ekonomické migrace se dá považovat za zbytečnou ztrátu času v rámci celého procesu, který Filipínci i organizace musí absolvovat. Toto téma má návaznost především na vnitropolitickou situaci v České republice a ekonomické potřeby evropského hospodářství, a především evropského pracovního trhu.

4.5.2 Nástupní fáze

Respondenti byli překvapení, jak se organizace postarala o každého nového pracovníka během jeho prvních dní v České republice, a byli jí za to velmi vděční. Vždy jim pomohla zařídit všechny důležité administrativní úkony související s jejich pobytem v České republice, což má z pohledu organizace své opodstatnění. Čím dříve budou mít noví pracovníci zařízené všechny důležité dokumenty, tím dříve mohou začít pracovat. *„Ihned poté, co jsem přiletěl, tak*

jsme jeli na centrálu a tam jsme podepsali všechny zbývající papíry kvůli nástupu. Byl jsem unavený, ale již se o mě někdo staral a já věděl, že je to v pořádku.“ (Rodell, č. B2). Poté, co zástupce personálního oddělení vyzvedl respondenta na letišti v Praze, zpravidla kolem 6. hodiny ranní, bylo další zastávkou nejčastěji Ministerstvo vnitra – odbor azylové a migrační politiky buď v Praze, nebo v Mladé Boleslavi. *„Jeli jsme na úřad, aby nás vyfotili a vzali otisky prstů.“* (Christian, č. B1). Proběhlo přihlášení a úřednice zajistily biometrické údaje, aby byla později pracovníkům vydána fyzická zaměstnanecká karta jako jejich identifikace před orgány státní správy.

Nepříjemnou zkušenost prožili někteří při absolvování povinné vstupní lékařské prohlídky. *„Byli jsme tam asi 2 hodiny, bylo to hrozný. Byli tam i různé jiné národnosti a čekali jsme až nás doktor vzal. Nevzali nám krev, nic podobného, jen se nás ptali, jestli nás bolí hlava nebo něco takového, ale jinak jsme si zařídili účet a vyměnili peníze, což jsem rád, že se o nás společnost takto postarala. Netušil jsem, co se pořádně děje.“* (Maynard, č. B2). Největší oddech přišel, až když se po tak dlouhém dni ubytovali na ubytovně a konečně si mohli odpočinout. *„Byli jsme všichni hrozně unavení... já v letadle vůbec nespím, takže jen jsme dorazili na pokoj, tak já spal. Na ten pocit si pamatuju, takhle unavený jsem nebyl již velmi dlouho.“* (Marco, č. B1).

První dny na pracovišti byly pro respondenty těžké, jelikož se museli vypořádat s novým prostředím, novými lidmi a novým způsobem práce. Každý z respondentů dostal svého „buddyho“, což je spolupracovník, který je kontaktní osobou pro nováčka a pomáhá mu v zaškolování se na pracovním místě. Pro všechny respondenty to byli též Filipínci, kteří již ve společnosti pracovali. *„Můj buddy byl John, který přiletěl jako jeden z prvních, takže už věděl všechny detaily. Bylo to lepší, než kdyby mě zaučoval Čech. Moje angličtina není tak dobrá a Češi také moc dobře nemluví, mi přijde.“* (Gerald, č. B4). Zpravidla každý nový filipínský pracovník začíná na oddělení picku neboli vychystávání, a postupně projde všemi odděleními skladu, aby získal přehled o toku zboží. Postupně se tak mohou při řízení skladu pracovní síly různě přelévat dle přání vedení společnosti, jelikož všichni pracovníci mají alespoň přehled o pracovní náplni a mohou vykonávat jakoukoliv skladnickou práci. *„Nejdříve jsem pickoval ve 3. patře, poté jsem balil větší produkty a nyní pomáhám s problémovými objednávkami. Takže dohledávám produkty na patrech v galerii a také komunikuji přes naši zákaznickou podporu informace zákazníkovi.“* (Arnel, č. B4).

Všichni respondenti měli od ostatních pracovníků podporu. Češi se k nim vždy chovali mile a přívětivě, nesetkali se s odmítnutím. *„V Saudské Arábii jsem nic podobného nezažil, tam to bylo všem jedno. První den tady se o mě staral můj vedoucí, vysvětlil mi celý bodový systém a ukázala proces. Já toho většinu věděl, ale každý sklad to má jinak, tak to bylo dobře.“* (Maynard, č. B6). Avšak všichni čeští kolegové nebyli tak proaktivní v tom, jak by mohli novým

spolupracovníkům pomoci. Respondenti uvádějí, že ve většině případů neměli problém s tím, aby jim někdo pomohl, ale často byli oni ti, kteří museli českého kolegu oslovit jako první. Ukrajinský nebo český spolupracovník jim sám od sebe nepomáhal. Vždy ho museli požádat. *„Všichni se chovali zpočátku hezky, ale když jsem se třeba zasekl kvůli systému, tak jsem si o pomoc musel já říkat proaktivně. Bylo to těžké, jelikož jsem se bál někoho oslovit.“* (Marco, č. B6).

Pro některé respondenty byly představy o životě v České republice, které měli, než přiletěli, odlišné od reality ale vždy se snažili pochopit všechny zákonitosti, které v české kultuře panují. Na první pohled vysoká přizpůsobivost a adaptabilita může být specifickým znakem pro Filipínce, kteří se často řídí již zmíněným „Hiya a Mayhiyain“. *„Česká republika mi přijde velmi čistá a přátelská. Oproti Manile je tu všude uklizeno a vše funguje.“* (Kurt, č. B5). Stejně reagoval Bonifacio Jr.: *„Budovy jsou zde opravené a vše je strašně staré. Takhle čisté zastávky MHD jsem nikdy neviděl. Teď jsem na to již zvyklý, ale zpočátku to byl šok.“* (č. B3).

4.5.3 Integrační fáze

Během prvních několika týdnů se respondenti postupně zaučovali a zvyšovali svůj výkon podle toho, jak rychle se dokázali dostat do pracovního tempa, které organizace vyžaduje. Zpočátku všichni začínají na pozici pickera a postupně si vyzkouší všechny pozice na skladě kvůli flexibilitě řízení skladu. Během 2 týdnů organizace odhaduje, že by měl pracovník z Filipín dosáhnout plného výkonu a měl by dokázat zaučit na pozici případně svého nástupce. Cesta pracovníka v rámci skladu nemusí být jen na jiné oddělení, ale též se může stát předákem směny, což již vyžaduje základy manažerských dovedností, nebo se naopak může začít více specializovat na určitý proces. Organizace toto dovoluje a aktivně se pokouší s pracovníky pohybovat v rámci organizačních struktur dle jejich potenciálu a výsledků. Příkladem takového posunu je Gerald, který se postupně z pozice skladníka dostal na pozici řidiče, a tak musí více plánovat a mít pod kontrolou všechny směny. *„Já nyní všechny, kteří bydlí na ubytovně, vozím do i ze skladu. Mezi jízdou vždy normálně pracuji, nejvíce prostě tam, kde je potřeba pomoci. Jsem univerzální, umím balit, pickovat i přijmout zboží od dodavatele. Takže mohu vypomáhat všude.“* (č. C1). Buddy systém, který má organizace nastaven, nemusí být vždy zárukou kvalitního adaptačního procesu. Malvin se cítil jistý na své pracovní pozici až po 3 měsících, kdy ho přestali znepokojoovat procesní chyby, které se prostě mohou stávat. *„Vůbec jsem nevěděl, co mám dělat, pokud se na čtečce produktových kódů objeví hláška v češtině. Přišlo mi, že se mi to dělo stále! Bylo mi nepříjemné se pořád někoho ptát a říkat, že mi to nejde. Myslím, že tak po 3 měsících jsem už věděl, co mám zmáčknout nebo tak.“* (č. C1).

Dosažení předepsaných výkonnostních norem na pracovní pozici v rámci skladu se liší v závislosti na zkušenostech a osobnosti. Čím blíže byla dříve vykonávaná funkce v rámci logistiky příbuzná s náplní práce ve skladu v Čechách, tím rychleji se pracovník zaučil. Jelikož se pracovní náplň a kompetence liší dle oddělení, které hierarchicky spadá pod sklad, tak nemá každá pozice skladníka stejné cíle. *„Když jsem dělal na Tchaj-wanu, tak jsme měli též výkonnostní normy, ale bylo to jinak počítané. Nebylo těžké si na to zvyknout.“* (Marco, C2). Ne pro všechny to bylo tak jednoduché. *„My jsme opravdu žádné normy neměli, vůbec jsem nechápal, jak jsem za to odměňovaný. I když mi to vysvětlovali, tak mi možná více než měsíc trvalo, než jsem pochopil celý systém. Myslím, že jsem si naprosto jistý začal být tak za po 2 měsících. Spouštěly se nové dopravníky, tak by docela zmatek.“* (Rodell, č. C2). Rodell dělal předtím v supermarketu, a i když zkušenosti se skladem má, tak rozdíl ve velikosti je o několik stovek metrů čtverečních.

Největší kulturní překážku vnímají respondenti v jazykové bariéře, která jim neumožňuje se plně vyjádřit vůči ostatním pracovníkům ve skladu. Zároveň nevnímají markantní rozdíly mezi Čechy a Filipínci, které by jim zabraňovaly v užší profesní spolupráci. Mezi ostatními pracovníky skladu mají respondenti i kamarády. *„Mám kamarádku Češku, která dělá se mnou na stejné směně. Chodíme ven i mimo práci, učím se od ní česky, ale nijak aktivně, moc mi to nejde.“* (Arnel, č. C6). Někteří z respondentů uvádějí, že cítí, že Filipínci jsou odděleni od Čechů právě kvůli komunikaci. Maynard uvedl: *„Když už spolu mluvíme, tak je to v pohodě, ale my jsme hodně přátelští, což Češi tolik nejsou. My chceme být se všemi kamarádi. Někteří se bojí mluvit anglicky, tak nás nechtějí oslovovat.“* (č. C4). Organizace jim též slíbila formou benefitu kurzy češtiny, avšak to se povedlo zařídit jen na druhém skladě. Doufají, že bude lektor dojíždět i za nimi na sklad. *„My bychom se asi chtěli učit všichni, si myslím, řekli nám, že to zařídí, ale že nevědí, kdy a stále se nic neděje. Je to zvláštní, doufali jsme, že se buď budou učit všichni nebo nikdo. Nyní se učím jen na internetu z videí z youtube.“* (Marco, č. 5). Organizace slíbila, že všem filipínským pracovníkům zajistí lekce českého jazyka, avšak nedokáže najmout lektora, který by dojížděl do skladu.

Někteří dotazovaní také uvedli, že zpočátku se některých českých kolegů báli. Zdálo se jim, že jsou velmi negativní a pořád jen nadávají. *„Jednou jsem viděl, jak se můj nadřízený pohádal s mou kolegyní. Vůbec jsem to nechápal, jelikož bylo jasné, že ukrajinská kolegyně mu odporuje. Já bych si toto nikdy nedovolil, jsem zvyklý, že nadřízený má vždycky pravdu, ať se děje, co se děje. Byl po té hádce nepřijemný i na mě. Já ani netušil proč.“* (Richard, č. 3). Přitom nadřízený s Richardem mají dle všeho skvělý vztah, kdy Richard dále popisuje, že si třeba i píšou mimo pracovní dobu a rozumí si. Zpočátku se ho ale bál, po této hádce. Většina

respondentů ale uvádí, že jsou všichni kolegové ostatních národností milí a v drtivé většině situací si vyjdou vždy vstříc.

Pro Kurta nastala kritická situace, když přišli do skladu na výpomoc sezónní brigádníci a jeho vedoucí mu dal za úkol je zaučit. *„Bál jsem se, že zklamou nadřízeného, jelikož mi toto zadal už asi po 3 měsících po mém příletu. Všichni nováčci byli Ukrajinci a přijde mi, že jejich kultura oproti té naší je velmi rozdílná. Bylo to náročné, ale snad se to nějak povedlo. Nemyslím si, že udělali hodně chyb, takže jsem jim to jistě dobře vysvětlil.“* (č. C7). Kritické situace respondenti prožívají, pokud mají zdravotní problémy, které musejí řešit a konzultovat s personálním oddělením a poté navštívit doktora nebo nemocnici. Nevědí, kde hledat zdravotní péči nebo jak funguje náš zdravotní systém. Jsou to nepříjemné situace i z pohledu jazykové bariéry, kdy není jednoduché se v nemocnici domluvit s někým anglicky. *„Nejhorší situace s doktory byla, když měl John – kolega – zánět slepého střeva a já ho musel odvézt do nemocnice. Bylo to kolem druhé rodiny ranní, takže mi nikdo nezvedal telefon. Nikdy předtím jsem v české nemocnici nebyl, takže jsem nevěděl, jak to funguje. Nakonec jsem tam našel nějakého doktora, který uměl anglicky, ale nebylo to vůbec příjemné. John tam musel zůstat na operaci.“* (Gerald, C7).

4.6 Identifikace možností zefektivnění adaptačního procesu filipínských pracovníků

Dostatečná příprava budoucích pracovníků na život v zahraničí vede k eliminování momentu překvapení při příjezdu a minimalizaci zmatků během procesu potřebného pro začlenění do pracovního procesu. Čím jasněji vidí kandidáti svou budoucnost, tím spíše se budou orientovat v krizových situacích a dokáží je řešit samostatně.

Stesk po rodině se dá částečně řešit podporou Filipínců z pohledu psychoterapeutického. Organizace má možnost poskytnout internetové zdroje, které se zabývají touto problematikou a mohou tak poskytnout pomoc pracovníkovi při negativních pocitech.

Časová náročnost, která provází vízový proces, se může využít k přípravě nastávajících pracovníků. Udržování kontaktu s kandidáty i během probíhajícího vízového procesu a pravidelné zprávy o jeho průběhu v kandidátech mohou vzbudit větší zainteresovanost a důvěru v budoucího zaměstnavatele. Personální agentura nemá kapacitu na udržování komunikace s kandidáty během vízového procesu, a proto by měla být sama organizace proaktivní a udržovat kontakt s kandidátem už od přijetí nabídky. Ke komunikaci může organizace využít e-mail nebo jiné komunikační kanály, které si s kandidáty nastaví na

schůzce, která probíhá záhy po náborovém procesu na Filipínách. Tak má organizace možnost zvýšit zájem kandidátů o život v České republice.

Poskytnutí adaptačních materiálů ihned po náborovém procesu je další možností, jak snížit riziko nejistoty pracovníků při příjezdu. Poskytnutí materiálů souvisejících s ubytováním nebo dopravou v okolí bydliště pracovníka v České republice je vítanou výhodou.

Organizace, která se rozhodne jít cestou zaměstnávání Filipínců na řadové pozice, by měla být připravena na situace, které s Čechy nemusí řešit. Nastavený proces, jak postupovat, pokud pracovník nemůže přijít do práce kvůli zdravotním problémům, by měl znát každý, komu se může tato situace přihodit. Situaci s nedostatečným množstvím zdravotních zařízení se dá řešit externími firmami, které se zabývají poskytováním zdravotní péče pro zaměstnance, a tak mít z pohledu organizace pod kontrolou péči o své vlastní zaměstnance, kteří nemají dostatek znalostí a zkušeností k řešení těchto situací po své ose v jiné zemi.

Správným krokem k zefektivnění adaptačního procesu je příručka se základními informací o životě v České republice. Zároveň je důležité, aby si organizace ujasnila, jakou časovou kapacitu svého týmu lidských zdrojů uvolní, aby pracovníci ze zahraničí dostali dostatečnou péči. V rámci interních pravidel organizace lze nastavit procesy, které budou fungovat automaticky, pokud s nimi budou Filipínci dostatečně seznámeni. Ať už se jedná o situace, kdy musí zaměstnanec k lékaři nebo pokud musí na úřad kvůli jakýmkoliv dokumentům.

Jazyková bariéra v organizaci, která nezaměstnává mnoho cizinců a nemá potenciál zvolit si firemní jazyk angličtinu, je nepříjemná jak pro nováčky ze zahraničí, tak pro stávající zaměstnance. Organizace často poskytují pro své zaměstnance jazykové kurzy jako benefit. Ve většině případů se jedná o anglický jazyk. Logicky by tak dávalo smysl, aby jazykové kurzy byly poskytovány i filipínským pracovníkům, v jejich případě by se tedy jednalo o jazyk český. Výhody to přinese především ve spolupráci napříč odděleními, pokud pracují i v rozdílných týmech, případně mezi spolupracovníky.

Je nasnadě připravit na příjezd pracovníků ze zahraničí i pracovníky stávající. Nejenom proto, aby organizace zvýšila povědomí o tom, kdo v organizaci pracuje (samozřejmě pokud je to v jejím zájmu), ale aby též odvrátila případná nedorozumění z toho potenciálně plynoucí. V tom by mohl pomoci informační e-mail ohledně kulturních rozdílů a možných mezikulturních třecích ploch.

5 Diskuze

Empirické šetření je zaměřeno na analýzu adaptačního procesu v organizaci, která zaměstnává filipínské pracovníky na území České republiky na řadových pozicích. Všichni respondenti pracují v oddělení logistiky více než rok. Každý z respondentů tak může zhodnotit řízený adaptační proces, který je v organizaci nastaven. Zároveň dokáží identifikovat základní kulturní rozdíly, které mezi Čechy a Filipínci mohou zapříčinit nedorozumění či nepříjemné situace.

Šetření se věnuje všem fázím adaptačního procesu. Od fáze přednástupní, po fázi integrační. Nejčastějším motivačním faktorem při rozhodování pro vycestování za prací do České republiky je pro respondenty příležitost zajistit finanční podporou pro své rodinné příslušníky a zajistit lepší budoucnost svým dětem. Dalším faktorem je poznání nové kultury a poznávání světa. Toto zjištění potvrzuje výzkum prováděný na téma relokace (Knobová, 2018, s. 33).

Jazyková bariéra je pro respondenty problém, který je nejzásadnější ve vztahu vůči ostatním spolupracovníkům. Dle výzkumu 83 % expatriantů považuje český jazyk za velmi náročný, což potvrzují i výsledky provedeného šetření. I když by měli zájem učit se českému jazyku, chtějí podporu od organizace. Uvítali by například možnost jazykových kurzů. 43 % respondentů uváděného výzkumu uvádí, že v České republice je těžké žít bez znalosti českého jazyka (Internations, 2017, nestránkováno). Tato hypotéza se však u respondentů nepotvrzuje. I když mohou zažívat situace, kdy čelí neznalosti jazyka, například v nemocnici, nepovažují jazykovou bariéru za faktor, který by jim znemožňoval pohodlný život v Česku. I když výzkum prováděný v USA neshledal, že by na celkovou integraci měla jazyková bariéra vliv, zatímco na spolupráci na pracovišti má jazyková bariéra vliv vysoký (Takeuchi, Yun a Russell, 2002, s. 1235). Ve svém výzkumu jsem dospěl k odlišným závěrům. Z provedeného empirického šetření vyplývá, že znalost českého jazyka by adaptaci v rámci sociální sféry při budování vztahů mezi stávajícími pracovníky a filipínskými nováčky zlepšila. Příčinu odlišných výsledků zkoumání shledávám v rozdílném kulturním původu respondentů a v odlišných podmínkách jejich adaptace. Zároveň v rozdílné náročnosti českého jazyka oproti anglickému.

V provedeném šetření čeští pracovníci nepůsobí na Filipínce chladně nebo uzavřeně, tak jako uvádí již zmíněný výzkum (Internations, 2017, nestránkováno). Tuto hypotézu tedy naše šetření nepotvrzuje. Vnímám zde avšak faktor, který závisí na individuálním vnímání světa. I když někteří Filipínci uvádějí, že jsou občas čeští pracovníci uzavření ve skupinkách a proaktivně nezačínají konverzace, můžeme se jen domnívat, z jakého důvodu se to děje.

Český pracovník může mít špatný pocit z úrovně své angličtiny (vracíme se k otázce jazykové bariéry). Zároveň můžeme konstatovat, že vnímání Čechů Filipínci je rozdílné například od vnímání Čechů jinými národnostmi expatriantů v České republice. Na podobné téma adaptace byl vypracován výzkum, který uvádí, že na první pohled jsou Češi drzí a chladní, avšak při bližším poznání jsou milí a tolerantní. Rád bych uvedl, že velmi záleží na vnímání z pohledu kultury pracovníka, tedy odkud pochází. V uvedeném výzkumu respondenti pocházeli z Kostariky, Indie nebo Jihoafrické republiky (Veselá, 2018, s. 59).

Jelikož s adaptací se objevují navazující otázky, které se mohou pojít s tématy psychosociálního vnímání, není jistě od věci otevírat a zkoumat nadále témata, která poukazují na střety kultur, a analyzovat, jaké situace a do jaké míry mohou být pro člověka nebo organizaci rizikové. Při interpretaci výsledků šetření a hodnocení je potřeba počítat s tím, že některé uvažované faktory jsou natolik individuální, že při výzkumu s jinými respondenty nelze vyloučit jiný výsledek šetření. Jedním z těchto faktorů je subjektivní vnímání zahraničního pracovníka, ale též jeho původ. Dalším faktorem je organizace, která mu poskytuje prostředí pro integraci. Zobecnění zjištěných výsledků tak není možné. Subjektivní vnímání je v této problematice značné. Empirická šetření, která by zkoumala setkání filipínské a české kultury, neexistují a ani takové průzkumy, které by tato témata spojovala v rámci ekonomické migrace, firemní kultury apod. Jsem si tedy vědom toho, že toto empirické šetření může sloužit jako základ k dalšímu zkoumání filipínské kultury v České republice ve vztahu k organizaci.

6 Závěr

Cílem práce bylo provést analýzu adaptačního procesu a následně návrh změn, které by vedly ke zkvalitnění a zefektivnění adaptace Filipínců v organizaci. Na základě kvalitativního výzkumu, byly vyvozeny jisté možnosti, které by vedly k celkovému zkvalitnění, a tím i zefektivnění adaptačního procesu, což je přínosné jak pro zaměstnavatele, tak zaměstnance, který adaptačním procesem prochází.

Správně nastavený adaptační proces je důležitou součástí životního cyklu zaměstnance, který se relokoval ze země svého původu do České republiky. Při velmi nízké nezaměstnanosti na českém pracovním trhu se organizace pokoušejí nacházet cesty, jak získat pracovníky ze zahraničí. Vládní programy řízené ekonomické migrace dovolují využívat zrychlené způsoby relokace pracovníka do České republiky. Zároveň motivace, kterou zahraniční pracovníci mají k relokaci, je především finanční, a proto se organizace soustředí na země, kde životní úroveň není srovnatelná s Českou republikou a kde jsou zároveň kandidáti se zkušenostmi v oboru, který organizace v rámci svého podnikání využije. Na adaptaci pracovníka v nové organizaci má velký vliv již náborový proces.

Zásadním faktorem je, aby Filipínek získal k organizaci důvěru a bylo s ním jednáno naprosto otevřeně a pravdivě o všem, co organizace poskytuje a jak reálný finanční užitek z toho daný pracovník bude mít. Nástrojem k poskytování zásadních informací o zemi, do které se pracovník relokuje, a základní pravidla ohledně fungování české systému zdravotní péče nebo základy mzdového účetnictví vůči pracovníkovi, je velkou výhodou, kterou organizace mohou poskytovat pro úspěšnou adaptaci Filipínce v české organizaci.

Setkání rozdílných kultur může být někdy komplikované, avšak je to obecně závislé na zkoumaných kulturách a zvyklostech daných zemí původu zahraničního pracovníka. Je též přínosem, aby v rámci organizace fungoval český pracovník, který figuruje v rámci adaptačního procesu jako mentor a ukazuje, jak českým, tak filipínským pracovníkům různé náhledy na případné nepříjemné situace, které mohou v důsledku rozdílných kultur nastat.

Empirické šetření bylo uskutečněno s cílem analyzovat problémy během adaptačního procesu Filipínců v organizaci v České republice a identifikovat možnosti zefektivnění tohoto procesu. Byly identifikovány nejzásadnější problémy, které v rámci adaptace na nové prostředí, jak pracovní, tak mimopracovní, Filipínci zažívají. Jazyková bariéra je problém, který jen těžko organizace celkově eliminuje v rámci adaptačního procesu, avšak může se snažit závažnost tohoto problému snižovat jazykovými kurzy nebo koordinátory, kteří Filipíncům pomohou

zastupováním při důležitých setkáních s představiteli českých úřadů nebo zdravotní péče. Zároveň by organizace měla myslet i na své stávající české pracovníky, kteří mohou přímo spolupracovat s filipínským pracovníkem a musí s ním komunikovat. Systém lékařské péče v České republice a více informací ohledně organizace a života v Čechách jsou nejdůležitějším aspektem pro zvládnání nastalých krizových situací a pro rychlejší začlenění do pracovního procesu jak po stránce výkonnostní, tak po stránce spolupráce na pracovišti.

Tato práce se může stát podkladem pro další zkoumání řízeného adaptačního procesu Filipínců v České republice, například v rámci společenské integrace. Získané poznatky mohou sloužit též organizacím, které se v dané problematice pohybují nebo plánují získávat a zaměstnávat pracovníky touto cestou. Získané výsledky práce jsou ovlivněny množstvím respondentů, jejich otevřeností v rámci rozhovorů a specifickým kulturním pozadím. Dá se předpokládat, že pokud bychom v rámci nového zkoumání obměnili původ respondentů nebo jakoukoliv jinou proměnnou, došli bychom k jiným výsledkům.

7 Soupis bibliografických citací

ANDERSON, Neil. Towards a Theory of Socialization Impact: Selection as Pre-Entry Socialization [online]. *International Journal of Selection and Assessment*, 2001,9 (1 & 2), s. 84–91 [vid. 2019-12-22]. ISSN 0965-075X, 1468-2389. Dostupné z: doi:10.1111/1468-2389.00165.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEHFAR, Kristin, Mary KERN a Jeanne BRETT. *Managing Challenges in Multicultural Teams. In: Research on Managing Groups and Teams*. Bingley: Emerald (MCB UP). 2006., s. 233–262. ISBN 978-0-7623-1362-4. Dostupné z: doi:10.1016/S1534-0856(06)09010-4.

CREIGHTON, David. *Expats and Work Practices in the Czech Republic* [online]. Expats.cz. 2012. [vid. 2019-12-25]. Dostupné z: <https://news.expats.cz/prague-employment/work-practices-in-the-czech-republic/>.

CZECH INVEST. *Program Kvalifikovaný zaměstnanec* [online]. Czech Invest, agentura pro podporu podnikání a investic, 2019. [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-investory/Sluzby-AfterCare/Vizova-podpora/Program-Kvalifikovany-zamestnanec>.

ČERNOHORSKÝ, Vojtěch. *Práce, náboženství, nevěra. V čem se liší Evropa od USA?* [online]. Roklen24.cz, 2016. [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: <http://roklen24.cz/a/iAwEf/prace-nabozenstvi-nevera-v-cem-se-lisi-evropa-od-usa>.

ČSÚ. *Cizinci podle státního občanství a pohlaví k 31. 12* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019a. [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CIZ08&z=T&f=TABULKA&katalog=31032&str=v899#w=>.

ČSÚ. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – červenec 2019* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019b. [vid. 2019-12-22]. Dostupné

z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-cervenec-2019>.

ČSÚ. *Nezaměstnanost podle regionů soudržnosti ČR* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019c. [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/302q-nezamestnanost-dle-oblasti-a-kraju-nw7syn1kk6>.

ČSÚ. *Trendy na trhu práce v ČR v roce 2018* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019d [vid. 2019-12-22]. Dostupné

z: <https://www.czso.cz/documents/10180/125318602/32031419a.pdf/6ffcdb80-4e83-41ca-b2eb-032d1567c361?version=1.0>.

EVERINGTON, Keoni. *60 % of foreigners working Taiwan's tech industry are Filipinos* [online]. Taipei: Taiwan News, 2019. [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://www.taiwannews.com.tw/en/news/3692865>.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 978-80-7226-515-2.

GAJDA, Joanna. Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions [online]. *Journal of US-China Public Administration*. 2015, 12(10) [vid. 2020-04-07]. ISSN 1548-6591. Dostupné z: doi:10.17265/1548-6591/2015.10.006.

GORACKE, Spencer. *The 8 Stages of Onboarding New Employees for Long-Term Success* [online]. Omaha: Quantum workplace, 2017. [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/the-8-stages-of-onboarding-new-employees-for-long-term-success>.

GREBENIUK, Nadiia a Maxim IPATOV. Assessing the level of adaptation of employees to the transformation processes in the company. *Business Ethics and Leadership*. 2018, 2(1). ISSN 2520-6761. Dostupné z: doi:10.21272/bel.2(1).106-115.2018.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR, *Zaměstnávání cizinců v roce 2019. Hospodářská komora tlačí na zvýšení kvót* [online]. BusinessInfo.cz, 2019. Blog. [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/zamestnavani-cizincu-v-roce-2019-hospodarska-komora-tlaci-na-zvyseni-kvot/>.

IFRANCHISE. *The Top 10 Corporations in the Philippines (For Job Hunting)* [online]. iFranchise.ph, 2017. [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://ifranchise.ph/top-10-corporations-in-the-philippines/>.

INTERNATIONS. *Expatriate Insider: Ups & Downs of Life in the Czech Republic* [online]. Internations, 2017. [vid. 2020-01-01]. Dostupné z: <https://www.internations.org/expat-insider/2017/czech-republic-39210>.

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY (JICA). *Metro Manila urban transportation integration study: final report* [online]. United Nations Centre for Regional Development, 1999 [vid. 2020-12-22]. Dostupné z: http://open_jicareport.jica.go.jp/pdf/11580453_04.pdf.

KNOBOVÁ, Veronika. *Získávání a výběr zaměstnanců ze zahraničí*. Praha, 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické. Masarykův ústav vyšších studií. Vedoucí práce: Martin ŠIKÝŘ. Dostupné z: <https://dspace.cvut.cz/handle/10467/80067>.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MAZUCH, Luděk. *Minimální a zaručená mzda 2019* [online]. Odborný svaz pracovníků zemědělství a výživy – Asociace svobodných odborů České republiky, 2018. [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://www.ospzv-aso.cz/obsah/71/minimalni-zarucena-mzda-2019/23519>.

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Zaměstnanecká karta – Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky, 2019. [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/zamestnanecka-karta.aspx>.

MINISTERSTVO ZAHRANIČÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Zaměstnanecká karta – náležitosti k podání žádosti* [online]. Ministerstvo zahraničí České republiky, 2018. [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/manila/cz/viza_a_konzularni_informace/informace_pro_cizince/dlouha_doba_viza_a_povoleni_k_pobytu_nad/zamestnanecka_karta/zamestnanecka_karta_nalezitosti_k_zadost.html.

MRVOVA, Katy. *What is an all-hands meeting and why you should start having one* [online]. Slido Blog, 2019. [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://blog.sli.do/what-is-an-all-hands->

meeting-and-why-should-you-start-having-one/.

NELSON, Debra L. a James C. QUICK, *ORGB6: organizational behavior*. University of Maryland, 2018. ISBN 978-1-337-40781-6.

NEWSROOM. *Understanding Filipino Work Culture* [online]. Diversify OSS, 2017. Blog. [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://diversifyoss.com/newsroom/understanding-filipino-work-culture/>.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník; výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. ISBN 978-80-200-0950-0.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.

PHILIPPINE OVERSEAS EMPLOYMENT ADMINISTRATION. *About PEOA* [online]. Philippine Overseas Employment Administration, 2016. [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: <http://poea.gov.ph/programs/programs&services.html>.

PHILIPPINE OVERSEAS EMPLOYMENT ADMINISTRATION. *Deployed overseas Filipino workers by country/destination* [online]. Philippine Overseas Employment Administration, 2017. Dostupné z: <http://www.poea.gov.ph/ofwstat/compendium/2016-2017%20deployment%20by%20country.pdf>.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 978-80-200-1086-5.

POPOVICH, Paula a John P. WANOUS. The Realistic Job Preview as a Persuasive Communication. *Academy of Management Review*. 1982. 7(4), s. 570–578 [vid. 2019-12-22]. ISSN 0363-7425, 1930-3807. Dostupné z: doi:10.5465/amr.1982.4285243.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

SALGADO, Jesús F. a María BASTIDA. Predicting expatriate effectiveness: The role of personality, cross-cultural adjustment, and organizational support. *International Journal of Selection and Assessment*. 2017. 25(3), s. 267–275 [vid. 2019-12-22]. ISSN 0965-075X. Dostupné z: doi:10.1111/ijsa.12178.

SEALES, Shannon. *Guide to Effectively Onboarding a New Employee* [online]. Human Resources at the University of Denver, 2013. Dostupné z: https://www.du.edu/sharedservices/media/documents/hr/actions/orientation_onboarding/n

ew_hire_onboarding_guide.pdf.

SENFRIEND.IO. *Filipino Culture and Values: Work Ethic* [online]. SendFriend, 2019. Blog. [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://www.sendfriend.io/filipino-values-and-work-ethic-not-your-average-employee/>.

TAKEUCHI, Riki, Seokhwa YUN a Joyce E. A. RUSSELL. Antecedents and consequences of the perceived adjustment of Japanese expatriates in the USA. *The International Journal of Human Resource Management*. 2002. 13(8), s. 1224–1244 [vid. 2020-01-01]. ISSN 0958-5192. Dostupné z: doi:10.1080/09585190210149493.

TOISTER, Jeff. *The Five Stages of Employee Onboarding* | *LinkedIn* [online]. The Five Stages of Employee Onboarding, 2018. [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/five-stages-employee-onboarding-jeff-toister-cplp-phr/>.

UNWIND.WORK. *Jak si zvyknout v novém prostředí* [online]. Unwind videos, 2019. [Youtube video]. [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=TfUEdbbFHs4>.

VERKHORUBOVA, Anastasia a Inka JOSLOVÁ. *Novinky v zaměstnávání cizinců: Režim Mongolsko a Režim Filipíny* [online]. dReport. 2018 [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/rezim-mongolsko-a-rezim-filipiny/>.

VESELÁ, Natálie. *Proces adaptace expatriantů v České republice*. Praha, 2018. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Fakulta filozofická. Vedoucí práce: Renata KOCIANOVÁ. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/192423/>.

VLKOVÁ, Jitka. *Hladové české firmy posílí tisíc Filipínců, pracantů s dobrou angličtinou*. [online]. iDNES.cz, 2018. [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/filipinci-ceske-firmy-zamestnanost-agentury-prace-vlada.A180418_396011_ekonomika_fih.

VLKOVÁ, Jitka. *Filipínci našli práci v logistice, firmy chtějí více cizinců* [online]. iDNES.cz, 2019 [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/filipinci-prace-cizinec-zamestnanec-dovoz.A190130_454252_eko-zahranicni_svob.

WERTHER, William B a Keith DAVIS, *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 978-80-85605-04-4.

WORLD POPULATION REVIEW, *Literacy Rate By Country Population* [online]. World population review, 2020 [vid. 2020-03-22]. Dostupné z:

<http://worldpopulationreview.com/countries/literacy-rate-by-country/>.

ZASTUPITELSKÝ ÚŘAD ČR V MANILE [FILIPÍNY], *Filipíny: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled* [online]. BusinessInfo.cz, 2019 [vid. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/filipiny-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>.

8 Přílohy

8.1 Příloha A: Polostrukturovaný rozhovor

A) Přednástupní fáze

- A1. Jaká byla hlavní motivace přihlásit se na pracovní pozici, jejíž pracovní místo je v České republice?
- A2. Jak na Vaše rozhodnutí odstěhovat se za prací reagovali Vaši blízcí?
- A3. Jak jste se připravoval/a na příjezd do České republiky?
- A4. Jaké informace o společnosti Vám byly poskytnuty před příjezdem do České republiky od Filipínské pracovní agentury?
- A5. Dostal/a jste dostatek informací o společnosti?
- A6. Jak náročný byl vízový proces?
- A7. Jaký byl kontakt s pracovní agenturou během vízového procesu na Filipínách?

B) Nástupní fáze

- B1. Jak jste prožíval/a první dny v České republice?
- B2. Jakou podporu Vám organizace poskytla po příjezdu?
- B3. Jak moc se lišily informace, které jste dostal/a před příjezdem do České republiky od reality?
- B4. Jak jste vnímal/a první den v práci?
- B5. Jaké byly Vaše první dojmy z České republiky?
- B6. Jak se k Vám zpočátku chovali Vaši spolupracovníci?

C) Integrační fáze

- C1. Jak probíhalo osvojení si pracovní náplně a zapracování na pracovní pozici?
- C2. Jak dlouho Vám trvalo plně dosáhnout výkonnostních cílů?
- C3. Zažíval/a anebo stále zažíváte jakékoliv problémy, které mohou pramenit z rozdílnosti kultur?
- C4. Jak k Vám přistupují Čeští spolupracovníci po více jak roce působení v českém týmu?
- C5. Učíte se český jazyk?
- C6. Máte mezi českými občany přátelé?
- C7. Jaké krizové situace jste musel/a řešit během svého pobytu v České republice?

8.2 Příloha B: Informed consent to participate in the research

The research is held for purposes of bachelor thesis at the Faculty of Arts, Charles University. The bachelor thesis is written at the Department of Adult Education and Personnel Management by Radek Hampl.

The subject of the bachelor thesis is Onboarding Process of Filipino Workers in the Organizations Operating in the Czech Republic.

The aim of the research is to identify problems that Filipino workers face during adaptation process in the Czech Republic and suggest options how to simplify the process of adaptation. The empirical part of the study includes interviews. The interview will be recorded on a dictaphone and deleted right after it is processed. The interview will be anonymous, and all the information will be quoted without any connection to your person.

Your participation in the research is voluntary. You can refuse to answer any of the questions, and you can terminate the interview at any point.

By signing this document, you agree to participate in the above-mentioned research.

Signature of the respondent

Signature of the author

Radek Hampl