

Adaptační proces ukrajinských pracovníků v českých firmách

Dubrovskya Yelyzaveta

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Yelyzaveta Dubrovska
Osobní číslo:	L18117
Studijní program:	B3909 Procesní inženýrství
Studijní obor:	Ovládání rizik
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Adaptační proces ukrajinských pracovníků v českých firmách

Zásady pro vypracování

1. Na základě studia domácí i zahraniční odborné literatury zpracujte teoretická východiska k problematice adaptace.
2. Proveďte analýzu a zhodnocení současného stavu řešené problematiky v českých firmách.
3. Na základě analýzy rizik zformulujte doporučení k eliminaci zjištěných nedostatků.

Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
2. N.V., FJEDOROVA a MINCHENKO. *Upravlenije personalom v organizacii*. 4. dopl. vyd. Moskva: Knorus, 2013. ISBN 978-5-85971-946-4.
3. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2021**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 14.05.2021

Jméno a příjmení studenta: Yelyzaveta Dubrovska

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou procesem adaptace ukrajinských pracovníků v českých firmách. Cílem této bakalářské práce je analyzovat problematiku pracovní adaptace a zjistit postavení ukrajinských pracovníků na českém trhu práce. Porovnat výsledky průzkumu, který je proveden ve dvou skupinových kategoriích – agenturní zaměstnanci a kmenoví zaměstnanci s ukrajinským občanstvím, kteří jsou aktuálně zaměstnaní v českých firmách a tyto výsledky vyhodnotit. Bakalářská práce se skládá ze dvou částí – teoretická část založená na odborné literatuře a praktická část založená na osobním průzkumu. Rozsah průzkumu je 50 oslovených zaměstnanců (30 agenturních zaměstnanců a 20 kmenových zaměstnanců). Zjištěné informace jsou zahrnuté do návrhové části.

Klíčová slova: Migrace, Adaptace, Zaměstnanec, Vízum, Pracovní povolení, Pracovní adaptace, Sociální adaptace.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the issue of the process of adaptation of Ukrainian workers in Czech companies. This bachelor thesis aims to analyze the issue of labor adaptation and determine the position of Ukrainian workers in the Czech labor market. The research aim is to compare the survey results, which are carried out in two group categories - agency employees and regular employees with Ukrainian citizenship, who are currently employed in Czech companies and evaluate these results. The bachelor thesis consists of two parts - a theoretical part based on professional literature and a practical part based on personal research. The scope of the survey is 50 addressed employees (30 agency employees and 20 regular employees). The information obtained is included in the design part.

Keywords: Migration, Adaptation, Employee, Visa, Work permit, Work adaptation, Social adaptation.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mojí bakalářské práce paní Ing. Evě Hoke za odborné připomínky a rady při psaní práce, kterými mi napomohla k vypracování. Také bych ráda poděkovala všem vedoucím pracovníkům ve firmách, které zaměstnávají Ukrajince, za spolupráci a umožnění provedení dotazníkového šetření pro praktickou část bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MIGRACE A PRACOVNÍ ADAPTACE.....	12
1.1 MIGRACE.....	12
1.2 ADAPTACE	13
1.2.1 Adaptační plán	13
1.2.2 Cíle adaptace	13
1.2.3 Typy adaptace	15
1.2.4 Fáze adaptačního procesu	19
1.2.5 Metody adaptace	20
2 TYPY PRACOVNÍCH VÍZ	22
2.1 VÍZUM DO 90 DNŮ	22
2.2 SEZONNÍ VÍZUM DO 6 MĚSÍCŮ.....	23
2.3 MODRÁ KARTA A PRACOVNÍ VÍZUM	23
3 LEGISLATIVNÍ RÁMEC.....	25
4 STATISTIKA I RIZIKA	26
4.1 STATISTIKA	26
4.3 AGENTURNÍ PRACOVNÍKY	27
4.4 RIZIKA.....	27
5 VLIV COVID – 19 NA ZAMĚSTNÁNÍ CIZINCŮ	29
5.1 COVID - 19	29
5.2 COVID – 19 v ČESKÉ REPUBLICE	29
5.3 OVLIVNĚNÍ ZAMĚSTNANÍ UKRAJINCŮ BĚHEM PANDEMIE	29
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	31
6 CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI	32
6.1 POUŽITÉ METODY	32
6.2 DOTAZNÍK.....	33
6.2.1 Analýza výsledků dotazníků	33
6.3 POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	43
6.3.1 Analýza výsledků polostrukturovaných rozhovorů	43
6.4 ANALÝZA RIZIK.....	45
6.5 ZAMĚSTNÁVÁNÍ UKRAJINCŮ V DOBĚ KORONAKRIZE.....	47
6.6 VÝSLEDKY PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	47
7 NÁVRHOVÁ ČÁST.....	49
ZÁVĚR	51

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	53
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	55
SEZNAM OBRÁZKŮ	56
SEZNAM TABULEK.....	57
SEZNAM GRAFŮ	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	59

ÚVOD

Migrace je současným světovým problémem, který má vliv nejenom na ekonomickou situaci ve státě, ale taky na sociální mezilidské vztahy.

Současná situace na trhu práce v České Republice a na Ukrajině je velice odlišná, jak i ekonomický stav těchto dvou států.

Nízký průměrný plat na Ukrajině nutí lidi se stěhovat do ČR z důvodu vyhledání lepší práce a lepších platových podmínek. Pracovní migrace pro Českou republiku má jak pozitivní tak i negativní vliv. Ukrajinci obsazují nutné pracovní pozice, které nejčastěji Češi považují za nedůstojnou práci. Velké množství ukrajinských pracovníků posílá vydělané peníze domů na Ukrajinu, proto jimi vydělané peníze nehrají žádnou roli v ekonomice ČR.

Proces adaptace zaměstnanců ze zahraničí v českých firmách je dlouhý a těžký. Adaptovat se a se cítit komfortně v práci a v osobním životě při pracovní migraci není snadný úkol. Není to jednoduché jak pro pracovníky, tak i pro jejich zaměstnavatele, kteří musí nabrat trpělivosti, než nový zaměstnanec začne 100 % plnit svoje pracovní povinnosti a najde svoje místo mezi kolegy v kolektivu.

Cílem této práce je na základě odborné literatury prostudovat problematiku pracovní adaptace a provést analýzu adaptace ukrajinských zaměstnanců v českých firmách. Analýza je provedena na základě výsledků průzkumu, který se zaměřuje na to, jak probíhá proces adaptace ukrajinských zaměstnanců, jak to vnímají samotní zaměstnanci a zaměstnavatelé.

Teoretická část práce se zabývá migrací, adaptací, možnými typy pracovních víz pro ukrajinské občany, zákony České republiky, které regulují zaměstnávání cizinců, statistikou a agenturami práce, které pomáhají s procesem zaměstnávání lidí ze zahraničí, možnými riziky a jejich analýzou a poslední kapitola je zaměřena na vliv COVID – 19 na zaměstnání Ukrajinců v ČR.

V praktické části této bakalářské práce je proveden výzkum zaměřující se na zjištění informací o průběhu procesu adaptace Ukrajinců v českých firmách, kteří se aktuálně nachází v České republice a obsazují pracovní pozice v českých firmách dlouhodobě nebo na dobu určitou. Průzkum se prováděl mezi kmenovými zaměstnanci, tzn., že tito podepisovali smlouvu napřímo s podnikem a veškerou pomoc pro adaptaci jim

zajišťovala sama firma a dále také mezi agenturními zaměstnanci, kteří se obraceli na agenturu pro vyhledání pracovní pozice, a pracovní agentura se starala o adaptační proces těchto zaměstnanců.

Po provedené analýze a průzkumu byly navrženy změny a doplnění adaptačního procesu pro zaměstnance a zaměstnavatele.

Bakalářská práce může být využita jako pomůcka s návrhy na změny pro zlepšení adaptačního procesu v českých firmách a podnicích, které zaměstnávají pracovníky ze zahraničí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MIGRACE A PRACOVNÍ ADAPTACE

V této části bakalářské práce budou uvedeny hlavní definice týkající se adaptace migrantů v českých firmách, následně budou vypsány hlavní cíle adaptace, stejně jako nezávislé oblasti a fáze adaptace.

1.1 Migrace

Migrace (z lat. Migratio - přesídlení) je proces přesídlování skupin lidí z jednoho státu, podoblasti, subjektu nebo města do jiného. Může být doprovázen pohybem přes vnitřní a vnější hranice pro trvalý nebo dočasný pobyt na novém místě, (Purygina, Sardak 2007).

Migraci rozdělují na 6 typů:

1. povaha organizace - organizovaná (přemístění velkých skupin) a neorganizovaná (individuální migrace);
2. povaha pohybu přes vnější hranice - přistěhovalectví (vstup do země), emigrace (výstup ze země);
3. období je trvalé a dočasné, druhé zahrnuje návrat na předchozí místo (sezónní, kyvadlové, při rotační práci);
4. ve vztahu k právu - legální a nelegální;
5. nepovinné - povinné a dobrovolné;
6. z důvodů - politických, náboženských, sociálně-ekonomických, rodinných a domácích, (Purygina, Sardak 2007).

Jedním z nejrozšířenějších typů migrace v moderním světě sociálně-ekonomický - spojený s touhou migrantů zlepšit kvalitu života na novém místě, najít si práci nebo najít práci na lépe placeném místě, (Purygina, Sardak 2007).

Jinými slovy, pracovní migrace je spojená se změnou místa bydliště za účelem hledání zaměstnání, (Purygina, Sardak 2007).

Migrace jako složitý sociální proces je vždy spojena se vzájemným vlivem hostitelské společnosti a komunit migrantů. Vzájemný vztah mezi místními obyvateli a migranty je doprovázen adaptací migrantů na možné nové sociální, kulturní, ekonomické a právní podmínky a následným začleněním migrantů do kulturního, sociálního a ekonomického života země za stejných podmínek jako místní obyvatelé. Procesy adaptace migrantů

na nové podmínky a začlenění do systému sociálních vztahů se nazývají adaptace a integrace. (Purygina, Sardak 2007).

1.2 Adaptace

Jedním z hlavních problémů práce s personálem v organizaci při přilákání personálu, je řízení pracovní adaptace. Interakce mezi zaměstnancem a organizací probíhá jejich vzájemným přizpůsobením, jehož základem je postupný vstup pracovníků do nových profesionálních a socioekonomických podmínek práce (Palán, 2002).

Pod obecným pojmem adaptace se rozumí přizpůsobení se okolnímu prostředí. Jde o integrační proces individua s okolním prostředím, kde se jedinec přizpůsobuje ke změnám v okolí a připojí se k nim (Palán, 2002).

Fjedorova (2009) rozumí pracovní adaptaci jako sociálnímu procesu získávání nové pracovní situace, ve které má člověk a pracovní prostředí aktivní vzájemnou interakci. Při zahájení práce je daná osoba aktivně zahrnuta do systému profesionálních a sociálně psychologických vztahu konkrétní organizace práce, asimiluje cizinci sociální hodnoty, normy, shodu jeho osobního postavení a cíli s cíli organizace (pracovní kolektiv), tedy podrobit své chování úředním pokynům daného podniku nebo organizace.

Adaptace migranta je proces asimilace cizího občana na vzorce chování, sociální normy a hodnoty, znalosti, dovednosti, které mu umožňují existovat a úspěšně působit v hostitelské společnosti. Přizpůsobení úzce souvisí s přijetím oficiálního statusu migranta a legalizaci jeho pobytu (Fjedorova, 2009).

1.2.1 Adaptační plán

Kociánová (2010, s. 134) rozumí adaptačnímu plánu jako efektivnímu nástroji řízení adaptace nových zaměstnanců. Adaptační plán by měl zahrnovat nejdůležitější kroky v procesu adaptace s časovým harmonogramem pro danou pracovní pozici. Pro nového zaměstnance má adaptační plán obsahovat všechny základní informace směřující k adaptaci na úrovni organizace, povinná školení. Velice důležitá je informovanost pracovníka o celkovém průběhu jeho adaptace v organizaci.

1.2.2 Cíle adaptace

„Je-li proces adaptace zdárně řízen, snižuje odchody zaměstnanců, produktivita roste

a zvyšuje se pracovní spokojenost.“ (Kleibl, 2001, s. 48)

Dvořáková a kol. (2012, s. 162) uvádí, že řízená adaptace má tři účely:

- možnost snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců;
- zvýšení produktivity;
- snížení pracovní nespokojenosti.

Hlavní cíle adaptace jsou:

- snížení počátečních nákladů, protože nový zaměstnanec ještě nezná dobře své pracoviště, pracuje méně efektivně a vyžaduje další náklady;
- snižování obav a nejistoty mezi novými zaměstnanci;
- úspora času pro vedoucího a zaměstnance, protože práce, která se provádí podle programu, pomáhá šetřit čas každému z nich;
- rozvoj pozitivního vztahu k práci, spokojenost s prací (Vesnin, 2006, s. 64).

Dmitrenko (2006 s. 98) sdílí cíle adaptace, a to jak ze strany organizace, tak ze strany personálu.

Primárním cílem adaptace ze strany organizace je nejúplnější, nejrychlejší a nejefektivnější adaptace zaměstnance na organizace.

V souladu s tím se rozlišují následující úkoly:

- zvýšení efektivity pracovní činnosti zaměstnance;
- zvýšení efektivity organizace;
- snížení možnosti propuštění zaměstnance;
- formování loajality zaměstnanců k organizaci;
- snížení úzkosti zaměstnanců;
- formování pocitu mezi zaměstnanci organizace z uspokojení z práce.

Z hlediska personálu je hlavním cílem adaptačního postupu nejrychlejší možný vývoj v organizaci, touha zůstat v jejich řadách zaměstnanců na dlouhou dobu. Mezi hlavní úkoly patří:

- touha pokračovat v pracovněprávních vztazích s organizací;
- pochopení specifik organizace jako celku;
- začátek účinného výkonu jejich přímých povinností v nejkratším možném čase;
- zvýšení úrovně odolnosti proti stresu;
- navázání přátelského mezilidského vztahu v týmu organizace;
- formování a zvyšování pocitu uspokojení z plnění svých povinností

1.2.3 Typy adaptace

Přizpůsobení personálu v organizaci lze klasifikovat podle následujících kritérií:

1. Dopadem na zaměstnance:

Progresivní - s příznivým účinkem na zaměstnance;

Regresivní - pasivní adaptace na organizační prostředí s negativním obsahem (například s nízkou úrovní pracovní disciplíny) (Pylypenko, 2008, st. 78).

2. Podle úrovně:

Primární - když je osobnost poprvé zahrnuta do trvalé pracovní činnosti v konkrétní organizaci;

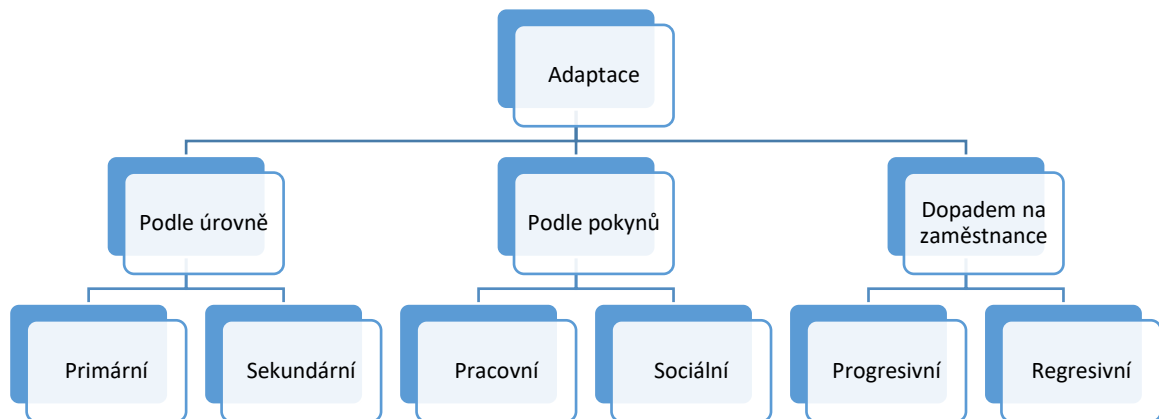
Sekundární - při příští změně zaměstnání (Pylypenko, 2008, st. 78).

3. Podle pokynů:

Pracovní - jeden z nejtěžších typů adaptace, podstatou je zahrnout osobu do nového organizačního prostředí při asimilaci výrobních podmínek, norem a pravidel práce při navazování a rozšiřování vztahů mezi pracovníkem a pracovním prostředím;

Sociální - vyjádřená v komunikaci s kolegy mimo jejich pracoviště: při společném odpočinku, tréninku, sportu atd. (Pylypenko, 2008, st. 78).

Tabulka 1. Klasifikace adaptací (vytvoreno podle Pylypenko, 2008)



Pracovní a sociální adaptace lze také klasifikovat podle typu.

Pracovní adaptaci Cvětajev rozděluje na:

Profesionální. Zvládnání profese, získávání nových znalostí, schopností a dovedností. Návrat je do organizace za účelem zvýšení efektivity pracovních činností personálu. Podněty jsou uznání pracovních výsledků, účast na rozhodování, výměna znalostí.

Ekonomická. Základem je životní účelnost člověka. Dochází k vyrovnání potřeb zaměstnance a schopností organizace uspokojit jeho motivy. Pobídkou pro zaměstnance je slušná mzda.

Sociálně-psychologická. Proces začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu. Hlavními body zde bude: získání a konsolidace zájmu osoby o práci, shromažďování pracovních zkušeností jí, pracovní a osobní kontakty s kolegy, začlenění do veřejného života organizace, rostoucí zájem nejen o osobní úspěchy, ale také o úspěchy organizace jako celku. Skupinové hodnoty a osobní odpovědnost vůči týmu.

Psychofyzilogická je adaptace zaměstnance na pracovní podmínky, pracovní a odpočinkové režimy na pracovišti. To přímo závisí na stavu lidského zdraví, ochranných reakcích jeho těla a působících faktorech (teplota, osvětlení, hluk, vibrace atd.).

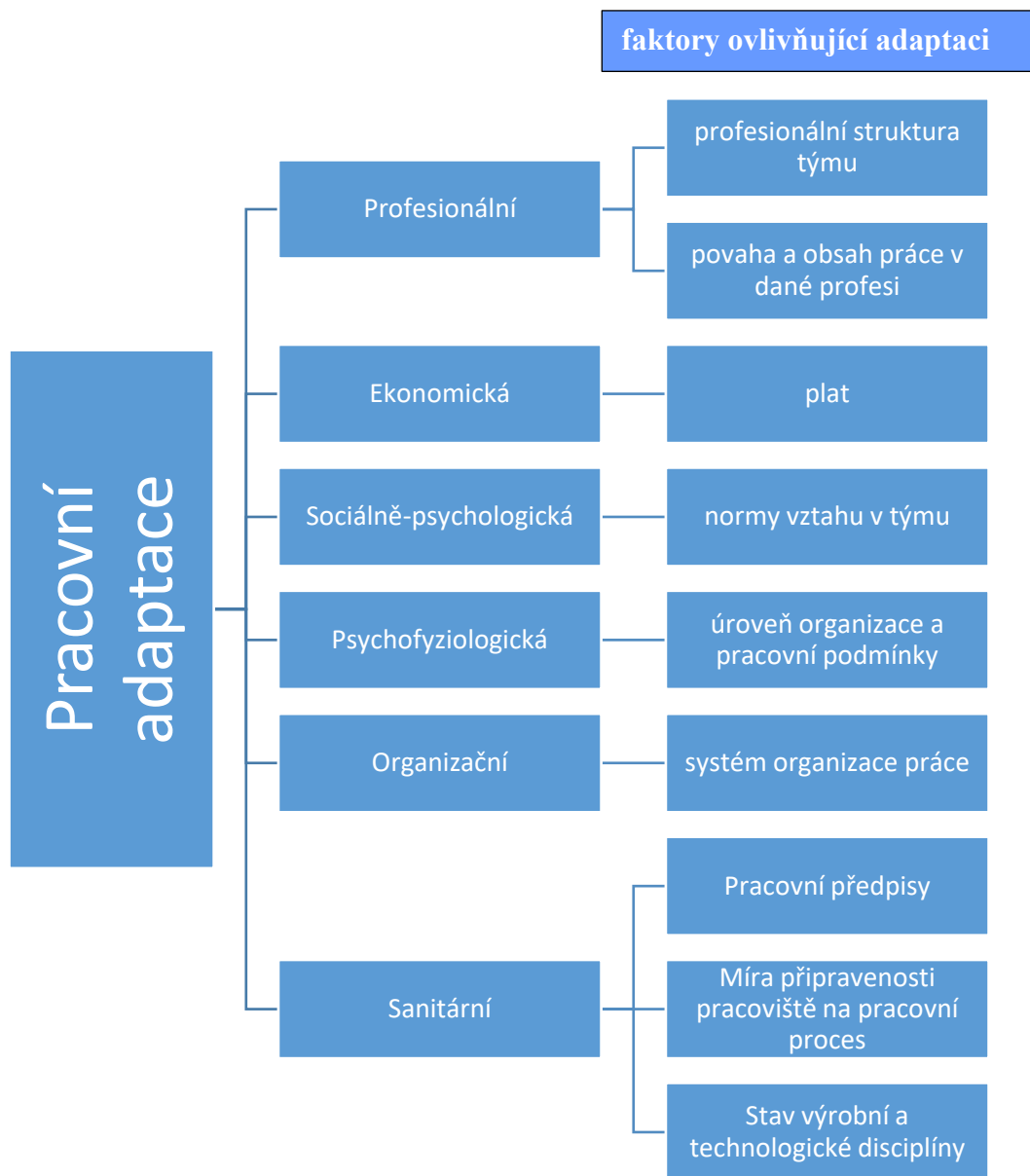
Organizační a administrativní přizpůsobení - když se zaměstnanec seznamuje s vlastnostmi mechanismu organizačního řízení, místem jeho útvaru a pozice v obecném

systemu cílů a organizační struktury. V tomto typu adaptace musí jednotlivec pochopit svou vlastní roli v celkovém produkčním procesu. Jedním z důležitých rozlišovacích aspektů organizačního procesu je připravenost zaměstnance vnímat a realizovat inovace.

Sanitární a hygienické přizpůsobení - zaměstnanec si zvyká připravovat vlastní pracoviště k pracovnímu procesu s dodržování hygienických a sanitárních norem stanovených v organizaci, založené na požadavcích technologie bezpečnosti a ochrany zdraví.

Všechny tyto typy adaptace jsou v konstantní interakci. Proces jejich řízení proto vyžaduje celistvý přístup systému nástrojů vlivu, které zajistí rychlost a úspěšnost adaptace mezi novými zaměstnanci.

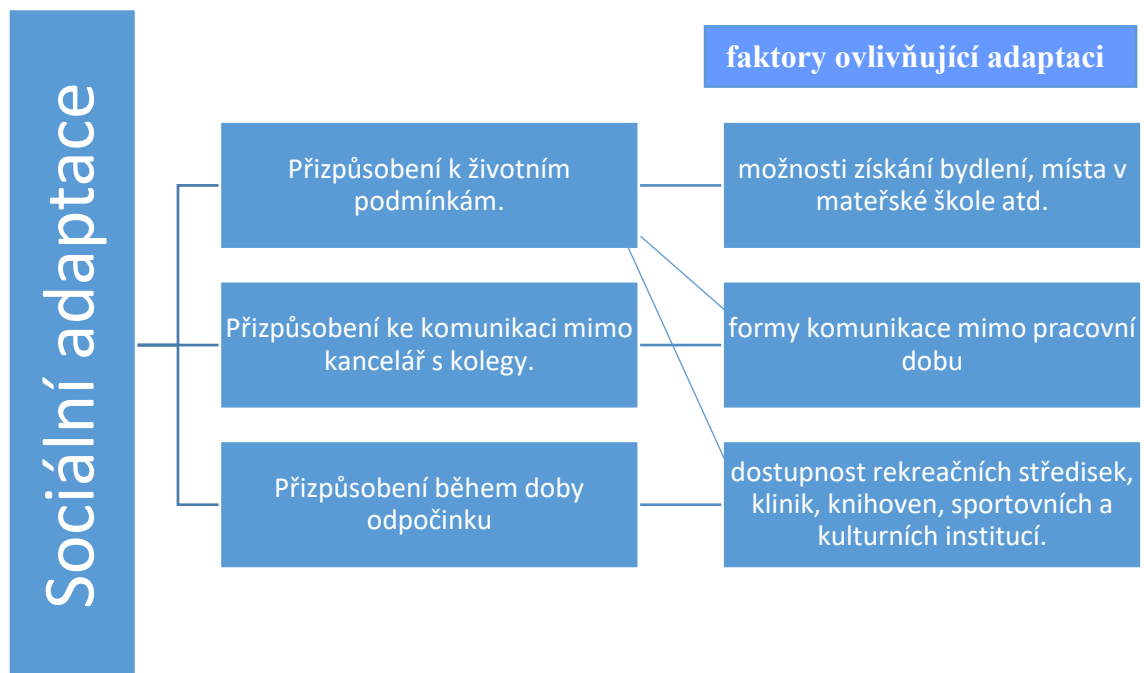
Tabulka 2. Rozdělení pracovní adaptace (podle Cvětajeva, 2004, st. 153).



Sociální adaptaci Cvětajev rozděluje na tři typy:

1. Přizpůsobení k životním podmínkám.
2. Přizpůsobení ke komunikaci mimo kancelář s kolegy.
3. Přizpůsobení během doby odpočinku.

Tabulka 3. Rozdělení sociální adaptace (podle Cvětajeva, 2004, st. 153)



1.2.4 Fáze adaptačního procesu

Plotniková (2006, st. 112) rozlišuje čtyři fáze adaptačního procesu: hodnocení, orientace, adaptace a provoz.

Fáze 1. Hodnocení úrovně připravenosti nového zaměstnance. Toto musí být provedeno k vytvoření a rozvoji nejpraktičtějšího adaptačního programu. Pokud má člověk nejen určitou úroveň školení, ale také zkušenosti na podobných pracovních pozicích, bude doba jeho adaptace minimální. Ale i v takových případech může mít organizace neobvyklé a pro něj nestandardní možnosti řešení již známých problémů. Protože organizační struktura závisí na řadě parametrů, jako je technologie činnosti, externí infrastruktura - nový zaměstnanec se v každém případě dostane do určité míry neznámých podmínek. Adaptace předpokládá obeznámenost s produkčními rysy organizace a začlenění do komunikační sítě, seznámení s personálem, firemní vlastnostmi komunikace, typu chování atd.

Fáze 2. Orientace. Orientace je praktické seznámení nového zaměstnance se svými pracovními povinnostmi a požadavky, které mu budou předloženy ze strany organizace. Orientační program zpravidla zahrnuje krátký cyklus přednášek, zaškolení, praxe (práce na individuálních pracovištích nebo s určitým vybavením).

Fáze 3. Efektivní adaptace. Tato fáze vlastně spočívá v přizpůsobení nového zaměstnance jeho postavení a do značné míry začlenění do mezilidských vztahů s kolegy. V této fázi je nutné dát novému zaměstnanci příležitost po celou dobu se prokázat v různých oborech, prověřit se a uplatnit v praxi znalosti, které o organizaci získal. Důležité je také v této fázi co nejvíce podporovat nového zaměstnance, pravidelně s ním posuzovat účinnost jeho činností a vlastnosti interakce s kolegy.

Fáze 4. Provoz. Toto je poslední fáze procesu adaptace, vyznačuje se postupným překonáváním novým zaměstnancem výrobních a mezilidských obtíží a přechodem k práci. Při neustálém sledování a regulování adaptačního procesu fáze efektivního fungování může přijít po několika měsících. Takové snížení adaptačního období může přinést významný finanční přínos, zejména pokud organizace přitahuje velký počet zaměstnanců.

1.2.5 Metody adaptace

Při adaptaci nových zaměstnanců organizace může využívat metody adaptace. Může být použita jedna z metod: orientační trénink, mentoring, rotace práce, coaching a samozřejmě také pro zrychlení procesu adaptace a zvýšení efektivity se metody můžou kombinovat (Horváthová a kol., 2014).

Orientační trénink – obsahuje prezentace manažerů organizace, které informují o vizi, cílech organizace, zásadách a o základních jednotlivých odděleních organizace. Zmiňují se o karirovém růstu a o možnostech zvýšení kvalifikace a vzdělávání. Tato metoda je vhodná pro organizace, která přijímá více nových pracovníků (Horváthová a kol., 2014).

Mentoring – tato metoda se zakládá na osobním přístupu k novému zaměstnanci. Od začátku adaptačního procesu je novému zaměstnanci přidělen mentor, který nejen pomáhá po odborné stránce, ale zajišťuje i pomoc se začleněním do nového kolektivu, pomáhá zjednodušit i orientaci v novém prostředí (Horváthová a kol., 2014).

Rotace práce – tato metoda je založena na seznámení zaměstnance s jednotlivými procesy a činnostmi na různých úsecích a taky se vzájemnými vazbami mezi odděleními. V rámci rotace se zaměstnanec postupně seznamuje nejen se svými úkoly a povinnostmi na novém oddělení. Metoda je považovaná za jednu z nejefektivnějších, díky zvětšení pracovní flexibility nových zaměstnanců (Horváthová a kol., 2014).

Coaching – v této metodě zaměstnanec podporuje coach, kterým je nejčastěji nadřízený pracovník. Úkolem coache je provádět tréninky, instrukce, poskytovat poradenství a pomáhat novému zaměstnanci co nejlíp zvládat své úkoly a také se snaží co nejvíc zvýšit profesní úroveň zralosti zaměstnanosti (Horváthová a kol., 2014).

2 TYPY PRACOVNÍCH VÍZ

V této části se budeme zabývat všemi možnými možnostmi získání pracovních víz v České republice pro občany Ukrajiny a seznamem všech dokumentů, které musí občané Ukrajiny při podání žádosti poskytnout.

Nejprve zdůrazníme 3 typy pracovních víz pro Ukrajince v České republice.

- Vízová kategorie C - vízum do 90 dnů.
- Vízum kategorie D - vízum do 6 měsíců (sezónní práce).
- Modrá karta nebo pracovní vízum kategorie D - povolení k dlouhodobému pobytu.

2.1 Vízum do 90 dnů

Tříměsíční české pracovní vízum odpovídá biometrickému výletu, tj. pokud žadatel již využil všechny dny na biometrii, tento typ víza mu nebude umožněn a po tomto českém vízu je nemožné jít přímo pomocí biometrie a otevřít další víza kategorie C - je nutné počkat na koridor (90 dnů v každém 180denním období).

Doklady pro otevření českého tříměsíčního víza:

- vyplněný a podepsaný formulář žádosti;
- fotografie 35 x 45 mm;
- zahraniční cestovní pas v originále i kopie všech stránek s poznámkami;
- občanský pas Ukrajiny;
- pracovní povolení od Úřadu práce České republiky;
- dohoda s českým zaměstnavatelem (podepsaná oběma stranami);
- dočasné ubytování v České republice;
- zdravotní pojištění s minimálním krytím 30 000 eur;

Doklady ke zvážení tříměsíčního pracovního víza lze předložit jak přímo na konzulát České republiky, tak prostřednictvím vízového centra, kdy navíc za jeho služby je účtován poplatek ve výši 12 eur. U občanů Ukrajiny je doba pro rozhodnutí 7–10 pracovních dnů.

2.2 Sezonní vízum do 6 měsíců

S dlouhodobým národním vízem pro sezónní práci je možné pracovat maximálně šest měsíců. Otevírají jej, když je žadatel zapojen do následujících oblastí:

- zahradnické služby, chov zvířat, lov a související služby;
- lesnictví a těžba dřeva;
- organizace ubytování;
- jídlo a zásobování potravinami;
- sport a zábava.

Doklady o sezónním vízu se předkládají pouze na konzulát České republiky. Výjimkou je registrace žadatele patřícího do konzulárního okresu Lvov, kdy pro něj je možné podání také prostřednictvím vízového centra tohoto okresu.

Požadované dokumenty:

- vyplněný a podepsaný formulář žádosti;
- fotografie 35 x 45 mm;
- zahraniční cestovní pas v originále i kopie všech stránek s poznámkami;
- občanský pas Ukrajiny;
- zdravotní pojištění s minimálním krytím 30 000 eur;
- povolení pro sezónní práci;
- pracovní smlouva se zaměstnavatelem (podepsaná oběma stranami);
- dočasné ubytování v České republice.

2.3 Modrá karta a pracovní vízum

V České republice je povoleno pracovat dlouhodobě (až dva roky) s pracovní a modrou kartou. První je poskytována těm cizincům, kteří budou pracovat na pracovních místech, která nevyžadují vyšší vzdělání a dobrou kvalifikaci. Platy těchto pracovníků budou stejné jako národní průměr.

Modrou kartu tvoří ti cizinci, kteří mají vysokoškolské vzdělání, dobrou kvalifikaci a požadovanou profesi v České republice. V souladu s tím bude plat takového zaměstnance vyšší než národní průměr.

Doklady k dlouhodobému vízu se předkládají pouze na konzulát České republiky. Výjimkou je registrace žadatele patřícího do konzulárního okresu Lvov, kdy pro něj je možné podání také prostřednictvím vízového centra tohoto okresu.

K vydání pracovní a modré karty je žadateli poskytnuto vstupní vízum. Jeho platnost je 6 měsíců a v České republice je s tímto vstupním vízem povoleno zůstat 60 dní od vstupu do země.

Cizinec, který přijede do České republiky, se musí do tří dnů dostavit na odbor azylové a migrační politiky Ministerstva vnitra. Právě tam do 60 dnů poskytnou povolení k pobytu v zemi a pracovní nebo modrou kartu.

Je nutné se připravit na možný pohovor na konzulátu. Je veden v českém nebo ruském jazyce. Pokud žadatel nerozumí ani jednomu jazyku, musí si zajistit tlumočnicka.

Balíček dokumentů musí být předán konzulárnímu oddělení, v jehož obvodu žadatel trvale bydlí.

Balíček dokumentů by měl obsahovat:

- vyplněný a podepsaný formulář žádosti;
- zahraniční cestovní pas;
- dvě identické fotografie 35 x 45 mm;
- dočasné ubytování v České republice;
- pracovní smlouvu se zaměstnavatelem (podepsaná oběma stranami);
- doklad potvrzující odbornou způsobilost;
- pracovní povolení;
- osvědčení o trestním rejstříku.

3 LEGISLATIVNÍ RÁMEC

Tato část se zaměří na právní aspekty, kterými se řídí zaměstnávání a pobyt cizinců v České republice.

Nejdůležitějším zákonem upravujícím zaměstnávání cizinců je zákon č. 435/2004 Sb. O zaměstnanosti. V tomto zákoně nás bude zajímat část čtvrtá, která rovněž stanoví informační povinnosti zaměstnavatele a podmínky povolení k zaměstnání cizince.

Čtvrtá část je zaměřená na povolení k zaměstnání cizinců, shromažďuje v sobě takové důležité informace, jako je informační závazek zaměstnavatele, informace o žádosti o vydání povolení k zaměstnání, informace o povolení k zaměstnání, omezení pro vydání povolení k zaměstnání atd. (Zákoník práce).

Dalším zákonem, který nás bude zajímat, je zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. Tímto zákonem se řídí zaměstnavatel v tom případě, když proces zaměstnání cizince úspěšně prošel, pracovněprávní vztah se poté bude řídit stejnými podmínkami jako u běžných českých zaměstnanců (Zákoník práce).

4 STATISTIKA I RIZIKA

Tato kapitola je zaměřena na statistické informace o množství ukrajinských pracovníků v českých firmách, nejpopulárnější typy víz, díky kterým ukrajinští občané cestují do České republiky s cílem pracovat.

Dále budou rozebrána největší rizika, která se můžou vyskytovat během procesu adaptace nového zaměstnance z ciziny v organizaci. Budou nabídnuté metody analýzy rizik, za kterými budou vyznačena rizika, která nejvíc ohrožují úspěch adaptace a pracovní výsledky nového zaměstnance.

4.1 Statistika

Podle českého statistického úřadu se k datu 30. 09. 2020 v České republice v souladu se zákonnými podmínkami nacházelo 158 300 ukrajinských občanů.

Osmdesát z deseti cizinců jsou zaměstnání na středních nebo níže kvalifikovaných pracích, 39 % cizinců pracuje ve zpracovatelském průmyslu, asi 45 % je zaměstnáno ve strojírenství a stavebnictví, 16 % poté pracuje ve správním sektoru.

V říjnu 2020 klesla míra nezaměstnanosti v České republice ve srovnání s předchozím měsícem o 0,1 % na 3,7 %. Počet volných pracovních míst poklesl asi o 6 000, tj. na 310 730. Jedná se hlavně o práci s nízkou kvalifikací.

4.2 Níže kvalifikovaná práce

Jedná se o práci, která nevyžaduje formální kvalifikaci ani rozsáhlé zkušenosti. Taková práce má nízké sociální postavení a je obecně špatně placená. Z tohoto důvodu Češi nechtějí pracovat na těchto níže kvalifikovaných pracovních místech, a proto stoupá míra nezaměstnanosti (Dj. Blek, 2000).

Rákoszyová a kol. (2012) uvádí, že nedostatek českých pracujících v nekvalifikovaných a manuálně těžkých profesích je hlavním důvodem pro zaměstnání cizince na tyto pracovní pozice. Jde o práce, které neumožňují karierní růst, smlouvy se uzavírají na určitou dobu a pracovní pozice jsou málo placené. Tyto manuální profese mají také nízkou prestiž (Rákoszyová a kol. 2012).

Jak uvedli novináři EADaily 20. května 2020, v České republice čekají na Ukrajince, kteří budou vykonávat práci „nehodnou Čechů“.

Obyvatelé České republiky nechtějí pracovat na sklizni, protože takovou práci považují za tvrdou a nedůstojnou. Uvedl to prezident svazu průmyslu a dopravy republiky Yaroslav Hanak.

Podle něj dnes čeští farmáři potřebují nejméně dva tisíce lidí, a proto by chtěli urychlit vydávání víz pro cizince, především z Ukrajiny a Bulharska.

"Bez nich si nikdo nebude sbírat jahody. Pro Čechy je to nedůstojná práce." uvedl on (EADaily, 2020).

4.3 Agenturní pracovníky

Firmy často zaměstnávají pracovníky ze zahraničí přes agentury nebo zprostředkovatele. Tato forma zaměstnání je vhodná pro zaměstnavatele proto, že odpadá administrativní práce a taky odpadá odpovědnost za cizince. Firma při zaměstnání cizince přes agenturu práce jen uzavře smlouvu a pak se agentura postará o dodání a zaplacení zaměstnance z ciziny.

Rozlišují se 2 typy agentur práce, které fungují v České republice:

První typ je „regulérní“. Tento typ zprostředkovatelů práce zaměstnává nejenom cizince, ale i občany České republiky, nabízejí jak nízce kvalifikované pracovní pozice, tak i kvalifikované práce, svoje pobočky mají jak v zahraničí, tak i po celé republice. Zahraniční zaměstnanci tady dostávají stejné pracovní a mzdové podmínky jako Češi na stejných pracovních pozicích (Pichrt , 2013).

Druhý typ jsou „cizinecké“ agentury. Jde o firmy, které spolupracují s určitou skupinou cizinců, například ukrajinská agentura zprostředkovává práci jenom pro občany Ukrajiny (Pichrt , 2013).

V případě agenturních pracovníků zaměstnavatel neví, jak jsou dělníci placeni, cizinci také nemají možnost se dozvědět, kolik firma platí agentuře. Firma jen uvádí, že s agenturou uzavřeli smluvní vztah a bližší informace se neuvádí (Pichrt , 2013).

4.4 Rizika

Tato část se bude zabývat riziky a problémy, se kterými se může cizí zaměstnanec potkat, když se uchází o zaměstnání v české firmě.

Stepanenko (2014) rozlišuje šest hlavních problémů, které mohou vzniknout v procesu adaptace zaměstnance v zahraniční společnosti:

První problém, který má nový zaměstnanec, je problém spojený se zvykáním si na nový pracovní tým a nové pracovní prostředí.

Druhý problém nastává bezprostředně po příjezdu do země, a to je problém pobytu. Zaměstnanec má k dispozici ubytovací prostor zdarma nebo za minimální poplatek (byt, pokoj, postel), z čehož může vznikat riziko psychické nespokojenosti a nedostatku odpočinku. Bydlení nemusí být pro nového zaměstnance dostatečně pohodlné nebo může být nezvyklé, a proto si tam člověk nemůže plně odpočinout před zahájením pracovní směny.

Třetím problémem je problém sociokulturního nepohodlí způsobeného mnoha faktory hmotného a duchovního řádu, zejména zvláštnostmi kulturního prostředí místních obyvatel. Etnokulturní rozdíly jsou také z velké části způsobeny náboženskými názory místních obyvatel.

Čtvrtý problém v adaptaci může vzniknout z klimatických podmínek. Nejedná se o primární, ale o poměrně důležitý problém adaptace, protože kvalita práce zaměstnance nepřímo závisí na adaptaci na klimatické podmínky. Ostrá změna počasí a neobvyklé povětrnostní podmínky mohou ovlivnit blahobyt zaměstnance a stát se příčinou narušení pracovního procesu.

Pátý problém souvisí s potížemi spojenými s učením a používáním jazyka hostitelské země. Nedostatečná znalost jazyka může vést k nepochopení pracovních úkolů, což může vést k nedostatečnému plnění pracovních povinností nebo k pracovním úrazům. Problémy s komunikací s místním obyvatelstvem mohou také vést k nenaplněným sociálním potřebám.

Šestý problém je každodenní problém. Osoba, která se ocitne v neznámé zemi, musí čelit mnoha úkolům, jako je hledání nejvíc vyhovujících cen a kvalitních obchodů, potravin a chemikálií pro domácnost.

Ze všech těchto problémů může mít nový zaměstnanec psychologické a sociální potíže, které mohou ovlivnit výsledek práce.

5 VLIV COVID – 19 NA ZAMĚSTNÁNÍ CIZINCŮ

Tato kapitola bude zaměřena na světovou pandemii covid-19, která ovlivnila nejenom životy občanů České republiky, ale i ukrajinských zaměstnanců v českých firmách.

5.1 Covid - 19

Jedná se o nebezpečné onemocnění, které může nastat jak ve formě akutní respirační virové infekce mírného průběhu, tak v těžké formě. Virus je schopen infikovat různé orgány přímou infekcí nebo imunitní odpovědí těla. Nejběžnější komplikací onemocnění je virová pneumonie.

Virus se šíří vzdušnými kapičkami vdechováním kapiček, přičemž se virus rozstříkuje ve vzduchu při kašli, kýchání nebo mluvení, a také pronikáním viru na povrch s následným zavedením do očí, nosu nebo úst. Účinná preventivní opatření zahrnují časté mytí rukou a nošením roušek.

5.2 Covid – 19 v České republice

Na začátku března byli potvrzeni první tři nakažení lidé na území ČR, první nakažené osoby dostaly nemoc po dovolené na území severní Itálie. Dále se nemoc šířila mezi lidmi, kteří v zahraničí nebyli.

O prvních krocích pro zastavení nemoci se rozhodli hygienici, a to uzavřít obci s největším počtem nakažených, což ale šíření nezastavilo.

První vlna pandemie začala v Česku kolem 12. března, v ten okamžik bylo evidováno kolem 4 500 případů nákazy. Kvůli tomu vláda ČR vyhlásila nouzový stav, jímž byla přijata řada mimořádných opatření, do kterých spadalo uzavření barů a restaurací, omezení volného pohybu osob, povinné nošení roušek mimo bydliště a taky uzavření státních hranic.

5.3 Ovlivnění zaměstnaní Ukrajinců během pandemie

Po vyhlášení nouzového stavu na území České republiky Ukrajinci ztratili možnost cestovat do Česka s pracovním vízem nebo s biometrickým pasem po bezvízovém povolení překročení hranic.

Velvyslanectví přijalo opatření, aby zajistilo, že lidé, kteří se zde zasekli bez své vlastní viny, a kterým skončila platnost víz nebo jsou bez vízové povinnosti (tzn., že zde byli s biometrickým pasem, na období kratší než 90 dní), nebyli vystaveni žádným sankcím.

Česká vláda přistupovala k této situaci velmi liberálně. Každý, kdo v době vyhlášené nouzové situace, tedy od 12. března, byl v České republice legálně, zde mohl zůstat bez jakýchkoli pokut a deportací až do konce nouzové situace - 17. května. Kromě toho dostali další dva měsíce na to, aby opustili Českou republiku. To znamená, že tito lidé zde mohli být až do 16. července. Kromě toho byla zahraničním pracovníkům, kteří již byli v České republice a nemohli se kvůli uzavření hranic vrátit domů, prodloužena pracovní povolení do 16. července, aby během pandemie nezůstali v zahraničí bez práce.

Krise zasáhla mnoho podniků, včetně těch, kde pracují Ukrajinci. Mnoho z nich přišlo o práci.

Ukrajínští velvyslanci začali komunikovat jak s obchodním sdružením, obchodní komorou, přímo na společnosti, tak i kontaktovat vládu, aby věnovali pozornost ochraně práv ukrajinských občanů a předcházeli porušování právních předpisů v oblasti zaměstnanosti. V prvních dnech po zavedení nouzového stavu se objevilo mnoho zpráv, že firmy propouštěly pracovníky, včetně ukrajinských občanů, kteří byli skutečně ponecháni bez peněz, bydlení a možnosti se vrátit domu.

Vláda těmto lidem umožnila najít nové zaměstnavatele a podepsat s nimi nové smlouvy. To umožnilo mnoha ukrajinským občanům najít si nové zaměstnání a přečkat toto obtížné období. I přes vlnu propouštění v průmyslových zařízeních nebo v sektoru služeb, byl ale v zemědělství značný nedostatek pracovníků. Český agrární sektor vždy žil z dělníků z Ukrajiny. Ve stejném roce se kvůli uzavření hranic ocitl ve velmi obtížné situaci, díky čemu většina ukrajinských zaměstnanců měla možnost se nechat zaměstnat (Ukrinform, 2021).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na zaměstnance z Ukrajiny v českých firmách.

Cílem praktické části práce je provést analýzu problematiky adaptace Ukrajinců v českých firmách a podnicích. Pro lepší analýzu je zaměstnanci rozděleni do dvou skupin: první skupina „Pracovníci zaměstnaní přes agenturu práce“, druhá skupina „Zaměstnanci, kteří podepsali smlouvu napřímo se zaměstnavatelem“.

Dalším cílem je vzájemné porovnání výsledků průzkumu těchto dvou skupin.

Cílem průzkumu je zjistit, jak se zaměstnanci z ciziny adaptují v českých firmách, jestli a případně jakým způsobem zaměstnavatel pomáhá urychlit a usnadnit proces adaptace.

Následovně je cílem zjistit spokojenost zaměstnavatelů s pracovníky z Ukrajiny, vymezit problémy, se kterými se setkávají zaměstnavatelé, případně navrhnout metody a způsoby zlepšení a ulehčení spolupráce Ukrajinců a českých zaměstnavatelů.

Předmětem praktické části bakalářské práce je realizace vlastního průzkumu.

6.1 Použité metody

V praktické části je pro sběr dat využito dvou metod.

Jako první technika sběru dat pro dosažení cíle průzkumu bakalářské práce je použito dotazníkové šetření u zaměstnanců z Ukrajiny, kteří momentálně obsazují pracovní místa v českých firmách. Dotazník obsahuje 10 otázek s možnými variantami odpovědí. Dotazníková metoda je zvolena vzhledem k zajištění anonymity a k velikosti zkoumané skupiny.

Druhou metodou je polo strukturovaný rozhovor, který se zaměřuje na zaměstnavatele cizinců. Tato metoda je zvolena vzhledem k tomu, že vedoucím pracovníkům ve firmách nebyly položeny konkrétní otázky, ale pro vhodnější výsledky jsem zkoumala všeobecný vztah zaměstnavatelů k Ukrajincům zaměstnaným v jejich firmách.

Výsledky vyplývající z dotazníku a polo strukturovaného rozhovoru a jejich následné zpracování je provedeno manuálně v počítačovém programu Word. Odpovědi z dotazníku byly zpracovány pomocí tabulek a vybrané odpovědi i formou grafu.

6.2 Dotazník

Dotazník je metoda, jejímž podkladem jsou otázky, na které musí klient odpovědět, nebo prohlášení, se kterými musí souhlasit nebo nesouhlasit. Dotazník může být zaměřený na populaci jako celek nebo na menší skupinu lidí. V daném případě se jedná o menší skupinu osob, a to o osoby s ukrajinským občanstvím zaměstnané v českých firmách (Slovník pojmů).

Dotazník - jakýkoli objednaný seznam nebo katalog otázek (dotazník, test atd.).

Prostřednictvím dotazníku byly získány informace od ukrajinských zaměstnanců pracujících v pěti různých českých firmách.

Dotazníky byly předávány ukrajinským zaměstnancům osobně autorkou bakalářské práce, dotazníkové šetření probíhalo ode dne 4. 01. 2021 až po den 12. 03. 2021.

Celková návratnost dotazníků je 100%. Bylo vytvořeno 50 kopií a všech 50 vyplněných dotazníků se vrátilo.

Dotazník se skládá z 10 otázek, každá otázka má možné varianty odpovědí.

6.2.1 Analýza výsledků dotazníků

- **Otázka č. 1.** Vyberte Vaše pohlaví.

Z 50 oslovených lidí se díky dotazníku ukázalo, že 80 % zaměstnanců jsou mužského pohlaví a jenom 20 % ženského.

Takové výsledky se vysvětlují tím, že velké množství ukrajinských zaměstnanců obsazují nízké kvalifikované pracovní pozice, což je ve většině případů ve výrobě, na stavbě nebo se jedná o jinak fyzicky obtížnou práci.

- **Otázka č. 2.** Vyberte Váš věk.

Tabulka 4. Výsledek dotazníku. Otázka č. 2

Věk	18 - 26 let	26 - 40 let	40 – 60
Počet zaměstnanců	6 (12 %)	30 (60 %)	14 (28 %)

(Zdroj: vlastní zpracování)

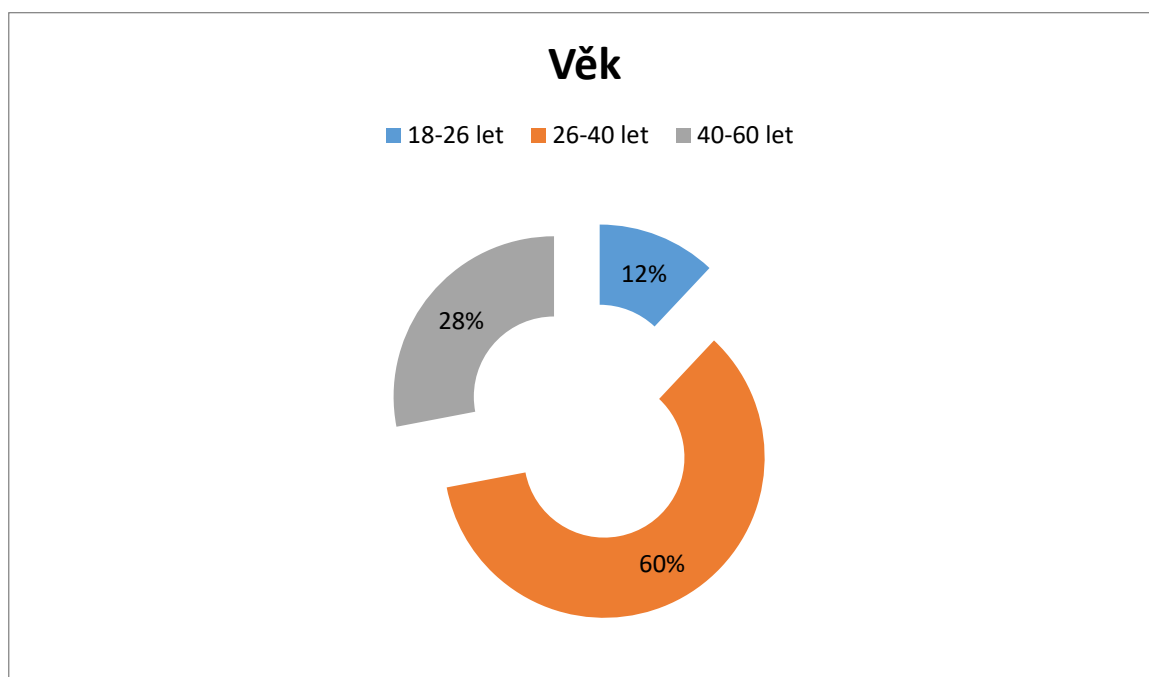
Další výsledky z dotazníku nám ukazují věk zaměstnanců. Z tabulky a grafu č. 1 vidíme, že mládeži ve věku 18-26 let je nejméně, a to z důvodu, že se v tomto věku mládež spíše

věnuje vzdělání než výdělků peněz. Takových zaměstnanců bylo jen 6, což dělá 12 % z celkově oslovených pracovníků.

Na druhém místě, v nejméně obsazované věkové skupině, jsou lidé ve věku 40-60 let. Pro starší lidi může být práce na nohou nebo fyzicky obtížná práce těžko zvladatelná, proto v této věkové kategorii bylo zodpovězeno 14 dotazníků, a to je 28 % z celkového množství.

Poslední skupina jsou lidé ve věku 26-40 let, kterých bylo nejvíce z oslovených zaměstnanců. V této věkové skupině se vrátilo 30 zodpovězených dotazníků, což činí 60 % z celku.

Graf 1. Výsledek dotazníku. Otázka č. 2



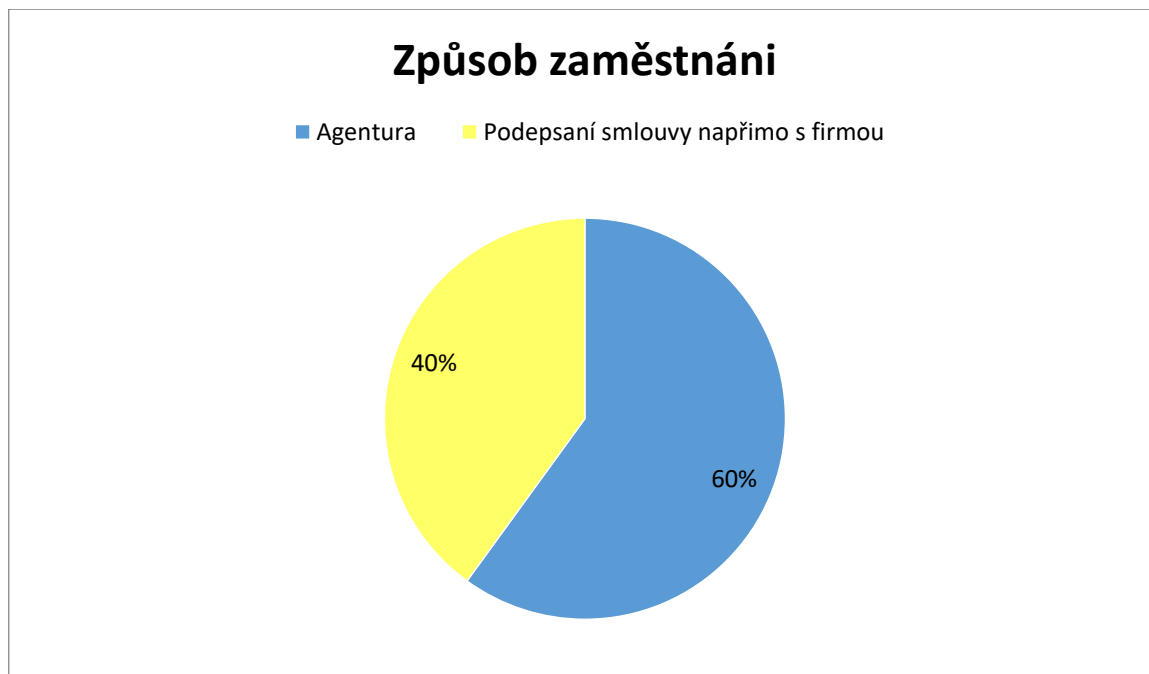
- **Otázka č. 3.** Jakým způsobem jste si našel/la zaměstnání v České republice?

Tabulka 5. Výsledek dotazníku. Otázka č. 3

Způsob zaměstnání	Agentura	Podepsání smlouvy napřímo s firmou
Počet pracovníků	30 (60 %)	20 (40 %)

Jak vidíme na grafu č. 2, větší polovina lidí si vybírá zaměstnání s pomocí agentury před samostatným hledáním ve firmách.

Graf 2. Výsledek dotazníku. Otázka č. 3.



- **Otázka č. 4.** S jakým problémem jste se potkal/a během prvních měsíců zaměstnání?

V této otázce jsou už lidé rozděleni do dvou skupin z důvodu lepšího znázornění problematiky.

Skupina 1 – Lidé zaměstnaní s pomocí agentury.

Skupina 2 – Lidé zaměstnaní napřimo u zaměstnavatele jako kmenoví zaměstnanci.

Tabulka 6. Výsledky dotazníku. Otázka č. 4.

Problémy během adaptace	Agenturní pracovníci (30 lidí)	Kmenoví zaměstnanci (20 lidí)
Touha po domovu	3 (10 %)	4 (20 %)
Jazyková bariera	10 (34 %)	6 (30 %)
Ekonomické potíže	4 (13 %)	0 (0 %)
Sociální překážky	13 (43 %)	10 (50 %)

Jak nám ukázal dotazníkový výzkum, skoro polovina lidí, a to jak kmenových zaměstnanců tak i agenturních, má během adaptačního periodu problém sociální,

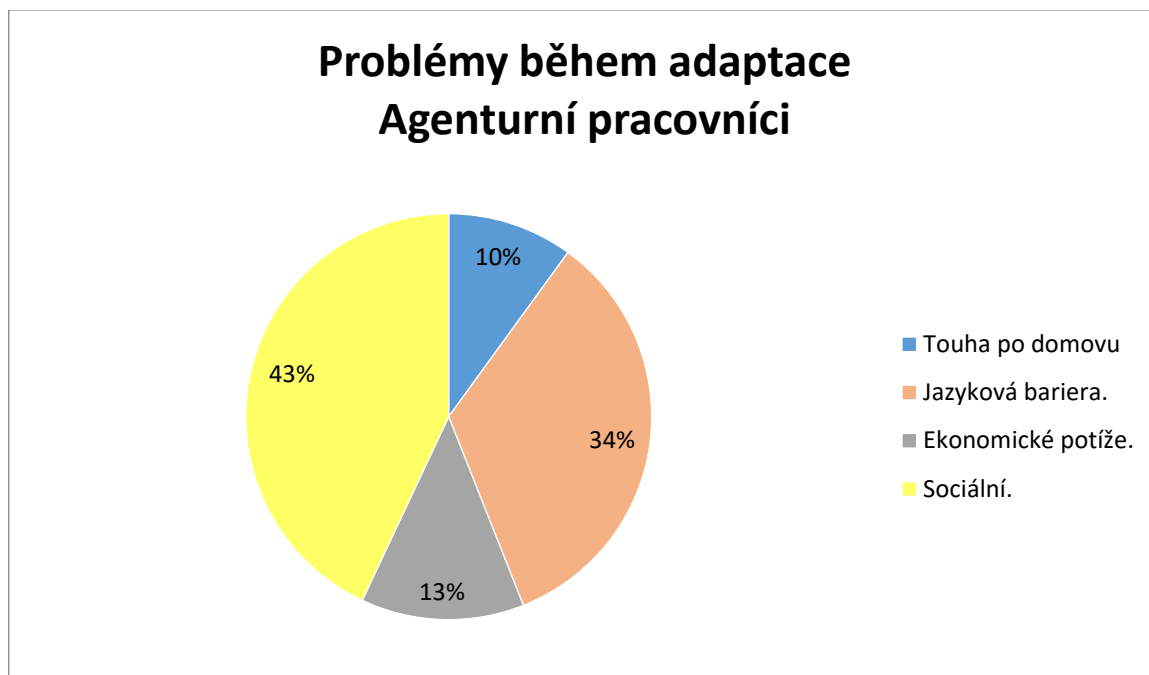
což znamená, že je pro ně těžké si zvyknout na jinou kulturu, nové obchody, jiné nezvyklé zboží a najít si nové přátele.

Na druhém místě nám dotazník ukázal problém se znalostmi jazyku. Kvůli jazykové bariéře lidé mívají potíže v práci, problémy v komunikaci s kolegy a vedením, potíže v komunikaci v obchodu nebo se sousedy.

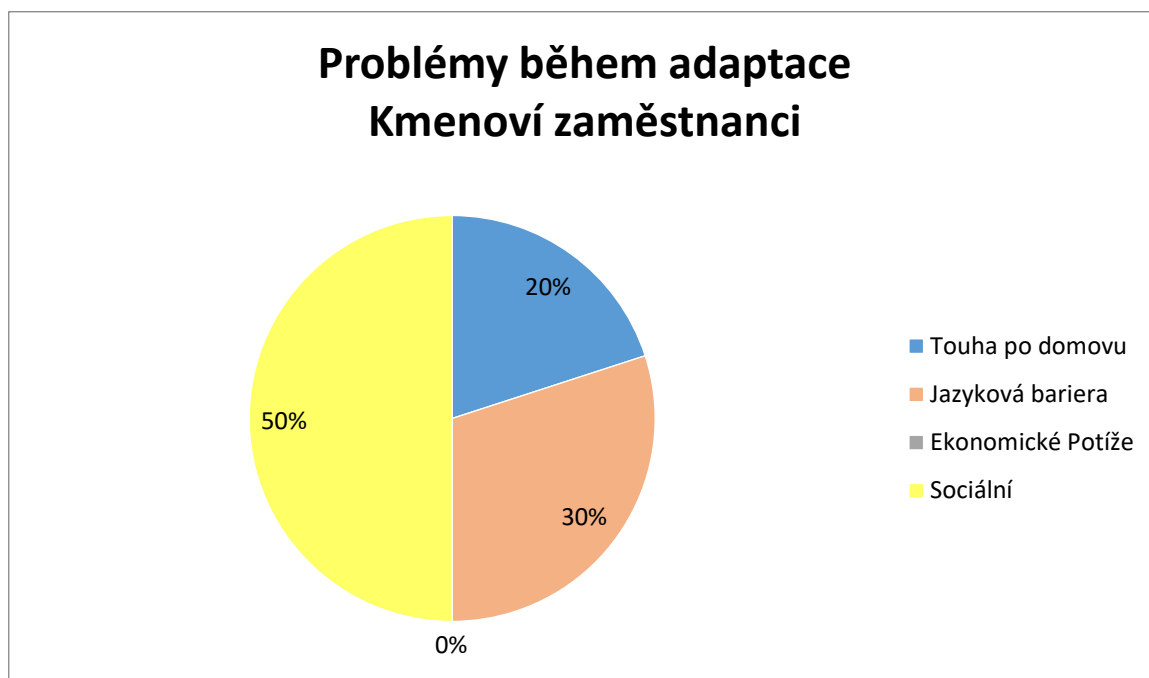
Na třetím místě je pro agenturní zaměstnance touha po domovu. Ekonomické potíže jsou podle výsledků dotazníku nejméně rozšířeným problémem. Tohle se vysvětluje výsledky otázky číslo 5.

Ve výsledcích kmenových zaměstnanců neměl nikdo potíže s penězi během adaptačního periodu.

Graf 3. Výsledky dotazníku. Otázka č. 4. (Agenturní pracovníci)



Graf 4. Výsledky dotazníku. Otázka č. 4. (Kmenoví zaměstnanci)



- **Otázka č. 5.** Dostal/a jste finanční podporu od vašeho zaměstnavatele během adaptace?

Tabulka 7. Výsledky dotazníku. Otázka č. 5.

Finanční podpora	Agenturní pracovníci (30 lidí)	Kmenoví zaměstnanci (20 lidí)
Ano, záloha	27 (90 %)	20 (100 %)
Ne, žádná finanční podpora	3 (10 %)	0 (0 %)

Výzkum nám ukázal, že všichni kmenoví zaměstnanci dostali finanční podporu na period adaptace, a pouze 10 % z agenturních pracovníků nedostali žádnou zálohu na adaptační proces. Z 30 oslovených agenturních zaměstnanců dostalo zálohu na adaptační období 27 lidí. Tato by jim měla pomoci snadněji zvládnout proces adaptace, a to díky možnosti nakoupení všeho potřebného nebo nakoupení doplňků do bytu, které by zmírnily stesk po domově.

- **Otázka č. 6.** Pomohl Vám Váš zaměstnavatel s ubytováním?

Tabulka 8. Výsledky dotazníku. Otázka č. 6.

Pomoc s ubytováním	Agenturní pracovníci (30 lidí)	Kmenoví zaměstnanci (20 lidí)
Ubytování zadarmo	19 (63 %)	2 (10 %)
Sleva na ubytování	11 (37 %)	17 (85 %)
Žádná pomoc s ubytováním nebyla poskytnuta	0 (0 %)	1 (5 %)

Z výzkumu můžeme říct, že všichni oslovení agenturní zaměstnanci dostali ubytování od agentury úplně zadarmo nebo jim byla poskytnuta sleva na ubytování. Z 20 oslovených lidí, kteří podepsali pracovní smlouvu napřímo s českou firmou, pouze jeden pracovník nedostal žádnou pomoc s ubytováním a musel si to zařídit samostatně. V porovnání s agenturními zaměstnanci, kde 19 zaměstnanců dostalo ubytování zadarmo, obdrželi jenom 2 kmenoví zaměstnanci ubytování zadarmo. Ostatním sedmnácti kmenovým zaměstnancům byla poskytnuta sleva na ubytovací prostor.

Graf 5. Výsledky dotazníku. Otázka č. 6. (Agenturní pracovníci).



Graf 6. Výsledky dotazníku. Otázka č. 6. (Kmenoví zaměstnanci).



- **Otázka č. 7.** Jak Vám pomohl Váš zaměstnavatel se zvládnutím jazykové bariéry na pracovišti?

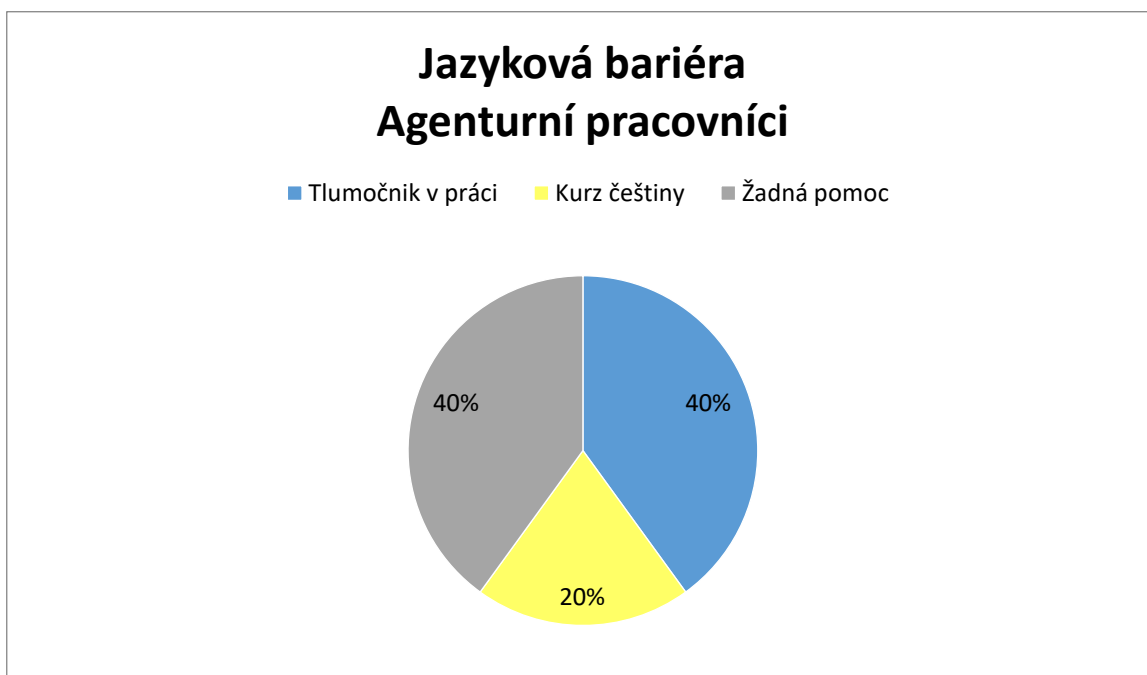
Tabulka 9. Výsledky dotazníku. Otázka č. 7.

Jazyková bariéra	Agenturní pracovníci (30 lidí)	Kmenoví zaměstnanci (20 lidí)
Tlumočnick v práci	12 (40 %)	1 (5 %)
Kurz češtiny	6 (20 %)	17 (85 %)
Žádná pomoc	12 (40 %)	2 (10 %)

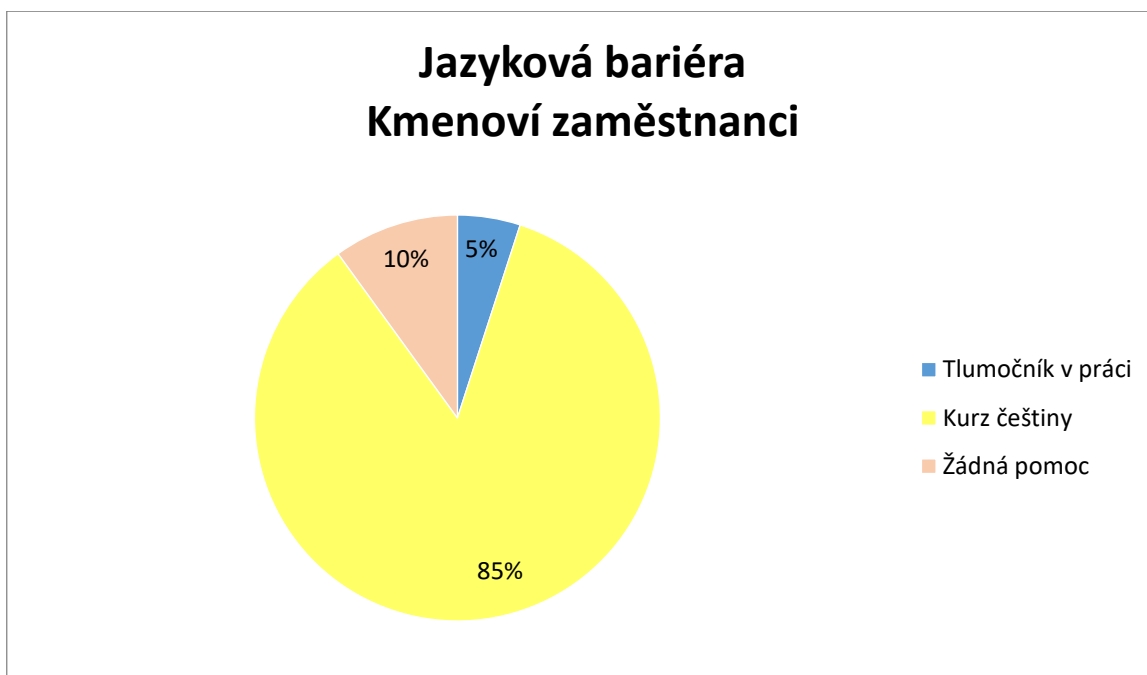
Jak ukázaly výsledky, šesti z třiceti oslovených agenturních zaměstnanců byl poskytnut kurz češtiny, 12 lidí mělo pomoc od tlumočnicka během pracovního dne a dvanácti lidem z třiceti oslovených nebyla poskytnuta žádná pomoc pro zvládnutí jazykové bariery.

Výsledky dotazníku u kmenových zaměstnanců jsou úplným protikladem od výsledků u agenturních pracovníků. Tady byl sedmnácti z dvaceti pracovníků nabídnut kurz češtiny, což znamená dlouhodobou perspektivu pro zaměstnance. Jenom jednomu pracovníkovi poskytl zaměstnavatel pomoc překladatele v pracovní době a pouze 2 lidé nedostali žádnou pomoc ke zvládnutí jazykové bariery.

Graf 7. Výsledky dotazníku. Otázka č. 7. (Agenturní pracovníci).



Graf 8. Výsledky dotazníku. Otázka č. 7. (Kmenoví zaměstnanci).



- **Otázka č. 8.** Měl/a jste praxi v podobném pracovním oboru?

Tabulka 10. Výsledky dotazníku. Otázka č. 8.

Praxe	Agenturní pracovníci (30 lidí)	Kmenoví zaměstnanci (20 lidí)
Ano	6 (20 %)	18 (90 %)
Ne	24 (80 %)	2 (10 %)

Z výsledků dotazníku vyplývá, že 80 % agenturních pracovníků nikdy neměli praxi v podobném oboru, a jenom 20 % zaměstnanců už někdy měli zkušenosti s podobnou prací.

Jestli se podíváme na výsledky kmenových zaměstnanců, vidíme, že 90 % pracovníků už někdy pracovali v podobném oboru.

- **Otázka č. 9.** Potřebuje Vaše pracovní pozice speciální vzdělávání nebo kvalifikaci?

Tabulka 11. Výsledky dotazníku. Otázka č. 9.

Kvalifikace	Agenturní pracovníci (30 lidí)	Kmenoví zaměstnanci (20 lidí)
Ano	3 (10 %)	20 (100 %)
Ne	27 (90 %)	0 (0 %)

Výzkum z otázky č. 9 nám ukázal hlavní rozdíl kmenových zaměstnanců od agenturních pracovníků. Výsledky nám ukázaly, že 100 % kmenových zaměstnanců potřebovali speciální vzdělání nebo kvalifikaci na svoje pracovní pozice. Agenturní zaměstnanci v 90 % nepotřebovali žádnou kvalifikaci nebo zkušenosti s danou prací.

- **Otázka č. 10.** Udělejte hodnocení Vaší adaptace: 5 – velmi těžký proces adaptace, 1 – adaptace proběhla rychle a bez problému.

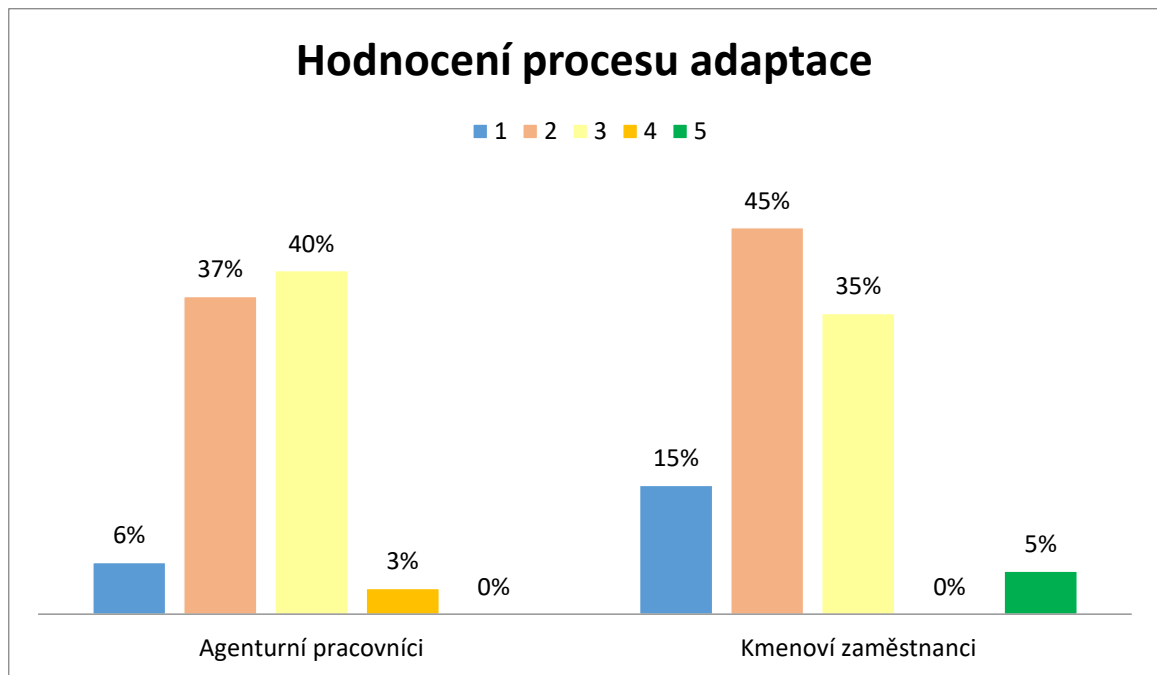
Tabulka 12. Výsledky dotazníku. Otázka č. 10.

Hodnocení adaptačního procesu	Agenturní pracovníci (30 lidí)	Kmenoví zaměstnanci (20 lidí)
5	0 (0 %)	1 (5 %)
4	1 (3 %)	0 (0 %)
3	12 (40 %)	7 (35 %)
2	11 (37 %)	9 (45 %)
1	6 (20 %)	3 (15 %)

Výsledky dotazníkové otázky č. 10 nám ukazují, jak zaměstnanci osobně vnímali adaptaci v novém pracovním prostředí. Jak vidíme z grafu č. 9, agenturní zaměstnanci zvládli adaptační proces na střední nebo na vysoké úrovni, jenom jeden jedinec ohodnotil svůj adaptační proces na úrovni 4, což znamená, že adaptační proces byl těžkým pro jednoho zaměstnance.

Kmenoví zaměstnanci mají podobné výsledky, pouze jeden pracovník ohodnotil svůj adaptační proces jako velmi těžký. Ostatních 19 lidí ohodnotilo, že adaptace měla střední průběh nebo se jednalo o rychlý a bezproblémový proces.

Graf 9. Výsledky dotazníku. Otázka č. 10.



6.3 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor je založen na setkání, při kterém tazatel striktně nedodrží formalizovaný seznam otázek. Klade se více otevřených otázek, což umožňuje lepší diskusi s partnerem, než jednoduchý formát otázek a odpovědí.

Tazatel si může připravit seznam otázek, ale není nutné se tímto seznamu řídit, ani není třeba se ptát na všechny otázky nebo se na tyto otázky ptát v určitém pořadí. Místo toho je možné využít k vedení rozhovoru. V některých případech tazatel připraví pouze seznam obecných témat, kterým se bude věnovat, tzv. průvodce pohovorem (WILDEMUTH, Barbara M 2009).

Rozhovory byly prováděny při osobním setkání s vedením firmy, a to ve všech pěti podnicích, které zaměstnávají Ukrajince.

6.3.1 Analýza výsledků polostrukturovaných rozhovorů

Polostrukturované rozhovory se zaměstnavateli byly prováděny ve stejných pěti firmách, ve kterých se provádělo dotazníkové šetření se zaměstnanci. Rozhovory byly provedené se zaměstnanci firem, kteří obsazují vedoucí pozice ve firmách, kde jsou zaměstnaní Ukrajinci.

Hlavním cílem našich rozhovorů bylo zjistit:

- Jak je spokojený zaměstnavatel s ukrajinskými pracovníky.
- Jestli je obtížnější zaměstnat Ukrajince než Čecha.
- Vznikaly nějaké potíže nebo problémy s ukrajinskými zaměstnanci?
- Jak dlouho už spolupracují se zaměstnanci z ciziny a jestli mají v plánu i nadále zaměstnávat Ukrajince.

Během rozhovorů vedení mělo především pozitivní poznatky týkající se Ukrajinských zaměstnanců. Spokojenost zaměstnavatele se zakládá na tom faktu, že Ukrajinci jedou pracovat a vydělat si co nejvíc peněz, proto jsou v práci snaživý, pracují přesčas a nikdy si nestěžují na těžkou práci. Ve firmách se zmiňovali, že díky tomu, že pracovníci vydělané peníze nejčastěji posílají rodině nebo šetří, téměř nikdy nikam nechodí a málo z těchto pracovníků užívá alkohol. Díky tomuto je na pracovníky spoleh a vedení si téměř vždy může být jisté, že všichni zaměstnanci dojdou na směny a v případě nutnosti zůstanou bez problému na přesčas. I přesto ale samozřejmě existují výjimky.

V několika firmách se zmiňovali, že mají pravidelné kontroly na alkohol a namátkově si každý den vyberou pár lidí, u kterých provedou test na přítomnost alkoholu v krvi. Ještě ani jednou nevznikla taková situace, aby se u nějakého ukrajinského pracovníka potvrdila přítomnost alkoholu.

Firmy, ve kterých pracují Ukrajinci zaměstnaní přes agenturu, zmínily, že nepocítily žádné obtíže během zaměstnávání pracovníků z Ukrajiny, a to díky tomu, že jim stačilo jenom napsat požadavek do agentury a za měsíc již měli pracovníky na pracovišti. Naopak firmy, které podepsaly smlouvu napřímo s Ukrajincem, uvedly, že bylo v průběhu vyřízení pracovního víza neobvyklé a trochu obtížné papírování.

Žádné vážné problémy ale nevznikaly, obtížná pouze byla počáteční domluva. Nezvyklé totiž bylo, že pracovník nerozuměl tomu, co má dělat. Firmy ale uvedly, že se vždy s pracovníky dalo nějak domluvit. Firmy spolupracující s agenturami, které jim poskytují ukrajinské zaměstnance, uvedly, že tlumočníci jsou jejich záchrana. Díky tlumočnickům, kteří jsou neustále ve firmě ani jednou neměli žádný problém s domluvou nebo se školením Ukrajinců.

Ve třech firmách uvedli, že už dlouhodobě spolupracují s Ukrajinci a mají v plánu nadále nabírat na volné pracovní pozice zaměstnance ze zahraničí, taky zmiňovali, že čím více

nabírají Ukrajinců, tím lepší jsou pracovní výsledky. Ukrajinští pracovníci si totiž vzájemně pomáhají a pracují jako tým, i když se znají jen pár hodin.

Ve dvou firmách spolupráci se zaměstnanci z ciziny teprve začali, ale už po dvou měsících na nové pracovní pozice požadují Ukrajince, a to vzhledem k tomu, že jsou šikovni a ochotní, nemají problém s tím, aby pracovali přes víkend nebo o svátcích. Uvedli, že v této spolupráci budou určitě pokračovat.

6.4 Analýza rizik

Pro analýzu všech možných rizik, která vznikají v procesu adaptace zaměstnance ze zahraničí, je použita metoda analýzy rizik, konkrétně diagram příčin a následků - Ishikawův diagram.

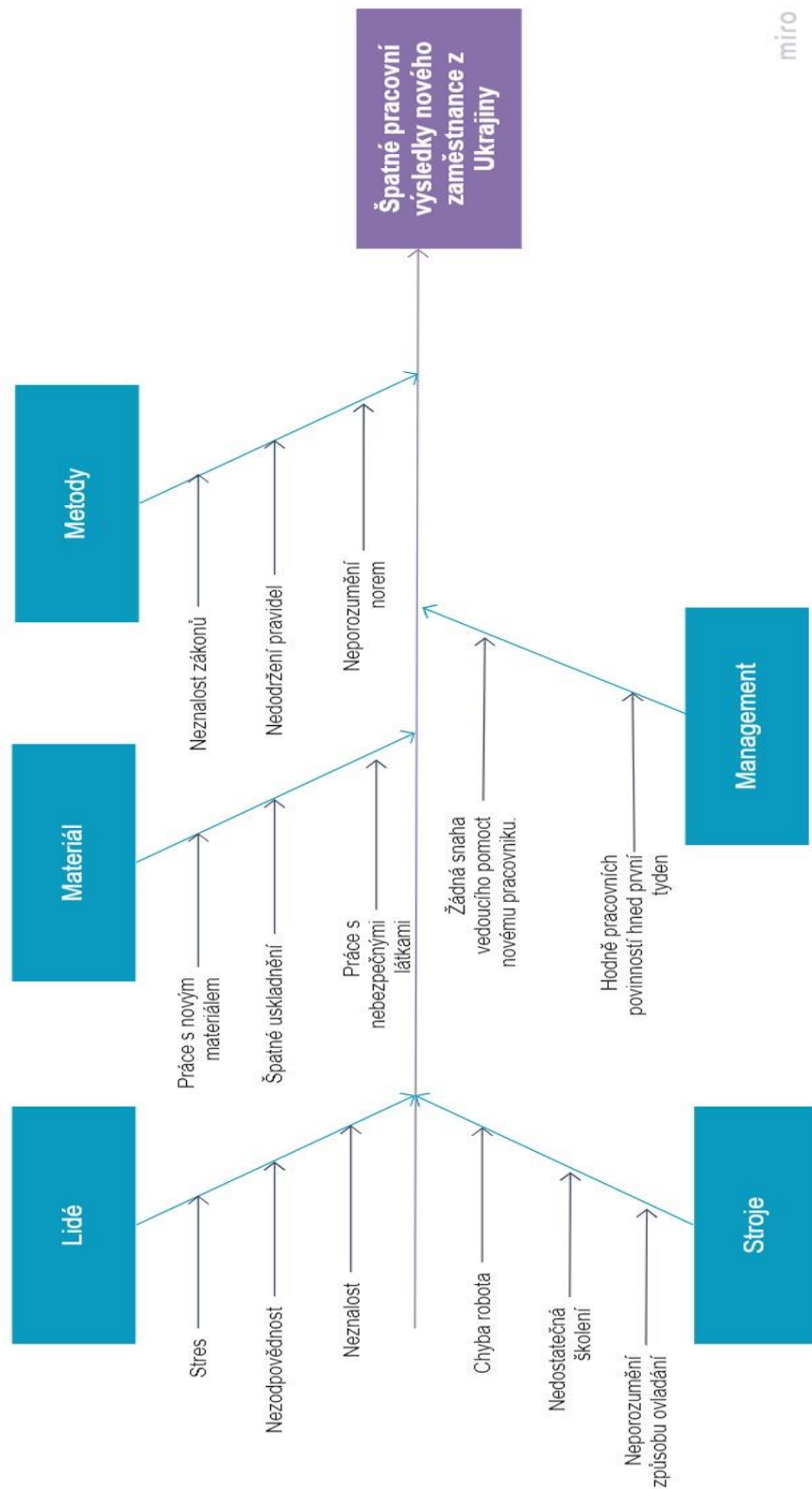
Ishikawův diagram vytvořil Kaoru Ishikawa a tato metoda používá se pro zobrazení a analýzu příčin a možných následků rizika.

Tuhle metodu lze používat pro řešení problému v oblasti rizik.

Příčiny pro analýzu se hledají většinou v základních dimenzích.

V daném případě je využita metoda 5M, metoda je založena na 5 příčinách.

- Manpower - People (Lidé) - příčiny způsobené okolím a lidmi.
- Machines (Stroje) - příčiny způsobené různými zařízeními, jako jsou stroje, nářadí, počítače, atd.
- Materials (Materiál) - příčiny způsobené vlastností materiálů nebo jejich vadou.
- Methods (Metody) - příčiny způsobené směrnicemi, pravidly, normami nebo legislativou.
- Management - příčiny způsobené nesprávným vedením (Management mania, 2015).



Obrázek 1. Ishikawův diagram.

6.5 Zaměstnávání Ukrajinců v době koronakrize

Tato kapitola se věnuje současné pandemické situaci v České republice a tomu, jaký vliv má tato situace na zaměstnávání Ukrajinců v českých firmách.

Bez ohledu na těžkou pandemickou situaci v České republice i nadále české společnosti zaměstnávají ukrajinské pracovníky, pro Ukrajince se ale aktuálně tento proces zaměstnání stal obtížnějším. Někteří čekají na pracovní povolení a vízum delší dobu, což není vždycky bezproblémové pro firmy, které nutně pracovníky potřebují.

Před překročením hranice musí ukrajinský občan absolvovat PCR test na Covid-19, po překročení hranice a příjezdu do města ubytování se poté musí opětovně provést PCR test na Covid-19. Bez ohledu na výsledky testu následuje 5 denní karanténa. Po skončení karantény musí opět pracovník podstoupit PCR test na Covid-19. Následně může zaměstnanec přistoupit k práci.

Nadále během pracovního procesu nejsou žádné nezvyklé procedury nebo kontroly, pouze jednou týdně se provádí Antigenní test na Covid-19 společně s jinými kmenovými zaměstnanci.

6.6 Výsledky praktické části

Praktická část bakalářské práce byla zaměřená na zjištění, jak probíhá proces adaptace ukrajinských zaměstnanců v českých firmách zaměstnaných přes agenturu nebo napřímo u firmy.

Cílem bylo porovnat výsledky obou skupin a zjistit, jaký způsob zaměstnání usnadňuje adaptační proces, a jaké jsou největší problémy v procesu adaptaci.

Průzkum se prováděl mezi 50 zaměstnanci, z kterých 30 je agenturních zaměstnanců a 20 lidí jsou kmenoví zaměstnanci v podnicích, kteří podepisovali smlouvu napřímo s firmou.

Návratnost dotazníků byla 100%.

Všichni dotazovaní agenturní zaměstnanci dostali slevu na ubytování anebo ubytování zadarmo. Většina agenturních zaměstnanců, jako pomoc pro zvládnutí jazykové bariéry, dostala možnost komunikovat přes tlumočnicka, v opačném případě nedostali žádnou pomoc s cizím jazykem. Větší půlka agenturních pracovníků v minulosti neměla žádnou praxi v podobném oboru, přesto v 90-ti procentech nepotřebovali žádnou speciální kvalifikaci nebo vzdělání pro zvládnutí pracovní náplně.

Oslovení kmenoví zaměstnanci, kteří podepisovali smlouvu napřímo se zaměstnavatelem, ve většině případů dostali slevu na ubytování a pro zvládnutí problému spojeného s neznalostí českého jazyka jim byl poskytnut kurz češtiny. Toto je jistě prospěšné nejenom pro pracovní výsledky, ale také pro sociální život zaměstnanců. V 90-ti procentech pracovníci už měli zkušenosti a praxi v podobném pracovním oboru a všech 100 % zaměstnanců uvedlo, že potřebovali vzdělání nebo speciální kvalifikaci pro plnění pracovních podmínek.

Celkově proces adaptace obě dvě skupiny ohodnotily nadprůměrně.

7 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této kapitole jsou navržena opatření týkající se všech subjektů adaptačního procesu.

Opatření jsou navržena na základě výsledků dotazníkového šetření od zaměstnanců a z výsledků polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnavateli.

- Pro zaměstnance:
 - Pracovníci sice dostávají ve většině případů peněžní zálohu pro adaptační období, občas ale tento příspěvek nemusí stačit pro normální život. Z tohoto důvodu by nebylo zbytečným, aby noví zaměstnanci počítali s náklady, které mohou vzniknout při stěhování a měli u sebe nějakou finanční rezervu pro komfortní zvládnutí adaptačního procesu. Potřebnou výši finanční rezervy by jim mohla poskytnout agentura, případně samotná firma předem.
 - Pro urychlení procesu sociální adaptace a uniknutí velkým potížím v práci a v osobním životě, by před stěhováním pracovníci mohli začít samostatné studium jazyku. Tohle by ulehčilo nakupování v obchodě, domluvu základních věcí se sousedy nebo kolegy a taky by to zjednodušilo učení, v případě uděleného kurzu češtiny od zaměstnavatele.
 - Pro snížení výskytu sociálního problému během adaptačního procesu by se Ukrajinci měli přidávat do skupin na sociálních sítích, kde spolu vzájemně komunikují Ukrajinci, kteří jsou v České republice. Zde se domlouvají na společných schůzkách, navzájem se podporují a pomáhají si.
 - Zaměstnanci by měli dodržovat všechny pracovní normy a pravidla, aby byli zaměstnavatelé i nadále s nimi spokojeni.
 - Každý pracovník by se měl před stěhováním do ČR seznámit se základními zákony ČR a se zákoníkem práce, aby znal svá práva a povinnosti.
 - Ukrajinci by se měli snažit najít si české přátele, aby se cítili komfortně ve volném čase.
- Pro zaměstnavatele:
 - Zaměstnavatelé by pro rychlejší proces adaptace na pracovním místě mohli Ukrajincům poskytnout služby tlumočnicka/ překladatele pro první měsíce a taky kurz českého jazyku pro dlouhodobou perspektivu.

- Některé pracovní postupy vedle strojů by pro lepší pracovní výsledky mohli přeložit do ruštiny nebo do ukrajinštiny.
- Pro rychlejší proces adaptace zaměstnanců z ciziny by jim zaměstnavatel mohl poskytovat možnost výběru ubytovacích prostor a možnost ubytovat se s kolegy, a to v případě, že dojeli společně a chtěli by bydlet spolu.
- Poskytnout by jim také mohli pomoc s vyřízením bankovního účtu nebo pro lepší komunikaci jim vyřídit telefonní sim karty.
- Zaměstnavatel by neměl zatěžovat nového zaměstnance velkým obsahem práce hned první týden, aby si mohl zvyknout na nové prostředí a nové podmínky.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se pokusila rozebrat problematiku adaptace ukrajinských zaměstnanců v českých firmách.

Téma práce „Adaptační proces ukrajinských pracovníků v českých firmách“ bylo vybráno vzhledem k rozsáhlé a aktuální problematice adaptace Ukrajinců v českých firmách a také vzhledem k tomu, že pracovní migrace Ukrajinců do České republiky každý rok zvětšuje svoje počty.

Cílem této práce bylo na základě odborné literatury prostudovat problematiku pracovní adaptace a provést analýzu adaptace ukrajinských zaměstnanců v českých firmách.

Kromě úvodu a závěru byla bakalářská práce rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část práce se zabývala migrací, adaptací, možnými typy pracovních víza pro ukrajinské občany, zákony České republiky, které regulují zaměstnávání cizinců, statistikou a agenturami práce, které pomáhají s procesem zaměstnání lidí ze zahraničí, možnými riziky a poslední kapitola byla zaměřena na vzájemný vliv COVID-19 a zaměstnávání Ukrajinců.

V praktické části této bakalářské práce byly zjišťovány informace týkající se procesu adaptace formou dotazníkového průzkumu u ukrajinských zaměstnanců. U zaměstnavatelů byly zjišťovány informace formou polostrukturovaného rozhovoru.

Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo 50 ukrajinských zaměstnanců aktuálně zaměstnaných v českých firmách na dobu určitou či neurčitou. Z těchto padesáti lidí jich 20 bylo kmenových zaměstnanců, kteří jsou zaměstnaní napřímo u firmy, a 30 agenturních pracovníků. Ve výsledku bylo zjištěno, že oba dva druhy zaměstnanců ohodnotily svůj adaptační proces vysoce nadprůměrně.

Polostrukturované rozhovory se zaměstnavateli nám ukázaly, že s Ukrajinskými pracovníky je vedení ve firmách velice spokojeno, v průběhu průzkumu nebyla zjištěna ani jedna negativní recenze na práci Ukrajinců.

Proces adaptace jak v práci, tak i v sociálním životě není po stěhování do cizího státu rychlý ani snadný, ale existuje hodně způsobů, jak tento proces urychlit a usnadnit tak, aby se každý nový zaměstnanec cítil komfortně, a to jak při plnění svých pracovních povinností, tak i mimo pracovní dobu při komunikaci s kolegy nebo přáteli.

V návrhové části byly doplněny možnosti, jak dále by se proces adaptace mohl pro Ukrajince zjednodušit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] PURYGINA, Olga a Sergij SARDAK. Mignarodna migracia. Kyjev. Ukrajina: Akademia Alma-Mater, 2007. ISBN 978-966-580-250-1.
- [2] PALÁN, Zdeněk. Výkladový slovník lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- [3] Kleibl, J. Dvořáková, Z. Šubrt, B. 2001. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.
- [4] HORVÁTHOVÁ, P. a kol. Řízení lidských zdrojů pro pokročilé. Ostrava: SOET, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- [5] N.V., FJEDOROVA a MINCHENKO O.J. Upravlenije personalom v organizacii. 4. dopl. vyd. Moskva: Knorus, 2013. ISBN 978-5-85971-946-4.
- [6] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [8] VESNIN, V.R. Osnovy menegmenta. 3. vydani. Moskva: Prospekt, 2006. ISBN 5-482-00517-8.
- [9] DMITRENKO, H.A. Strategichesky management: celevoje upravlenie personalom organizacii. 3. vydani. Kyjev. Ukrajina: MAUP, 2006. ISBN 966-608-506-2.
- [10] PYLYPENKO, N.N. Formirovanie kvalifikacionnyh robochih kadrov. Moskva: ekonomika, 2008.
- [11] CVĚTAJEV, V.M. Kadrový management. Moskva: Prospekt, 2004. ISBN 5-9803231-7-1.
- [12] PLOTNIKOVA, E.A. Programa lojalnosti - dan mode ili effektivny marketingovy instrument. Marketingovyje komunikacii. Moskva: Hrebennikov, 2006, (6), 8. ISSN 2619-1407.
- [13] RÁKOCZYOVÁ, Miroslava. Sociální integrace přistěhovalců v České Republice. Praha: Slon, 2012. ISBN 978-80-7419-077-3.
- [14] STEPANENKO, E.V. Sociologicheskie aspekty adaptacii i upravlenia personalom. Moskva: Direkt-media, 2014. ISBN 978-5-4458-5326-8.

- [15] Zákoník práce a Zákon o zaměstnanosti: podle právního stavu k dubnu 2019. Český Těšín: Poradce, [2019]. Zákony do kapsy. ISBN 978-80-7365-422-1.
- [16] Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21.dubna 2006. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-02-5.
- [17] V Chehii ukraincev zhdut na nedostoynuyu chehov rabotu. V Chehii ukraincev zhdut na nedostoynuyu chehov rabotu [online]. Moskva: EADaily, 2020 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://eadaaily.com/ru/news/2020/05/28/v-chehii-ukraincev-zhdut-na-nedostoynuyu-chehov-rabotu>
- [18] BLEK, Djon. Ekonomika. Tolkovyj slovar. Moskva: Infa-M, 2000. ISBN 5-16-000-104-2.
- [19] Ukrinform. Ukrinform [online]. Praha: Olga Tanasijchuk, 2021 [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://www.ukrinform.ru/rubric-world/3046201-evgenij-perebijnis-posol-ukrainy-v-cesskoj-respublike.html>
- [20] PICHRT, Jan. *Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech*. V Praze: C.H. Beck, 2013. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-481-0.
- [21] Slovník pojmu. Slovník pojmu [online]. Brno: Copyright, 2021 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/slovník-pojmu>
- [22] WILDEMUTH, Barbara M. a Yan ZHANG. Unstructured Interviews. WILDEMUTH, Barbara M. Applications of social research methods to questions in information and library science. Westport, CT: Libraries Unlimited, 2009, 222 - 231. ISBN 9781591585039
- [23] Management mania. Management mania [online]. Česká Republika: Copyright, 2015 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-5-m>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR Česká republika

Č. Číslo

Sb. Sběrka

S. Stránka

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Ishikawův diagram.	46
------------------------------------	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Klasifikace adaptací (vytvořeno podle Pylypenko, 2008).....	16
Tabulka 2. Rozdělení pracovní adaptace (podle Cvětajeva, 2004, st. 153).....	18
Tabulka 3. Rozdělení sociální adaptace (podle Cvětajeva, 2004, st. 153)	19
Tabulka 4. Výsledek dotazníku. Otázka č. 2	33
Tabulka 5. Výsledek dotazníku. Otázka č. 3	34
Tabulka 6. Výsledky dotazníku. Otázka č. 4.	35
Tabulka 7. Výsledky dotazníku. Otázka č. 5.	37
Tabulka 8. Výsledky dotazníku. Otázka č. 6.	38
Tabulka 9. Výsledky dotazníku. Otázka č. 7.	39
Tabulka 10. Výsledky dotazníku. Otázka č. 8.	41
Tabulka 11. Výsledky dotazníku. Otázka č. 9.	41
Tabulka 12. Výsledky dotazníku. Otázka č. 10.	42

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Výsledek dotazníku. Otázka č. 2	34
Graf 2. Výsledek dotazníku. Otázka č. 3.	35
Graf 3. Výsledky dotazníku. Otázka č. 4. (Agenturní pracovníci)	36
Graf 4. Výsledky dotazníku. Otázka č. 4. (Kmenoví zaměstnanci).....	37
Graf 5. Výsledky dotazníku. Otázka č. 6. (Agenturní pracovníci).	38
Graf 6. Výsledky dotazníku. Otázka č. 6. (Kmenoví zaměstnanci).....	39
Graf 7. Výsledky dotazníku. Otázka č. 7. (Agenturní pracovníci).	40
Graf 8. Výsledky dotazníku. Otázka č. 7. (Kmenoví zaměstnanci).....	40
Graf 9. Výsledky dotazníku. Otázka č. 10.	43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I:.....	60
-------------------	----

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK „ADAPTACE UKRAJINSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ V ČESKÝCH FIRMÁCH“

Dotazník

„Adaptace ukrajinských zaměstnanců v českých firmách“

Vážení pracovníky ze zahraničí, prosíme Vás o vyplnění krátkého dotazníku pro budoucí vylepšení adaptačního procesu v České Republice.

Pokyny pro vyplnění dotazníku:

Vyberte a zakroužkujte v každé otázce jen jednu odpověď.

- 1) Vyberte Vaše pohlaví.
 - a) Muž
 - b) Žena
- 2) Vyberte Váš věk.
 - a) 18 – 26 let
 - b) 26 – 40 let
 - c) 40 – 60 let
- 3) Jakým způsobem jste si našel/la zaměstnání v České Republice?
 - a) Přes agenturu.
 - b) Podepsání smlouvy napřímo se zaměstnavatelem.
- 4) S jakým problémem jste se potkal/la během prvních měsíců zaměstnání?
 - a) Touha po domovu.
 - b) Jazyková bariera.
 - c) Ekonomické potíže.

- d) Sociální.
- 5) Dostal/la jste finanční podporu od vašeho zaměstnavatele během adaptaci?
- a) Ano, dostal/la jsem zálohu.
 - b) Ne, nedostal/la jsem nic.
- 6) Pomohl Vám váš zaměstnavatel s ubytováním?
- a) Ne, musel/la jsem si sama zařídit ubytování.
 - b) Ano, ubytovali mě zadarmo.
 - c) Ano, poskytli mě ubytování se slevou.
- 7) Jak Vám pomohl Váš zaměstnavatel se zvládnutím jazykové bariery na pracovišti?
- a) V práci jsme měli tlumočnicka.
 - b) Poskytli mi zrychlený kurz češtiny.
 - c) Nijak.
- 8) Měl/la jste praxi v podobném pracovním oboru?
- a) Ano.
 - b) Ne.
- 9) Vaše pracovní pozice potřebuje speciální vzdělávání nebo kvalifikaci.
- a) Ano.
 - b) Ne.
- 10) Udělejte hodnocení vaše adaptaci:
- 5 – velmi těžký proces adaptaci, 1 – adaptace proběhla rychle a bez problémů.

