

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA
PRO KLÍČOVOU AKTIVITU
KA02 - PODPORA ADAPTABILITY ZAMĚSTNANCŮ

Bipartitní platforma:

Zemědělství

projektu

Společným postupem sociálních partnerů k řešení klíčových témat v odvětvích

Číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/0.0/18_094/0010197

Přílohy:

- *Vstupní data vč. vyhodnocení*



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

OBSAH

1	Vstupní materiály, informace a zdroje dat	4
2	Složení pracovní skupiny expertů	4
3	Projednávané oblasti v průběhu realizace tematických setkání	5
4	Zapojení cílové skupiny	5
5	Klíčové výsledky realizace	6
6	Výstupy z diskusí a prezentací výsledků realizace	7
7	Přijaté závěry pro projednávanou oblast, využití v praxi	9
8	Závěrečné shrnutí realizace klíčové aktivity	13
9	Příloha k závěrečné zprávě KA 02 (detailní kontext, identifikace rozsahu diskutovaných témat):	14
	Problematika mezigeneračních interakcí na pracovišti	14
	Hledání nové rovnováhy	14
	Nové sociální strategie	14
	Hranice profesních šancí	15
	Pozitivně hodnocené mláďá	15
	Využití pracovní seniority k urychlení adaptace nových pracovníků na specifika provozu	20
	ADAPTACE	20
	PRACOVNÍ ROLE A POZICE	21
	MENTORING	22
	Silné a slabé stránky různých systémů hierarchického řízení/komunikace v provozu	24
	Rozpětí organizace	24
	Prvky komunikace	27
	Komunikační bariéry	28
	Problematika pracovních skupin (směn) – bottlenecks a možné přístupy k řešení	29
	Sociální normy	29
	Možnosti pracovní i sociální adaptace pracovníků z jiných kultur	32
	Stereotypy a předsudky	33
	Ukrajina	34
	Doporučení a ověření	35

Zpracovatelé zprávy:
Mgr. Hana Lorencová
Mgr. Ester Weinholdová
Ing. Jan Ulrich
Irma Procházková

1 Vstupní materiály, informace a zdroje dat

- Vlastní sběr dat – dotazníky
- Vyhodnocení dat
- Literatura a jiné zdroje:
 - o BEDRNOVÁ, E.; JAROŠOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie Praha: Management Press, 2012, 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.*
 - o BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení. Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.*
 - o BEDRNOVÁ, E.; PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Management osobního rozvoje. (Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl). Praha: Management Press, 2015, 413 s. ISBN 978-80-7261-381-6*
 - o BURYÁNEK, J. *Interkulturní vzdělávání II. Praha: Člověk v tísni –společnost při ČT, o.p.s., 2005. 174 s. ISBN 80-903510-5-0.*
 - o HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie. Praha: Portál, 2007.166 s. ISBN 978-80-7367-283-6.*
 - o NOVÁK, J. *Motivace generace Y. Praha, 2017. Diplomová práce, VŠE.*
 - o PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/nastroje-pripadove-studie/559-konflikt-mezi-tymy>*
 - o <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/mezigeneracni-spory-pracoviste>,
<https://www.kmosek.com/generace-x-y-z-rozumite-generacim-cim-a-jak-je-oslovit/>,
 - o <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/organizacni-struktura-podniku/>
 - o <https://www.clovekvtisni.cz/media/publications/105/file/1367397604-metodika-cizinci-web.pdf>
(Vietnamci, Mongolové a Ukrajinci v ČR: Pracovní migrace, životní podmínky, kulturní specifika)

2 Složení pracovní skupiny expertů

Ester Weinholdová

Hana Lorencová

Kateřina Půbalová

Petra Rohlíková

Josef Korbelář

Kateřina Tylšarová

Lenka Šímová

Jindřich Motyka

Stanislav Čihák

Martina Buchová

Alena Bečková

Jan Ulrich

Gina Brabcová

Irma Procházková

Václava Vondrová

3 Projednávané oblasti v průběhu realizace tematických setkání

Problematika mezigeneračních interakcí na pracovišti, včetně témat hledání nové rovnováhy, nové sociální strategie, hranice profesních šancí a a pozitivně hodnocené mládí.

Dále oblast využití pracovní seniority k urychlení adaptace nových pracovníků na specifika provozu (zejm. témata adaptace, pracovní role a pozice, mentoring).

Rovněž se aktivita věnovala oblasti silné a slabé stránky různých systémů hierarchického řízení/komunikace v provozu – zde především témata rozpětí organizace, prvky komunikace a komunikační bariéry.

Jednou z dalších oblastí byla problematika pracovních skupin (směn) – bottlenecks a možné přístupy k řešení, kde se expertní tým věnoval otázkám sociálních norem.

Oblast možnosti pracovní i sociální adaptace pracovníků z jiných kultur, zejm. stereotypy a předsudky – se zvláštním zaměřením na pracovníky z Ukrajiny.

4 Zapojení cílové skupiny

Cílová skupina byla v rámci této aktivity zapojena několika způsoby. Jednak se zástupci cílové skupiny účastnili ve většině případů jednání pracovních skupin expertů, přičemž platforma se snažila mít alespoň dva zástupce na těchto jednáních. Snahou bylo mít, pokud to pracovní vytížení dovolilo, zástupce jak z oblasti rostlinné výroby, tak z živočišné výroby, aby byl pokryt širší záběr profesních aktivit.

Dalším způsobem zapojení byly informační semináře, na nichž se jednak výstupy z expertních jednání prezentovaly a zároveň se sbíraly i podněty a zpětná vazba k doporučením.

Poslední formou zapojení cílové skupiny pak byla účast na dotazníkovém šetření a rozhovorů pro pilotní ověření výsledků projektu, kde se kromě zástupců rostlinné i živočišné výroby vyjadřovali i zástupci managementu. Toto dotazníkové šetření bylo realizováno na vzorku zástupců cílové skupiny z různých krajů ČR a rovněž s odlišnou strukturou výrobního zaměření.

5 Klíčové výsledky realizace

Nároky na adaptaci jsou v odvětví zemědělství významné. Ve své podstatě jde o **obor spíše konzervativní**, odvislý od přírodních podmínek a po celá desetiletí probíhající na základě stejných zásad.

Samozřejmě trendy a technologie ovlivňují podmínky a vývoj celého odvětví. Kromě nutnosti adaptovat se na nové technické a technologické vybavení, je adaptace pracovníka ovlivněna sociální, generační, kulturní strukturou týmu a organizační strukturou organizace, ve které pracuje. Zásadním prvkem, který ovlivňuje efektivitu vykonávané práce a dlouhodobou stabilní výkonnost je úroveň **komunikace**. Kvalitu a styl určuje především nadřízený pracovník, management či vedení. Jak se daří nového pracovníka usadit v jeho nové roli. Zda pracuje organizace se **senioritou** a umožňuje starším a zkušenějším pracovníkům předávat své zkušenosti mladším věkem nebo služebně.

Obě oblasti ve zmíněném odvětví procházejí **generační obměnou**. Přístup organizace i jednotlivců ovlivňují úspěch integrace mladých členů týmu. A zároveň důstojné setrvání a následný odchod generace předcházející. Klíčové je porozumění prioritám pracovním i potřebám osobním u různých generací, přičemž lze tyto generace a jejich přístupy generalizovat dle formování jejich postojů v kontextu období v němž se narodili a žili:

- a) Generace Baby Boomers (narozeni 1946-1964)
- b) Generace X (narozeni 1965-1980)
- c) Generace Y (narozeni 1981-1995)
- d) Generace Z (narozeni 1996-2010)

Vývoj trhu práce v mezinárodním kontextu přináší ještě další nárok na adaptaci pracovníků v odvětví. A tím je nutnost adaptace a **komunikace s pracovníky z jiných kultur**. Zde jsou kladeny nároky především na přímé vedoucí těchto pracovníků, na jejich jazykovou vybavenost a komunikační a sociální zralost. Jako zásadní aspekty podporující dobrou výkonnost cizinců a stabilní působení v oboru rostlinné či živočišné výroby jsou považovány respektující nepředpojaté komunikační přístupy.

Smišované týmy z hlediska věku, kultury, pohlaví či zkušeností přináší mnoho prostoru pro vzájemné porozumění a klade nároky na dovednost komunikace. Přináší však zároveň možnost vzájemné inspirace a zlepšování.

Adaptace v oboru, který je svou podstatou v zásadě konzervativní a zároveň v prostoru technologického vývoje a projevů globalizace světa, je nelehká. Zásadní vliv mají přímí vedoucí a jejich kompetence zvládat složité situace. Ti však mohou dobře vykonávat svou náročnou práci,

jsou-li podporováni vedením. A organizace mohou efektivně přistupovat k podpoře adaptability svých pracovníků tehdy, když mají dostatek zdrojů a podpory z kompetentních míst.

Efektivní komunikaci by dle respondentů živočišné výroby podpořily změny v následujících oblastech:

- Forma komunikace – pomalejší tempo, větší klid, říkat si vše do očí
- Komunikace mezi spolupracovníky – prostor na domluvu mezi spolupracovníky, vyšší míra stability pracovníků
- Komunikace s vedoucím – poskytování více informací, uspořádání porad, řešení problémů včas)
- Další aspekty – tolerance, slušné jednání, nižší tlak na výkon

Také v této oblasti je zásadní podporou možnost vzdělávání a osobního rozvoje, především v oblasti komunikačních dovedností.

Podrobnější popis kontextu a výstupů z realizace jsou uvedeny v příloze této zprávy.

6 Výstupy z diskusí a prezentací výsledků realizace

Podněty od zástupců cílové skupiny byly primárně shromažďovány zejména během diskusí na expertní skupině a v rámci ověřování výstupů. Navzdory určité heterogenitě názorů lze konstatovat, že cílová skupina shledala témata řešená v jednotlivých oblastech jako relevantní a vhodná pro další uchopení, ať už na úrovni sociálních partnerů, nebo na úrovni podnikové. Zatímco poměrně široká shoda byla nad proveditelností a vhodností doporučení a následných aktivit alokovaných pro sociální partnery, některé navržené aktivity pro podnikovou úroveň byly přijímány s určitým otazníkem, zejména z pohledu jejich realizace. Tento postoj však velmi záležel na tom, do jaké míry už v konkrétním podniku s daným aspektem pracují a některé aktivity byly v minulosti nastartovány/zavedeny. Níže shrnutí některých postojů/výstupů z diskusí:

Rostlinná výroba (zaměstnanci):

Pracovníci jsou na pracovišti celkově převážně spokojeni, rezervy lze vidět v oblasti zadávání úkolů od vedoucího a kontrolou úkolů.

Vyšší úrovni pracovní spokojenosti by pomohlo zaměření na následující oblasti:

- Finanční ohodnocení
- Vedoucí pracovníci
- Kratší pracovní doba

U otevřené otázky, co by podpořilo lepší komunikaci na pracovišti, zmínili respondenti pouze vyšší míru tolerance a z formálního hlediska nižší tempo komunikace.

Živočišná výroba (zaměstnanci):

Pracovníci jsou nespokojeni se spoluprací s cizinci na pracovišti, zadáváním úkolů od vedoucího, kontrolou úkolů od vedoucího a spoluprací mezi směnami.

Vyšší míru spokojenosti v práci by podpořilo zlepšení v následujících oblastech

- Práce (klid na pracovišti, méně stresu spojeného s prací, méně práce a více volna)
- Vedoucí pracovník (lepší komunikace s vedoucí, lepší hodnocení vedoucím, jasné zadávání úkolů)
- Finance (lepší finanční ohodnocení)
- Spolupracovníci (rozumní spolupracovníci, lepší komunikace)

Efektivní komunikaci by podpořily změny v následujících oblastech:

- Forma komunikace – pomalejší tempo, větší klid, říkat si vše do očí
- Komunikace mezi spolupracovníky – prostor na domluvu mezi spolupracovníky, vyšší míra stability pracovníků
- Komunikace s vedoucím – poskytování více informací, uspořádání porad, řešení problémů včas)

Další aspekty – tolerance, slušné jednání, nižší tlak na výkon.

Management:

Názory managementu a pracovníků se liší v otázce stresorů, které pracovníci nejčastěji řeší. Management je vnímá výrazně úžeji (v tlaku na výkon, potenciálně pracovních vztahů). Pracovníci uvádějí širší spektrum stresorů – vztahové s kolegy, ale i nadřízenými, vztahy v rodině, zdraví, finanční stresory a další.

V organizacích existují rámcové popisy pracovních míst, resp. požadovaných kompetencí. Bohužel vzhledem k omezené nabídce pracovníků dotčených pozic jsou využívány omezeně, resp. zúženy na ochotu pracovat a dodržovat základní postupy.

Organizace nedisponují připraveným adaptačním procesem nových pracovníků, zde identifikujeme velký potenciál rozvoje.

Hlavními důvody odchodu pracovníků je dosažení důchodového věku, ale i náročnost práce, vztahy na pracovišti i lepší nabídka práce.

Komunikaci by podpořilo více prostoru a času na formování a rozvoj vztahů a komunikace na pracovišti, ale i zlepšení situace na trhu práce a tím efektivnější výběr pracovníků.

V ohledu reakce na změny vč. krizových situací se přístup organizací liší.

7 Přijaté závěry pro projednávanou oblast, využití v praxi

PROBLEMATIKA MEZIGENERAČNÍCH INTERAKCÍ NA PRACOVIŠTI

V návaznosti na diskutované charakteristiky jednotlivých generací byly **přijaty závěry**:

Motivace mladších pracovníků, u kterých je důležitý smysl, ale práce je méně baví – práce na středních školách i vysokých školách (např. praxe v organizacích, prohlídky, apod.)

Sociální partneři

- ukazovat zemědělství jako moderní obor – SŠ a VŠ zemědělského zaměření – využití lídrů jako vzoru pro studenty (jiná forma propagace)
- negativní reklama – práce s mediálním obrazem zemědělství
- letáky: informovat o rozdílech v generacích a jejich specifikách v přístupu k práci a životu (důležitá forma – jednoduché, např. komiks)

Management organizací

- Školení měkkých dovedností (rozdíly v komunikaci – možno i online formou, webináře apod.)
- Přístup „je normální, že si nerozumíme! Nehledej problém, hledej řešení!
- Přesvědčit pracovníky, že je lepší spolupracovat než vytvářet a vyhledávat konflikty
- Dny otevřených dveří (možno i ve spolupráci se Svazem/odbory), besedy, exkurze apod.

Z pohledu dotazovaný pracovníků rostlinné a živočišné výroby i managementu firem jsou vztahy na pracovišti jednou z příčin fluktuace zaměstnanců i faktorem, který negativně ovlivňuje pracovní spokojenost.

VYUŽITÍ PRACOVNÍ SENIORITY K URYCHLENÍ ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ NA SPECIFIKA PROVOZU

V rámci rostlinné výroby dochází např. ke konfliktům o strojové vybavení (nové, lepší stroje), na základě principu seniority by tyto měli dostat služebně starší, ale jsou zde limity v technické kompetenci starších a obavy na jejich straně ze zvládnutí nových technologií, vč. obav ze ztráty pozice (ztrapnění při nezvládnutí, dotazování se apod.)

Doporučení: vyšší důraz na zaškolení seniornějších pracovníků (ze strany firmy, ale i ze strany prodejce/výrobce stroje).

Prevence – průběžné doškolení v nových technologiích pro všechny pracovníky.

Sociální partneři: komunikace s distributory strojů a technologií (je jich na českém trhu pouze několik), aby kladli důraz na komplexní zaškolení pracovníků s novou technikou.

Lze doporučit rovněž „srovnávací kolečko“ pro management firem od distributorů – vyšší míra srovnatelnosti nároků na pracovníky a srovnání dodatečných služeb a podpory.

Variantou je i vysílat vždy jednoho / dva pracovníky, kteří pak provedou zaškolení ostatních (princip učící se organizace).

Živočišná výroba – pracovníci se mívají v očekávání, co je „zemědělství“ a dochází k vysoké míře fluktuace (vystřízlivění v očekáváníích, zemědělství je přestupní stanice, nízké společenské uznání atp.)

Doporučení:

- řádná diferenciací seniority – věnostní bonusy pro seniorní pracovníky, kteří jsou kompetentní
- ukázat jasná očekávání, realitu v zemědělství, zkušební doba, vyzkoušení si toho, co práce obnáší, což má význam jak pro nově příchozí, tak pro stávající, kteří jsou frustrováni vysokou mírou fluktuace a neustálým zaučováním nových spolupracovníků
- analýza odchodů (post exit rozhovory), mapování zásadních důvodů odchodů
- důraz na proces adaptace – doladění vstupních procedur (ze zákona povinných) o další aspekty sociální i profesní adaptace (např. stanovení mentora)

Sociální partneři:

- zlepšení obrazu zemědělství u veřejnosti
- příprava mentorů (viz výše): kritéria, co má umět, co konkrétně dělat (role organizací i soc. partnerů), podpora principu dobrovolnosti i podpora odměnou, prestiží apod. Kdo by měl být mentor – kolega ne vedoucí, neformální role mentorů.
- příprava školení Mentoring, školení měkkých dovedností

Organizace

- snaha o ukotvení pracovníků (např. nabídka ubytování v místě)

role bezprostředních nadřízených, práce s neformální autoritou

Z pohledu managementu v organizacích existují rámcové popisy pracovních míst, resp. požadovaných kompetencí. Bohužel vzhledem k omezené nabídce pracovníků dotčených pozic jsou využívány omezeně, resp. zúženy na ochotu pracovat a dodržovat základní postupy.

Organizace nedisponují připraveným adaptačním procesem nových pracovníků, zde identifikujeme velký potenciál rozvoje.

SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY RŮZNÝCH SYSTÉMŮ HIERARCHICKÉHO ŘÍZENÍ/KOMUNIKACE V PROVOZU

Vycházíme ze specifík komunikace v zemědělství, a to zejména ve formě komunikace (převážně osobní, chybějící další formy komunikace) a komunikačního kontextu (ruchy prostředí apod.) Významnou složkou bariér komunikace je, mimo diskutovanou interkulturu, také úroveň vzdělání a sociální status. Tyto bariéry jsou častou příčinou nepochopení a konfliktů.

Doporučení:

- Vytvoření pravidel komunikace
- Seznámení s nimi
- Revize pravidel

Je možné využít i situační leadership, kde diferencujeme podle vzdělání a motivace pracovníků přístup k jejich vedení (míra samostatnosti, direktivity, delegování apod.) – více v prezentaci. Vedoucí pracovník musí vystupovat jako komunikační vzor (školení) a ověřovat si pochopení (např. při zadávání úkolů)

Lze doporučit vyšší důraz na rozvoj komunikačních dovedností na všech úrovních vzdělávací soustavy.

Komunikace v rámci organizace:

- Oficiální cesty informací
- Neoficiální, mnohdy zkreslené předáváním
- Doporučení je ve standardizaci procesu předávání informací
- Pracovníci by měli vědět, na koho se obrátit (komu volat při problému, koho požádat o pomoc)

Lze řešit např. jednoduchým letákem typu: „Co mám dělat, když...“ nebo/i přehledným zveřejněním telefonických a další kontaktů v různých situacích.

Diskutována i varianta, kdy si liniové a vyšší vedení zkusí práci na pozicích pracovníků, což pomůže vyššímu pochopení obsahu práce a tím může podpořit srozumitelnější komunikaci.

Procesně lze doporučit jasné vymezení (významně to předchází problémům v komunikaci) na všech úrovních:

- Kompetence
- Pravomoci
- Odpovědnosti

Právní doporučení: přikládat popisy pracovních míst ke smlouvám.

PROBLEMATIKA PRACOVNÍCH SKUPIN (SMĚN)

Problém vychází z kompetice a mnohdy přesvědčení, že „my“ jsme lepší než „vy“ a my to děláme správně, což je hlavní zdroj konfliktů.

Doporučení pro organizace:

- Nastavení pravidel spolupráce: vhodné je dohodnout to mezi směny navzájem, nestanovovat je direktivně
- Objektivita (pravidla vyvěšena, pracovníci jsou s nimi seznámeni), nutná báze pro spravedlnost v řešení problémů a konfliktů mezi směny i uvnitř nich
- Oceňovat dodržování dohodnutých pravidel (dobré slovo, ocenění, uznání, pochvala)
- Podpora spolupráce (život bude jednodušší, když budeme spolupracovat)
- Práce s domněnkami – nepředpokládat, že je to jasné, druhá směna to ví, podpora otevřené komunikace a domluvy
- Role vedoucího směny: jasná podpora spolupráce ne kompetice (působení vyššího managementu na vedoucí směny), vedoucí jako vzor, pozitivní zpětná vazba, nejen negativní

Doporučení pro sociální partnery:

- Podpora HR od Svazu, např. externí experti k výběru středního managementu
- Profesionalizace výběru (např. vytvoření určitého „check-listu“ pro výběr pracovníků do zemědělství; určitá forma kompetenčního profilu; diskutovány: motivovanost, energie, odolnost vůči stresu, komunikativnost a respekt jako důležité aspekty)
- Právní podpora od Svazu/odborů (smlouvy a další pracovní právní otázky, např. sjednaný druh práce v zimě pro traktoristy apod.)
- Nabídnout kurzy manažerského minima

MOŽNOSTI PRACOVNÍ I SOCIÁLNÍ ADAPTACE PRACOVNÍKŮ Z JINÝCH KULTUR

Lze vycházet z nedůvěry k cizímu, která je v zemědělství vysoká a provázená generalizací a stereotypy. Souvisí s tím i bariéra v řešení nekomfortní situace na straně pracovníků, kteří mají s pracovníky z jiných kultur spolupracovat. Vytvářejí se sociální bubliny, nedochází ke spolupráci. Často pak i zahraniční pracovníci odcházejí nebo se setkávají s nepochopením a jsou izolováni.

Doporučení pro organizace:

- Prostředník v kultuře – osoba, která má vhléd do obou kultur a je jazykově vybavená, ideálně dokáže i vysvětlit, proč k některým situacím dochází (může být např. zahraniční pracovník s delší zkušeností v ČR)
- Nastavení pravidel, která budou fungovat (nehodnotit, pravidla spolupráce dodržovat), když nefungují, vrátit se o krok zpět. Nastavit pravidla dohodou, nikoli nařízením (propisuje je národní, organizační kultura se specifiky odvětví)
- Lze využít i externí osobu, která není zaujatá a dokáže pomoci spolupráci nastavit

- Sezónnost – dočasně přidělení zahraniční pracovníci – poznání se i na jiné než pouze pracovní bázi (ideálně předem), lze např. neformálně s občerstvením, ukázkou národních jídel apod. (aplikovatelné i na stálé pracovníky)
- Kurz jazyka jako benefit (ze např. využít lokální studenty, kteří mohou učit nebo se pracovníci učí navzájem)
- Informovanost, v čem se kulturně lišíme (viz např. grafy níže)
- Začlenění osob ze zahraničí v prostředí a okolí organizace – akce i s rodinami, stabilizovat pracovníky a začlenit je do komunity
- Využití i sdílení zkušeností z jiného prostředí (zemědělství na Ukrajině, co se osvědčuje)
- Zvýšený monitoring situace v adaptaci zahraničních pracovníků ze strany organizace

Komplikace ve spolupráci s pracovníky s jiných kultur popisují zejména pracovníci živočišné výroby.

Podrobnější popis kontextu, na jehož základě byly realizovány expertní diskuse a dále identifikovány výše popsaná doporučení, je uveden v příloze této zprávy.

8 Závěrečné shrnutí realizace klíčové aktivity

Projekt identifikoval řadu oblastí, které z pohledu praxe v živočišné i rostlinné výrobě je třeba uchopit, a to jak na úrovni podnikové, tak na úrovni organizací zastupujících jak stranu zaměstnaneckou, tak stranu zaměstnavatelskou. Řada aspektů na úrovni podnikové je už v současnosti ošetřena, avšak mezi podniky jsou patrné rozdíly v míře implementace některých prvků, což vyplynulo i z diskusí s cílovou skupinou. Vzhledem k většímu přílivu zahraničních pracovníků do sektoru v posledních letech, je právě oblast adaptace jiných kultur aspekt, který by si do budoucna zasloužil větší pozornost. Relativně slabou stránkou na podnikové úrovni se jeví rovněž úroveň nastavení kompetencí a zodpovědností na nižší úrovni řízení provozu, kde by bylo třeba se více zabývat problematikou pracovních skupin/směn. Zejména v této oblasti vnímáme možnost intervence/aktivit sociálních partnerů, prostřednictvím přípravy osvětových a vzdělávacích nástrojů, které by mohly být na podnikové úrovni využívány. Tento aspekt se ale dle zjištění projektu netýká výhradně této oblasti – v zásadě se táhne napříč tématy řešenými v této klíčové aktivitě. Mezi aspekty vnějších vlivů lze zvažovat úpravy vzdělávacích programů středního a vysokého odborného školství, které by mohly lépe připravit budoucí pracovníky v zemědělství na výzvy identifikované projektem.

9 Příloha k závěrečné zprávě KA 02 (detailní kontext, identifikace rozsahu diskutovaných témat):

Problematika mezigeneračních interakcí na pracovišti¹

Generační vztahy se v pokročilejším věku mění stejně tak v osobním životě jako na pracovišti. Děti dospívají a odcházejí, vlastní rodiče stárnou. Člověk stárne a mění některé způsoby trávení volného času. V práci navíc začínají dominovat mladší nadřízení a spolupracovníci, blíží se odchod do penze. Starší pracovníci mají větší zkušenosti, často ale pociťují obavy, že je převálcují ti mladší, že nebudou schopni přizpůsobit se změnám

Hledání nové rovnováhy

V počátečních letech pracovního života je centrem pozornosti rovnováha mezi profesní kariérou, volným časem a založením rodiny. Hlavním cílem je sloučitelnost těchto složek. V pozdějším věku se životní zájmy a výzvy mění. Od věku kolem čtyřicítky nebo nejpozději padesátky jsou lidé nevyhnutelně konfrontováni s tím, že některé pracovní i životní plány se jim nepovedlo realizovat. Jedinci se smiřují s tím, že technologické změny nebo nové představy managementu mohou ohrozit jistotu jejich pracovního místa. Ti, kteří po léta žili nezdravě, na sobě začínají pociťovat důsledky tohoto životního stylu.

V pozdějším věku se výrazně projevují různé mezigenerační výzvy. První se týká především žen, které s dospíváním dětí získávají více prostoru a času, což může znamenat silnější angažmá v práci. Právě pro ně proto jsou důležité takové strategie personální politiky, které umožňují výrazné kroky v pozdější fázi kariéry.

Zároveň musí ženy, ale i muži častěji řešit to, že je začínají více potřebovat jejich vlastní staří rodiče. To může být zdrojem střetu mezi pracovním a osobním životem, a zejména v budoucnu to může mít závažné sociálně - politické dopady.

Nové sociální strategie

Po čtyřicítce dochází k uspokojivému sladování pracovního a soukromého života. Dosud úspěšné sociální strategie založené na fyzické atraktivitě nebo zdatnosti je třeba přehodnotit. Lidé prostě stárnou, což se projevuje v náhledu na okolí a zkušenostech a především ve způsobu jednání s mladšími spolupracovníky.

Jedinec, který vykonává výkonné úkoly, často bývá předešnán mladšími kolegy, obratnějšími v komunikaci nebo taktice. V pozdějších letech pracovní kariéry v řadě funkcí začínají převládat mladší lidé a zažíváme častější mezigenerační změny v podnikové hierarchii (máme mladší šéfy).

Populární strategie, jak se cítit mladší, sice pomáhají v kontaktech s vrstevníky, ale už ne s mladšími generacemi, které věkových a generačních rozdílů často cíleně využívají k prosazování svých vlastních profesních zájmů. K vyváženosti pozdějších fází pracovní kariéry patří přijetí a v ideálním případě otevřené a kreativní zacházení s přibývajícými věkovými a generačními rozdíly, stejně jako

¹ <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/mezigeneracni-spory-pracoviste>, <https://www.kmosek.com/generace-x-y-z-rozumite-generacim-cim-a-jak-je-oslovit/>, NOVÁK, Jaroslav. *Motivace generace Y*. Praha, 2017. Diplomová práce, VŠE.

poznání, že naše pracovní zkušenosti sice pro mladší kolegy mohou být zajímavé, ale ne příliš významné.

Hranice profesních šancí

Ve vyšším věku se rovněž ukazují hranice vlastních profesních možností. Někteří lidé pracovně dosáhli všeho, o co ve svém povolání usilovali. Jiní lidé zase své plánované kariéry nedosáhli a musí se začít smířovat s tím, že je to tak. Jejich pracovní život ke konci kariéry tak může být poznamenán pasivitou nebo zklamáním a rezignovaným setrváváním v dosavadních strukturách.

Kdo považuje změnu za ohrožení, bude i ve vztahu ke **generační obměně** ve firmě defenzivní. Součástí pozitivní vyváženosti posledních pracovních let je ale aktivní práce s generační změnou. Znamená to včas předávat zodpovědnost mladším a akceptovat pravidla **nástupnictví**. Nebo se může člověk stavět do role **mentora** mladších kolegů a svých vysokých **sociálních a odborných kompetencí** může využívat i tím způsobem, že se angažuje ve prospěch mladých lidí, aniž by se ovšem vnucoval. Zároveň se také sám dále učí.

To vše samozřejmě vyžaduje efektivní komunikaci mezi různými generacemi, otevřenost v ní, toleranci, vyšší míru empatie a snahy o porozumění a přijetí.

Pozitivně hodnocené mládí

Věkové stereotypy se vztahují na mladé i staré, přičemž platí, že stereotypy, které se vztahují ke stáří, jsou negativnější než ty spojené s mládím. **Mládí je společensky hodnoceno pozitivně**. Negativní stereotypy vůči mladým lidem obvykle primárně míří na to, že "ta dnešní mládež" se chová hůře, než předchozí generace, než "naše generace". Zajímavé přitom je, že negativní stereotypy vůči mladým jako by platily spíše obecně: ty mladé lidi, které známe osobně, máme zpravidla tendenci posuzovat příznivěji.

Oproti tomu stereotypy vůči starším lidem jsou silně negativní, protože stáří je v současné době často pocíťováno jako negace charakteristik spojených s mládím, které jsou vnímány pozitivně: výkonnost, atraktivita, dynamičnost. Tyto stereotypy vůči stáří často překvapivě přejímají i starší lidé sami; přičemž se jim brání tím, že sami sebe za "staré" nepovažují. Tím se od těchto stereotypů distancují, je samotné však nezpochybňují.

Nedávná německá studie ukázala zajímavý "dvojdílný" pohled mladých lidí na starší generaci. Na jedné straně je to idealizovaný obraz laskavé a rozmazlující "babičky" nebo "dědečka", na straně druhé obraz "mladých penzistů", kteří jsou v kondici a užívají si života. I tento druhý typ starších lidí hodnotí mladá generace vcelku pozitivně, ovšem za předpokladu, že se nevměšují do záležitostí, které mládí považují za svoji doménu.

Je nápadné, že se muži a ženy nad 50 často subjektivně hodnotí jako mladší, než ve skutečnosti jsou. To ve vnitropodnikovém prostředí vede k postupnému rozostřování generačních rozdílů shora (mladší lidé své starší spolupracovníky hodnotí jako staré, zatímco oni sami sebe tak nevnímají).

Málokdy to sice vede vyloženě k otevřeným mezigeneračním konfliktům, protože mladí kolegové jsou většinou příliš zdvořilí, než aby otevřeně upozorňovali ty starší na "chování neodpovídající jejich věku". V důsledku toho pak věkově smíšené týmy sice formálně pracují dobře, mladí lidé se ale příliš nevyjadřují a neformální rozhovory probíhají odděleně podle věku. V kontaktu **mezi generacemi může docházet ke komunikačním nedorozuměním**, protože starší lidé kolikrát dobře nerozumějí řečovým obrátům a gestům mladých. Stejně tak mladší pracovníci často nechápou způsob vyjadřování, zdvořilostní obraty nebo žebříčky hodnot starších generací a jsou jim naprosto

cizí. Zda a do jaké míry bude každodenní mezigenerační komunikace negativně ovlivněna stereotypy, závisí také na vnitropodnikových faktorech. Negativní stereotypy jsou tím účinnější, čím méně **osobní je týmová práce** ve firmě. U dlouhodobě fungujících týmů spolupracovníků různého věku by měl být ponechán dostatečný prostor pro vzájemné neformální hovory, podporovat porozumění, věnovat vyšší míru pozornosti řešení konfliktů či izolaci jednotlivých generací v rámci týmu a tím popření týmové spolupráce a možnosti obohacení se navzájem.

V následujícím textu budou přiblíženy následující generace, jejich potřeby, přístupy k práci:

e) Generace Baby Boomers (narození 1946-1964)

f) Generace X (narození 1965-1980)

g) Generace Y (narození 1981-1995)

h) Generace Z (narození 1996-2010)

a) Generace Baby Boomers (narození 1946-1964)

Samotný pojem Baby Boom pochází ze Spojených států. Její členové mají **kladný vztah k práci, a to i po odchodu do důchodu**. Je pro ně typické **zůstat v jedné firmě celý život**. Práce jim poskytuje jak finanční přilepšení, tak stálý kontakt se společností a sociální kontakt.

Vyznačují se **loajálností**, oceňují potřebu práce, jsou týmovými hráči. Nevadí jim přesčasy. Říká se o nich, **že pracují, aby žili**. Jako zaměstnanci proto často bývají workoholiky. Dávají přednost **osobní, přímé komunikaci a jsou to týmoví hráči**. Mají rádi častá setkávání, kde mohou probírat nastalé překážky se svými spolupracovníky a pro svou firmu pracují velmi tvrdě a pečlivě a preferují kvalitu nad kvantitou.

Zpětnou vazbu příliš nevyžadují, a pokud jim jí dáváte, je třeba ji dávat s respektem a obezřetně. V dnešní době je třeba na tuto generaci úplně nezapomínat, protože je stále její polovina ekonomicky aktivní. V práci i životě jsou optimisty a nejsou individualisté. Spíš právě naopak, rádi si pomáhají, spolupracují společně, ale při kritice je třeba u nich vhodně volit slova, protože si ji mohou vzít velmi osobně.

b) Generace X (narození 1965-1980)

Vyrůstali více než předchozí generace ve finanční, rodinné a společenské nejistotě.

Jedná se o první generaci, které měla oba pracující rodiče a roli pracujících a zabezpečujících rodinu zastupovaly i ženy.

V tomto období také stoupala rozvodovost a mnoho z nich vyrůstalo v neúplné rodině. Tento faktor vysvětluje jejich **nezávislost, vynalézavost a přizpůsobivý přístup k práci**.

Mají podnikatelského ducha a jsou **spíše individualisté než týmoví hráči**, zastávající postoj, že zadanou práci nejlépe odvedou oni sami spíše než ostatní. Na rozdíl od generace Baby Boomers, nemají problém s přizpůsobováním se změnám.

Je to také první generace, která **vyrůstala a pracovala s počítači** a nové technologie jim nejsou cizí a přistupují k nim jako k součásti života, jak pracovního, tak soukromého. Protože vyrůstali v období plném technologických změn, a také v prostředí, kde již ztrácely na váze tradiční hodnoty, jako rodina, loajalita a oddanost jednomu zaměstnavateli, není pro ně synonymem pro stabilitu a jistotu vykonávané zaměstnání. Spíše než zavedená a striktní pravidla a řízení, preferují mentoring ze strany zkušenějších.

c) Generace Y (narození 1981-1995)

Do roku 2025 bude generace Y tvořit převážnou část populace v produktivním věku. Této generaci se říká také Next Generation či **Mileniálové**. Stejně jako předchozí generace i jedince z této generace ovlivnila doba, ve které se narodili nebo ve které vyrůstali. Z charakteristik Generace Y vyplývá, že je tato generace je nejrozmanitější generací v historii.

Vyrůstali a dospívali v relativně klidných společenských podmínkách. Generace Y byla a je formována globalizací, novými technologiemi a ekonomickými změnami a neustálým přílivem nových informací. Tyto síly samozřejmě formovaly i předešlé generace, ale za života Generace Y jsou tyto změny rychlejší vzhledem k tomu, že častým modelem jsou pracující oba rodiče nebo pouze jeden rodič v rodině, touha rodičů vede ke snaze o zajištění lepší budoucnosti pro své potomky a umožnění svým dětem účastnit se všech forem výuky a aktivit. V důsledku toho je Generace Y považována za **optimistickou** a má tendenci si myslet, že ji čeká lepší budoucnost oproti předchozím generacím. **Jsou si sami sebou jistí, cítí se být oceněni a toto ocenění vyžadují.** Generace Y je velmi odlišná od předešlých generací, a to zejména v množství **sebevědomí**, kterým oplývá.

Lidé generace Y mohou vzbuzovat dojem **arogance**, rozmazlenosti či neodpovědnosti a lenosti, **postrádají smysl pro pracovní závazky a pracovní etiku a mají nereálná očekávání od svého kariérního vzestupu.** Za vývoje této generace prošel technologický pokrok dynamickými změnami a díky tomu jsou členové Generace Y neustále ve spojení s okolním světem (e-mail, internet sms, atd.) a vytvářejí virtuální sítě.

Co charakterizuje Generaci Y:

- Požadují více volného času, než jejich starší kolegové.
- Chtějí, aby práce rychle utekla, a také vyžadují více dovolené a volného času.
- Nejsou příliš ochotni pracovat přesčas.
- Svůj výdělek plánují investovat do volno časových aktivit.
- Pro Generaci Y jsou peníze pouze prostředkem, nikoli smyslem práce.
- Nejvíce si cení dlouhodobého vzdělávání s následným získáváním zkušeností z různých oblastí, v nichž jejich firma působí.
- Kladou důraz na smysluplnost vykonávané práce a na možnost se poradit se zkušenějšími kolegy.
- Usilují o vyváženost pracovního a soukromého života, o pracovní prostředí s moderním technickým vybavením a o prostředí umožňující otevřenou komunikaci.
- Změna je běžnou součástí jejich života.

Změna nemusí nutně znamenat odchod do jiné firmy, stačí, když bude různorodá a zajímavá pracovní náplň. Mnozí z této generace mají již za sebou pracovní zkušenost, kterou získali jako studenti na různých pracovních stážích či při zaměstnáních při studiu, proto není překvapivé, že mnozí z nich již mají jasnou představu o svém budoucím směřování a o budoucí kariéře.

Z aktuálních výzkumů také vyplývá, že ve stupnici hodnot není práce níže než u předchozích generací, avšak lidé této generace si své zaměstnání vybírají mnohem pečlivěji.

Nejsou pro ně důležité jen peníze, dívají se také, zda je práce k něčemu užitečná, zda má **smysl**, co se v práci naučí.

Stejně tak jako Generace X odkládá i Generace Y založení rodiny na později, ale co je rozdílné, ani pak na kariéru nerezignuje a snaží se ji maximálně skloubit s rodinným životem. Z toho vyplývá potřeba alternativních pracovních poměrů, jako jsou částečné úvazky, sdílení místa nebo třeba home office.

Další vybrané charakteristiky Generace Y:

- Jsou pro ně velmi důležité peněžní prostředky. Jsou silně ambiciózní a motivovaní na peníze, postavení a kariérní růst.
- Jsou velice dobře seznámeni s nejnovějšími trendy v technologiích a také je aktivně využívají.
- Více preferují komunikaci po e-mailu a jiných platformách než komunikaci osobní, mají také raději semináře a školení online.
- Dokáží bez problémů pracovat na více úkolech současně.
- Preferují pracoviště v urbanizované lokalitě s dobrou dopravní dostupností.
- Preferují atraktivní platový balíček a pružnou pracovní dobu. Také preferují možnost volných dnů navíc před peněžními bonusy.
- Jsou týmoví hráči a chtějí pracovat v týmech a skupinách, dávají přednost interakci na pracovišti.
- Nemají rádi tradiční způsoby pyramidového vedení, které v současných firmách převládá.
- Příkladují velký význam rozmanitosti na pracovištích, jsou také více tolerantní vůči různým názorům, kulturám a etnikům a také vůči sexuální orientaci.
- Práci považují za součást svého života.
- Jsou více informovaní, než předchozí generace.
- Mají rádi okamžitou zpětnou vazbu od svých nadřízených a usilují o spolupráci se staršími a zkušenějšími kolegy.
- Ke svému nadřízenému chtějí mít důvěru a mít k němu přirozený respekt. Ideální nadřízený je pro ně kouč, mentor a přítel spíše než někdo, kdo jen řídí.
- Obvyklá je netrpělivost. Čekání je pro ně zbytečnou ztrátou času.
- Vyžadují další vzdělávání, odpovědnost a stanovení osobních cílů od jejich zaměstnavatele.
- Očekávají spravedlivou a transparentní odměnu.
- Preferují pozitivní a inspirující firemní kulturu.
- Chtějí nadřízeného, který bude otevřený a přístupný jejich názorům.

- Očekávají nadřízeného, který je dokáže usměrnit a směřovat správným směrem a bude na ně mít pozitivní vliv.
- Vždy vyžadují možnost se kdykoliv poradit se zkušenějšími kolegy.
- Zadávání úkolů musí být jasné, ale zároveň vyžadují svobodu v rozhodování, aby zadaný úkol mohli provést svým vlastním způsobem a jejich vlastním tempem.
- Mají rádi změny a formu nejistoty, která je povzbuzuje k vyššímu výkonu v zaměstnání.
- Work-life balance, svého volného času si velmi cení a při výběru zaměstnání pak preferují flexibilní pracovní dobu a alternativní pracovní poměry.
- Nejsou pro ně důležité pouze peníze, dívají se také, zda je práce k něčemu užitečná, zda má smysl, co se v práci naučí.
- Snaží se maximálně skloubit kariéru s rodinným životem, a i nadále ji budovat. Rodina pro ně neznamena omezení v kariéře.

d) Generace Z (narozeni 1996-2010)

Jedná se o název navržený pro generaci nastupující po Generaci Y a název Generace Z je pouze orientační. Tato generace je stále ještě velmi mladá na to, aby bylo možné sjednotit její charakteristiku. V tuto chvíli je již ale jasné, že hlavní doménou této generace budou **informační technologie**, které jsou s touto generací spjaty již od narození. Již nyní lze také říci, že tato generace bude značně ovlivněna politickou situací, která nastala po roce 2001 a s ní spjatými změnami ve společnosti.

Celkově lze shrnout, že i přes rozvírání generačních nůzek v zemědělství lze, při znalosti a informovanosti o obecných potřebách těchto generací, s podporou firmy a vedoucích pracovníků, vytvořit funkční prostředí spolupráce. Tyto generace nefungují proti sobě, dokáží se velmi dobře doplňovat, mnohdy je ale potřebná intervence nadřízených tyto zájmy a přístupy sladit. K tomu mohou sloužit výše jmenované potřeby a charakteristiky jednotlivých generací.

Využití pracovní seniority k urychlení adaptace nových pracovníků na specifika provozu

ADAPTACE²

Adaptace je obecně proces, ve kterém je člověk konfrontován s pro něj novými nároky a požadavky, které na něj klade vnější svět, okolí. Adaptaci lze rovněž popsat jako **proces aktivního přizpůsobování** se člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk tyto podmínky nepřijímá pasivně, snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, cílům či hodnotám. V pracovních podmínkách konkrétního pracovního zařazení se projevují i formují pracovníkovi **pracovní postoje**. S adaptací úzce souvisí pojmy **adaptabilita**, což je interindividuálně odlišná schopnost člověka zvládat změny vnějšího prostředí, souvisí s nervovou soustavou člověka a utváří se v procesu vývoje osobnosti. Výsledkem adaptačního procesu je pak stav nazývaný **adaptovanost**.

V procesu adaptace člověka na nové životní (pracovní i jiné) podmínky lze sledovat následující fáze:

Fáze přípravná, která zahrnuje období před vlastní změnou. V rámci této fáze si člověk vytváří určité představy o tom, co ho čeká, připravuje se na zvládnutí nových podmínek. Předpokladem úspěchu této fáze je očekávání změny podmínek a adekvátnost, přiměřenost představy jedince o tom, jaké nároky a požadavky na něj bude nová situace klást. Důležitou částí je i úsilí, které člověk na zvládnutí nové situace vynaloží, vč. souboru jeho schopností a osobnostních předpokladů.

Fáze globální orientace vstupuje do hry až s počátkem změny vnějších podmínek. Podstatou je aktivace psychické činnosti jedince, jeho poznávacích i emocionálních procesů. Je provázena např. nárůstem vzrušení, napětí, obav, což se může navenek projevovat jako chaotičnost v jednání, přechodné snížení výkonnosti apod.

Fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým podmínkám. Tato fáze se může projevovat ve změně postojů, sociálních vztahů, návyků, způsobů činnosti apod.

Adaptovanost na nové podmínky nebo při neúspěchu adaptačního procesu rezignace/únik.

Proces adaptace probíhá ve dvou základních rovinách:

- a) **Pracovní** adaptace – kdy dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení.
- b) **Sociální** adaptace – proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v pracovní skupině i v celém sociálním systému dané organizace. K procesu sociální adaptace dochází i v případě, kdy pracovník změnil zařazení nebo postavení v pracovní skupině.

Obě dvě složky se významně prolínají, nelze je oddělit a úspěch pracovní adaptace je podmíněn zvládnutím obou složek.

² BEDRNOVÁ, E.; JAROŠOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Manažerská psychologie a sociologie Praha: Management Press, 2012, 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0

PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706.

Proces pracovní i sociální adaptace pracovníků má natolik **závažné důsledky pro stabilizaci pracovníků v organizaci**, jejich výkon, spokojenost, že není vhodné ponechat tento proces samovolnému průběhu, ale **cílevědomě ho řídit**.

Řízení adaptačního procesu věnuje pozornost dvěma aspektům:

- a) Pracovníkovi – jeho rozvoji, pracovní spokojenosti apod.
- b) Podniku – identifikaci s prací, pracovní skupinou, organizací, rychlému zvládnutí konkrétní pracovní činnosti.

Adaptace v podmínkách podniku je ovlivněna již informacemi, které nový pracovník získal před vstupem do pracovního poměru. Ideální je, pokud pracovník předem získá **informace o podniku** (jeho kultuře, úkolech, perspektivách, zásadách personální politiky, pracovním režimu, směnnosti apod.). Další soubor informací by měl být zaměřen na **vlastní práci**, její náplň, pracovní prostředí, pracovní a finanční perspektivu, režim na pracovišti. Chybět by neměly rovněž informace o **pracovní skupině**, jejích normách, zvyklostech, tradicích, struktuře apod.

Po nástupu do zaměstnání je pro pracovníka důležité, aby se v novém prostředí dokázal bez problémů orientovat, seznámil se s umístěním jednotlivých provozů, měl povědomí o návaznosti jednotlivých provozů. A zároveň, aby měl co nejpřesnější představu o svém místě v organizaci a o svém pracovním zařazení a očekávaném výkonu.

Je běžné, že pracovník pociťuje určitou míru nejistoty a vítá, pokud mu organizace v tomto období podá „pomocnou ruku“.

V některých organizacích probíhá proces řízené adaptace, kde úzce spolupracují vedoucí pracovníci a pracovníci personálních útvarů. V rámci tohoto procesu může být novému pracovníkovi přidělen tzv. **garant či mentor** (viz dále), jeho úkolem je pomoci pracovníkovi v orientaci v novém pracovním i sociálním prostředí.

PRACOVNÍ ROLE A POZICE³

S procesem adaptace, ale i efektivního fungování pracovní skupiny, souvisí pojmy pracovní pozice a role ve skupině.

Pracovní pozice je objektivní pracovní postavení v pracovní skupině, odvíjí se od popisu vykonávané práce, souhrnu práv a povinností, které skupina a organizace jednotlivci určila.

Struktura pracovních pozic se vždy odvíjí od obsahu a charakteru práce, využívané technologie a organizace.

Dynamickou stránku pracovního zařazení vyjadřuje tzv. pracovní role. **Pracovní role** je určitý „ideál“ odvozený z příslušné pozice bez ohledu na konkrétního pracovníka, který ji bude vykonávat. Záleží na managementu organizace, jaký prostor pak dává pro subjektivní realizaci jednotlivých pracovních rolí.

Naše kulturní tradice jsou vytvářeny spíše vyšší mírou volnosti a dávají značný prostor pro vlastní ztvárnění a osobní přístup v jejich realizaci.

Zvládnutí pracovní role je ovlivněno

- Subjektivní představou o pracovní roli – osobní hranice, co je správné a co špatné, vhodné, nevhodné, vlastní pojetí vykonávané práce
- Představami a očekáváním spolupracovníků

³ BEDRNOVÁ, E.; JAROŠOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Manažerská psychologie a sociologie Praha: Management Press, 2012, 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0

- Představami a očekáváním vedoucích pracovníků – jasně formulované požadavky na pracovníka v souladu s požadavky práce apod.
- Představami o očekávání vnějšího okolí, veřejnosti, okolí
- Skutečným zvládnutím pracovní role – někdy může být skutečné jednání v rozporu s tím, jak si pracovník svou roli představuje.

Je zřejmé, že vyhovět mnohdy rozporuplným očekáváním i vlastním představám je poměrně složité, a tak ne všechny očekávání bývají naplněna.

Proto je důležité konfrontovat daného jedince za pomoci zpětné vazby s tím, jaká jsou očekávání okolí na výkon dané pozice.

Není-li pracovník schopen nebo ochoten zvládat svou aktuální pracovní roli, nemůže zastávat danou pracovní pozici, ze které je tato role odvozena.

I v této oblasti může v procesu adaptace významně pomoci mentor (garant), který může některá očekávání vyjasnit a podpořit jejich vyladování. Tím zvýší pravděpodobnost efektivní a úspěšné adaptace, předchází vyšší míře fluktuace, konfliktů a nedorozumění.

MENTORING⁴

Mentoring představuje určitou formu učení, kdy jedna osoba – mentor podporuje druhou osobu, tzv. mentorovaného. Smyslem mentoringu je nejen podporovat druhé, ale řídit jejich učení tak, aby se v daném organizačním prostředí dobře orientovali, využili svůj potenciál, rozvinuli své schopnosti a tím zlepšili svůj výkon.

Mentoring je spojen nejen s procesem řízení adaptace (viz výše), ale i s rozvojem pracovníků, kariérním růstem a organizačními změnami.

Součástí mentorování je bezesporu předávání zkušeností, tím často **mentorem bývá starší, zkušenější pracovník.**

Pro mentorovaného pak může být mentor určitým **rolovým modelem**, tj. někým, od koho se lze pozorováním naučit způsoby zvládnání určitých situací, koho požádat o radu, podporu.

Mentor by měl být rovněž **zdrojem informací**, které jsou pro mentorovaného v procesu adaptace zásadní.

Mentoring nemusí mít nutně pozitivní vliv pouze na mentorovaného, ale i na mentora, kdy může docházet k ovlivnění novými nápady, názory a pohledy na fungování.

Úkolem mentorů bývá:

- Nabízet podnětné nápady
- Pomáhat zvýšit sebevědomí
- Podněcovat profesionální chování
- Konfrontovat negativní chování a postoje
- Učit příkladem
- Vysvětlovat fungování organizace

⁴ BEDRNOVÁ, E.; JAROŠOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Manažerská psychologie a sociologie Praha: Management Press, 2012, 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0

- Podporovat ve zvyšování výkonu
- Podporovat v kritických momentech a situacích
- Nabízet odborné rady a rady z vlastních zkušeností
- Atp.

Mentoring tedy

- Umožňuje s někým mluvit o jejich problémech, vyjasňovat situace
- Poskytuje zpětnou vazbu
- Reflektuje přesvědčení, chování i emoce a podívá se na ně z jiné perspektivy
- Provází a podporuje pracovníky
- Podporuje řešení problémů

Důležité je poukázat na to, že **vztah mentora a mentorovaného by měl vždy být rovnocenný** (nikoli nadřazený) a založený na dobrovolnosti a vzájemné důvěře.

Aby nedocházelo ke konfliktům zájmů, neměl by být mentor nadřazený ani nikdo v této hierarchické linii.

Mentoring může mít pozitivní vliv jak na ty, kteří se ho účastní, tak na organizaci jako celek. V rámci vztahů starších a mladší pracovníků je důležité rovněž zmínit neformální autoritu.

Neformální autorita vyplývá nikoli nutně z pracovní pozice, ale často z morálního, subjektivního vnímání dané osoby, jejího přístupu, zkušeností, znalostí, způsobů vedení lidí.

Neformální autorita obvykle vzniká na základě delší osobní zkušenosti, ale i zprostředkovaných informací a sdílených zkušeností. Této cesty je jistě možné využít právě v oblasti zemědělství, kdy starší zkušení, erudovaní pracovníci mohou být cenným aktivem pro firmu i jejich nové zaměstnance.

Je nasnadě, že se může jednat o zmíněný mentoring a jeho často procesně formální úpravu, ale i víceméně volnou podporu nových pracovníků pracovníky zkušenými, s neformální autoritou, a to s různou intenzitou i na různě dlouhé období.

Důležitá je ochota obou stran se této podpoře účastnit, kdy jako běžné překážky lze zmínit obavy ze sdílení svých zkušeností a tím potenciální ztráty své pozice ve firmě, časové zátěže apod. Na druhé straně neochoty naslouchat, přesvědčenosti o vlastní pravdě a správnosti svých přístupů či neochoty se učit a měnit své postupy.

Celkově lze shrnout, že za znaky přiměřené adaptovanosti člověka lze považovat:

- Zdravý pohled na život
- Realistický přístup k novým podmínkám
- Odpovídající pojmání sebe samého
- Realistické sebehodnocení
- Sociální a emocionální zralost, sebekontrola a sebeakceptace
- Přiměřenou sebedůvěru.

Silné a slabé stránky různých systémů hierarchického řízení/komunikace v provozu ⁵

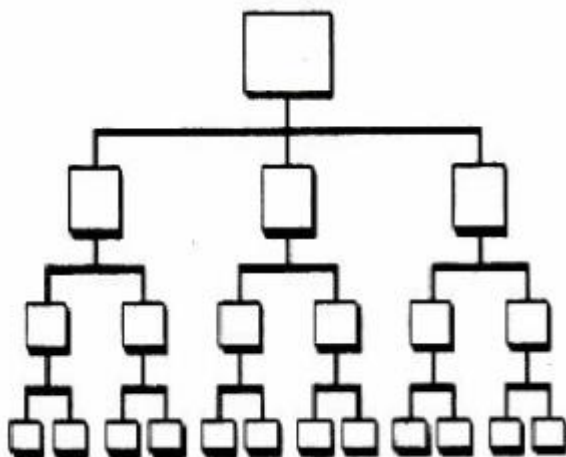
Organizační struktura firmy vychází z jejích potřeb organizovat svou činnost. Organizační struktura a její vhodné utváření vytváří potřebné předpoklady pro žádoucí průběh řízení.

Optimální rozpětí řízení firmy je ovlivněno maximálním počtem podřízených, které je schopen vedoucí optimálně řídit. Na to má vliv:

- Rychlost chápání a spolupráce s lidmi
- Druh a složitost práce podřízených
- Prostorové rozmístění vedoucích a podřízených
- Schopnosti podřízených

Rozpětí organizace

Organizace s úzkým rozpětím



Výhody

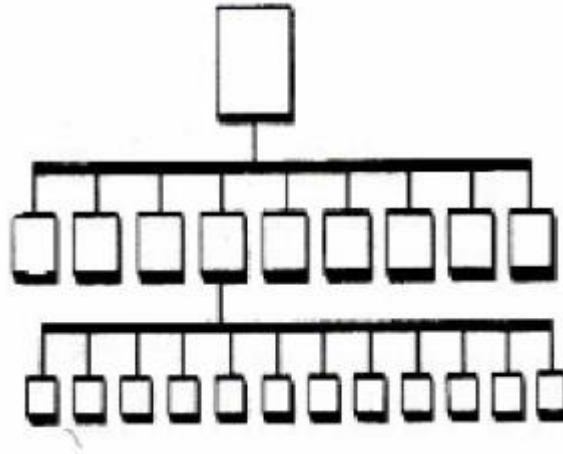
- Těsná kontrola a vedení
- Rychlá komunikace mezi podřízenými a vedoucími

Nevýhody

- Tendence vedoucích pracovníků angažovat se v práci podřízených
- Vysoký počet organizačních úrovní může vytvářet prostřední pro vyšší míru komunikačních šumů
- Vyšší náklady spojené s vyšším počtem organizačních úrovní.

⁵ <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/organizacni-struktura-podniku/>

Organizace se širokým rozpětím



Výhody

- Vedoucí jsou nuceni delegovat pravomoci
- Musí být k dispozici jasná taktika
- Podřízení musí být pečlivě vybráni a manažeři musí být kvalitní

Nevýhody

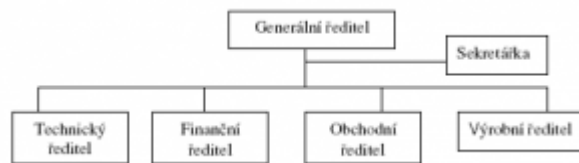
- Přetížení vedoucí mají tendence k oddalování rozhodnutí
- Riziko, že vedoucí ztratí přehled
- Toto rozpětí vyžaduje mimořádně kvalitní manažery

Typy organizační struktury firmy

- a) Funkcionální
- b) Divizionální
- c) Maticová
- d) Projektová

a) Funkcionální organizační struktura

- Funkcionální struktura se hodí pro výrobní podniky
- Pracovníci se sdružují dle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit
- Jednotliví nadřízení jsou vybaveni pravomocí a odpovědností pro specializovanou funkci



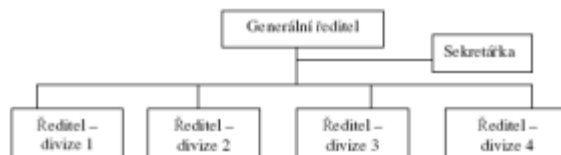
Výhody funkcionálního uspořádání

- Odborné příkazy od odborníků
- Vedoucí se mohou specializovat

Nevýhody funkcionálního uspořádání

- Křížení pravomocí (jednotlivých vazeb)
- Podřízení mohou být přetížení

b) Divizionální organizační struktura



- Divizionální struktura firmy vzniká vydělením relativně samostatných divizí, které jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, geografického umístění nebo typu zákazníka
- Každá divize má svůj vlastní finanční, technický, provozní nebo obchodní úsek
- Odborné činnosti jsou rozděleny mezi jednotlivé divize, pružné a operativní jednání divizí

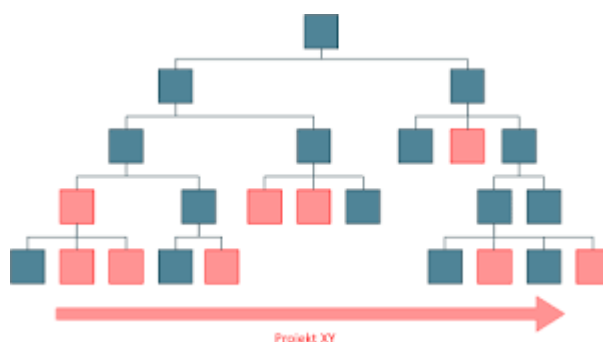
Výhody divizionální struktury

- Oddělená výroba v jednotlivých divizích
- Divize se mohou specializovat

Nevýhody divizionální struktury

- Růst počtu oddělení se stejnou orientací
- Jednotlivé divize mezi sebou soupeří

c) Maticová organizační struktura firmy



- V maticové organizační struktuře se po skončení projektu pracovníci vrací na svá stálá místa
- V týmu není žádná hierarchie, všichni jsou si rovni
- Projektů může být i více
- Spojuje prvky funkcionální a divizionální organizační struktury, z nich vytváří matici
- Každý pracovník má dva nadřízené (odborný vedoucí a vedoucí týmu)
- Odborné týmy jsou tvořeny pracovníky několika útvarů, všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů

d) Projektová organizační struktura

Je založena na různém počtu projektů, kdy pracovníci mohou pracovat na jednom či více z nich.

Pro komunikaci a spolupráci v rámci organizace je důležité rozlišovat:

- a) Formální organizaci
- b) Neformální organizaci

a) Formální organizace

Vyjadřuje organizační schéma, organizační řád a popisy práce, ve formální rovině řeší, kdo bude komu odpovídat a jakým způsobem se bude postupovat při plnění jednotlivých úkolů.

b) Neformální organizace

Lidé vnášejí do své práce osobní potřeby, motivy, očekávání, způsoby komunikace. Stýkají se i s pracovníky z jiných organizačních útvarů. Častěji se řídí spíše radami lidí, kterých si váží, než radami svých nadřízených.

Delegování dává autoritu nižším manažerům. Moc manažera využít své autority je dána ochotou podřízených tuto autoritu přijmout.

Prvky komunikace

Komunikační proces lze popsat pomocí tří základních prvků:

1. **Komunikátor** – vysílá zprávu, promítá do toho svoji osobnost, může volit různě vhodné komunikační prostředky a míru jednoznačnosti sdělení.
2. **Komunikant** – přijímá zprávu a rovněž do vnímání promítá svou osobnost a může, ale i nemusí zprávu přijmout v té podobě, v jaké byla vyslána.
3. **Komuniké** – může být sdělení, zpráva, pocit, může být ve verbální, ale i neverbální podobě a může či nemusí být „čitelné“.

Z hlediska průběhu komunikačního procesu je důležité:

- Neexistuje žádný optimální a nezkreslený přenos informací

- Obě strany komunikace se ovlivňují a vzniká mezi nimi vazba, která tento přenos umožňuje a v mnoha případech i deformuje na základě komunikačního šumu.

Komunikační šum a jeho velikost je závislá na komunikujících, jejich cílech, zájmech, postavení, zkušenostech i kvalitaci.

V organizaci existují různé komunikační kanály:

- **Vertikální** – seshora dolů i zesponu nahoru. V organizacích s direktivním řízením převládá směr sestupný.
- **Laterální** – mezi jednotlivými útvary, směny.
- **Diagonální** – mezi pracovníky a útvary napříč a na různých úrovních.

Pro fungování organizace a komunikace v ní je stěžejní role manažerů.

Komunikační bariéry

V osobní i pracovní komunikaci se setkáváme s různými nedorozuměním. Tyto poruchy (šumy, bariéry) mohou být:

Vnější – např. nadměrný hluk, více lidí, horko nebo chladno apod.

Vnitřní – fyzické a psychické faktory jako např. časový stres, nemoc, emocionální vyladění apod.

Tyto faktory mohou působit jak aktuálně, tak dlouhodobě.

Faktory, které ovlivňují komunikaci a mnohdy způsobují bariéry v komunikaci:

- **Kultura** – kulturní odlišnosti se promítají do podoby komunikace (např. její otevřenosti, času apod.)
- **Status** – sociální zařazení, resp. vliv nadřízenosti a podřízenosti
- **Znalosti** – rozdílná úroveň znalostí a nepřizpůsobení komunikace znalostem druhé strany (např. používání odborných výrazů, komplikovaná mluva)
- **Postoje** – kladný nebo záporný postoj k tématu komunikace
- **Emoce** – např. emocionálně méně vyrovnaní jedinci
- **Komunikační dovednosti** – dovednosti kódovat a dekódovat zprávu, dovednost dávat zpětnou vazbu, naslouchat, argumentovat

Pro obě pracovní pozice hraje významnou roli komunikace a jejich návaznost na organizaci práce, pracovní pravidla a zvyklosti. Práce pěstitelů je více samostatná, závislá na pochopení dílčích zadání, která jsou poté zpracovávána delší dobu (zadání práce ráno na celou směnu). U chovatelů je zřejmá vyšší závislost na organizaci práce v rámci směny, mezi směny i s dalšími prvky organizační struktury (zootechnik, lékař, rostlinná výroba, apod.). Klade tak větší nároky na komunikaci v týmu a nese tedy větší riziko nedorozumění či komunikačních šumů.

Problematika pracovních skupin (směn) – bottlenecks a možné přístupy k řešení

Různé typy sociálních skupin v organizaci (pracovní skupiny nebo týmy) se vyznačují svými specifiky a tím rovněž nároky na jejich vedení (vč. komunikace a adaptace pracovníků).

Pozornost by v tomto směru měla být věnována následujícím dimenzím:⁶

- **Velikost skupiny** – vytváří rozdílné nároky na řízení komunikace a adaptace u malých a velkých skupin
- **Soudržnost skupiny** – to, do jaké míry se pracovníci identifikují se skupinou, vytváří prostředí pro komunikaci, komunikační šumy i různou míru obtížnosti adaptace
- **Flexibilita skupiny** – míra ovlivnitelnosti společně sdílených postojů, hodnot a neformálních norem
- **Uzavřenost vs. otevřenost skupiny** – míra ochoty přijímat nové členy, podílet se na jejich zaučení, adaptaci
- **Polarizace skupiny** – soulad či nesoulad členů skupiny v orientaci na společný cíl. Pokud vznikne ve skupině velký nesoulad je evidentní vliv na výkon, komunikaci i adaptaci
- **Stabilita skupiny** – míra fluktuace a změny složení pracovní skupiny
- **Intimita skupiny** – míra osobních, vnitřních vzájemných vztahů v rámci skupiny
- **Přitažlivost skupiny** – je určena atraktivností členství, společenským uznáním členství ve skupině
- **Participace ve skupině** – do jaké míry mají členové skupiny možnost podílet se na rozhodování, fungování skupiny
- **Autonomie ve skupině** – vyjadřuje míru volnosti, kterou mají členové skupiny ve svém jednání v rámci skupinové práce.

Lze doporučit, aby všechny tyto faktory bral vedoucí pracovník v potaz a v jejich závislosti volil styl vedení, komunikační přístup apod.

Sociální normy

V rámci pracovní skupiny vznikají **nepsaná pravidla jejího fungování**. Na jejich utváření se podílí jak její jednotliví členové, tak vedoucí skupiny.

Sociální normy často zahrnují vymezení požadovaného výkonu, míru respektování předpisů, vztah k ostatním pracovním skupinám apod. Mimořádnou roli hrají v otázkách kooperace nebo kompetice mezi členy skupiny, ale i mezi skupinami navzájem.

Pro vedoucího pracovníka je poměrně jednoduché vytvořit prostředí **soupeření** (pomocí odměňování, rivality apod.), naopak daleko složitější vytvořit prostředí **spolupráce**, a to dlouhodobě udržet.

⁶ BEDRNOVÁ, E.; JAROŠOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Manažerská psychologie a sociologie Praha: Management Press, 2012, 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0

V následující tabulce je možné najít porovnání norem spolupráce a soupeření. Lze si vyložit i jako určité doporučení vedoucím pracovníkům, které aspekty sociálních norem podporovat nebo naopak utlumovat.

	Spolupráce	Soupeření
Citlivost je zvýšena pro	Podobnost	Rozdílnost
Zkreslení vnímání	Partner je viděn lepší, než je	Partner je viděn horší, než je
Snaha	Sejít se a shodnout se	Rozejít se a zvýraznit rozpory
Pojetí situace	Oba jsme na tom stejně	Já jsem na tom hůř
Motivace	Chci své i tvé dobro	Chci jen své dobro, tobě nic dobrého nepřeji
Vzájemný vztah	Přátelství	Nepřátelství
Interakce	Kontakty, rozhovor, dialog	Předstíraný nezájem, vyhýbání se kontaktu
Důvěra k druhému	Velká	Nepatrná – žádná
Podezíravost	Neexistuje	Běžná
Pohotovost k	Nabídnout pomoc	Kořistit z každé maličkosti
Co má hodnotu	Společný zisk	Vlastní zisk
Vzájemná informovanost	Dobrá	Špatná
Způsob sdělování	Otevřené dotazování a odpovídání	Slídění, předstírání, maskování
Záměr informování	Aby oba věděli, co potřebují vědět	Aby se druhá strana nedozvěděla nic
Vidění problému	Oboustranné	Jednostranné
Oprávněnost požadavků	Na obou stranách	Jen na vlastní straně
Vidění obtíží	Na obou stranách	Jen na vlastní straně
Snaha rozsah konfliktu	Zmenšovat, tlumit	Zvětšovat, stupňovat
Snaha vidět vlastní sílu	Spíš menší, podceňovat se	Jasně větší, přeceňovat se
Malý vlastní ústupek je viděn jako	Nepodstatný	Nepřípustný
Malý ústupek druhé strany je viděn	Jako projev dobré vůle	Naše velké vítězství
Dělba práce	Samozřejmá	Nepřichází v úvahu
Orientace	„ty“ a „my“	Sebestředná „já“ ⁷

Možnosti/přístupy řešení konfliktů (komunikačních a adaptačních problémů) mezi skupinami/jednotlivci⁸

- **Oddělte spouštěče od příčiny**

Pozorujte a naslouchejte oběma týmům. Vyslechněte si vždy obě strany, ale mějte nachystané konkrétní otázky na potenciální příčiny. Sbírejte důkazy o příčinách. Doložte si fakta k událostem, o

⁷ Křivohlavý, 1988 in BEDRNOVÁ, E.; JAROŠOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Manažerská psychologie a sociologie Praha: Management Press, 2012, 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0

⁸ <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/jak-resit-konflikt-mezi-tymy/>

kterých mluví. Zároveň velmi dobře poslouchajte, jak své argumenty říkají. Rozpoznejte, co je jen domněnka, představa nebo spouštěč jejich rozhořčení. Jaké vyjádření, slovo, postoj nebo projev spustí jejich negativní reakci. Těchto spouštěčů je potřeba při řešení se vyvarovat. Přeci nechcete záměrně někomu šlapat na plyn jeho negativních emocí.

○ **Udělejte si časovou osu konfliktu**

Lidé se snadno nechají zavést. V konfliktu se jim rozmlží fakta a hlavně časová souslednost. Zapomenou, co bylo první a co druhé. Co mohla být příčina a co následek. Zapomenou také i to, že se událost stala před měsíci a již se neopakovala. Sousednost hraje velmi důležitou roli při odhalení příčin a také viníků (nebo podněcovatelů konfliktů). Vždy si nakreslete časovou osu a všechny události do ní zakreslujte.

○ **Zapojte externího moderátora**

Je-li konflikt mezi týmy rozsáhlý, je vhodné zapojit externího moderátora. Je to člověk, který nezná historii týmů, není emočně zainteresovaný do konfliktu. Zajímá ho dobro věci.

Moderátor, když bude pomáhat lidem hledat řešení, nechá naposledy účastníky v klidu vysvětlit jejich pohled (má-li to smysl). Posílí tak potřebu naslouchání a lépe zainteresuje týmy do řešení. Ideální je moderátor, který rozumí managementu, systému, psychologii a případně má i nějaké zkušenosti z Vaší branže. Nemusí se mu tolik vysvětlovat a rychle chápe souvislosti.

○ **Připravte scénář k řešení**

Čím více lidí je zainteresovaných do konfliktu, tím více názorů, tím více komplikací. Předem připravte na základě zjištěných faktů scénář řešení konfliktů. Týmový konflikt většinou vyžaduje postupné řešení. Hledání, co která strana je ochotna akceptovat. Získání spojenců apod. Pečlivě zvažte i účast nadřízeného manažera nad oběma týmy. Je to vhodné především má-li manažer přirozenou autoritu a je oběma týmy respektován. V určité fázi řešení může být také vhodné nechat představit přidanou hodnotu a poslání jednotlivých týmů. To vše závisí na stavu týmu, firmy, kultuře apod.

Dobré řešení vyžaduje kvalitní přípravu, a hlavně odlišení faktů od pocitů a emocí. Počítejte s tím, že každý konflikt vyžaduje pokaždé trochu jiný přístup.

Další vybraná doporučení pro vedoucího pracovníka:⁹

- Vyjasněte si, že vaším společným cílem je nalézt řešení.
- Mluvte o konkrétních událostech a chování, které považujete za neakceptovatelné a nepřijatelné.
- Nehledejte příčiny nebo viníky, ale oznamte, že v případě opakování, vyvodíte jasné důsledky.
- Stanovte priority a body, v kterých je potřeba najít řešení.
- Jasně nastavte požadavky na jednotlivé zúčastněné a postup, který od nich očekáváte.

⁹ <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/nastroje-pripadove-studie/559-konflikt-mezi-tymy>

Konflikt je jedna z věcí, které se většina lidí snaží vyhnout nebo čeká, jak vše dopadne. V roli vedoucího musíte naopak aktivně vystoupit a jednat. Na zúčastněné často působí poměrně silné emoce a situace se může velmi snadno vyhrotit. Vaší úlohou je udržet racionální uvažování u sebe i svých podřízených. A zároveň dát zúčastněným i jejich okolí najevo, že toto chování není akceptovatelné.

Možnosti pracovní i sociální adaptace pracovníků z jiných kultur

Realitou současnosti a vývoje pracovního trhu je stále větší **heterogenita pracovních skupin a týmů** z hlediska národních kultur. V pracovních skupinách a týmech se nyní často setkávají (i v odvětvích a oblastech, kde to v minulosti nebylo běžné) příslušníci různých, často více než dvou, kultur.

V některých odvětvích k takovému sestavování týmu přistupují zcela cíleně, z důvodu pestrosti pohledu na věc a vyšší míře aplikovatelnosti výstupů týmu v různých kulturách, některá odvětví k této realitě dospívají postupně, často v důsledku určitých změn na trhu práce.

V druhém případě lze odhadovat, že připravenost vedoucích pracovníků, členů týmů i celých organizací na specifika práce v mezinárodních týmech a skupinách, je nižší (může přinášet i neadekvátní zátěž pro všechny zmíněné strany).

V mezinárodních pracovních skupinách či týmech často dochází ke **konfrontaci různých kulturních specifíků** v různých oblastech, např.¹⁰:

- V míře respektování pravidel, norem, struktur.
- V zaměřenosti na věcné nebo osobní stránky spolupráce.
- Ve zvyklostech oddělování osobních a pracovních stránek.
- V odlišnosti komunikace, např. explicitnosti či implicitnosti, komunikačním kontextu, přímosti či nepřímosti, očekáváních.
- Ve způsobech řešení konfliktu, názorové konfrontaci.
- Ve stupni individuálního prosazování názorů, resp. potřeby skupinového konsensu.
- Ve vnímání a nakládání s časem.
- Apod.

Pro fungování mezinárodních týmů jsou důležité následující předpoklady:

- Znalost jazyka, ve kterém bude společná komunikace probíhat.
- Znalost kulturních specifíků členů týmu.
- Jasně stanovovaná a sdělená pravidla vzájemné spolupráce a jejich striktní dodržování.
- Ideálně vyšší stabilita pracovní skupiny (nižší míra fluktuace).

Pro popis a porozumění národnímu kulturnímu prostředí bývají často využívány následující kritéria:¹¹

¹⁰ BEDRNOVÁ, E.; JAROŠOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Manažerská psychologie a sociologie Praha: Management Press, 2012, 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0

¹¹ Hofstede, 2001 in BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

VAI – snaha vyhnout se riziku a nejistotě (velká snaha snížit nejistotu – velká tolerance a rizikovost)

PDI – vzdálenost mocenských pozic (nízká – vysoká)

IDV – míra individualismu, síla jednotlivce (individualismus – kolektivismus)

MSA – převaha maskulinních, resp. femininních hodnot (maskulinní – femininní)

Pátá dimenze byla doplněna po studiích asijských kultur a představuje krátkodobou vs. dlouhodobou orientaci.

Snaha vyhnout se riziku a nejistotě zužuje prostor pro uvolněnější atmosféru, omezuje rizikovější rozhodnutí a více dbá na systematický, často přísně organizovaný a strukturovaný přístup k řešení problému.

Rozpětí moci popisuje skutečnost, do jaké míry jsou tyto kultury ochotny akceptovat výrazně diferencované, případně nerovnoměrné rozložení moci ve skupině/organizaci. Ve společnostech s vysokou mírou tolerance mocenské distance je respektována značná hierarchie, přesně definovaná struktura pracovních pozic a rolí (viz výše).

Individualismus představuje preferenci osobních zájmů, potřeb, přístupů, naproti tomu kolektivismus předpokládá upřednostňování pracovní skupiny, společných zájmů, cílů před svými osobními.

Ve společnostech s převahou **maskulinních hodnot** je upřednostňována rozhodnost, výkonnost, úspěch, konkurence, naproti tomu **femininní** přístupy preferují vzájemné vztahy, solidaritu, péči, spolupráci apod.

Vyšší míru nároků na vzájemnou spolupráci členů týmu/pracovní skupinu a její vedení se objevují u kultur, které se v jednom či více kritériích významně liší.

V organizacích, kde se objevují mezinárodní pracovní skupiny či týmy je proto třeba dbát na rozvoj interkulturní kompetence vedoucích pracovníků. Není dostačující znát pouze jazyk, ale snažit se poznat specifika daných kultur, porozumět jim a v mnohém je i respektovat.

V úvahu je třeba brát i míru interkulturní otevřenosti České republiky, která může být stále ovlivněna lety nemožnosti vycestovat a zároveň nemožností se setkávat se širším spektrem národností a tím menší zkušeností s jinými kulturami. Toto téma může stále hrát určitou roli zvláště v některých regionech a oblastech.

Stereotypy a předsudky

Stereotyp je vnímán jako zevšeobecňující mínění o určitých skupinách či jednotlivcích. Zahrnuje způsoby vnímání, hodnocení či posuzování a není výsledkem zkušenosti, je přebírán. Dochází při něm vždy k určité generalizaci.¹²

Předsudky jsou fixované, předem zformované postoje, které se projevují bez ohledu na individualitu nebo povahu daného objektu. Předsudky mohou být negativní, ale i pozitivní.¹³

Bylo popsáno pět stádií vývoje předsudků¹⁴

1. Očerňování – nepřátelské řeči, pomluvy apod.
2. Izolace – oddělování dané skupiny od dominantní
3. Diskriminace – upírání některých práv

¹² BURYÁNEK, J. Interkulturní vzdělávání II. Praha: Člověk v tísni –společnost při ČT, o.p.s., 2005. 174 s. ISBN 80-903510-5-0.

¹³ HAYESOVÁ, N. Základy sociální psychologie. Praha: Portál, 2007.166 s. ISBN 978-80-7367-283-6.

¹⁴ Allport (1954) in HAYESOVÁ, N. Základy sociální psychologie. Praha: Portál, 2007.166 s. ISBN 978-80-7367-283-6.

4. Tělesné napadení – různé formy napadení vůči osobám, majetku apod.
5. Vyhlažování – bezohledné násilí vůči celé skupině lidí.

Byť byla tato stádia popsána na etnických skupinách, lze je v některých případech sledovat i menších skupinách, organizacích. Zde je nezastupitelná role **vedoucích pracovníků** všech úrovní řízení, kdy je třeba již v zárodku první fáze tyto projevy a způsoby chování zastavit a striktně potírat. Lze vymezit několik strategií, které mohou sloužit ke korekci předsudků vůči určitým skupinám:¹⁵

1. **Obecná tematizace** – diskuse, brainstorming, kdy začínáme ve skupině nejdříve s předsudky, které v dané skupině pravděpodobně nejsou konfliktní, a postupně v diskusi přecházíme k obtížnějším.
2. **Pohled zvenčí** – pohled očima jiné kultury na tu naši, kdy jsou příslušníci většinové skupiny konfrontováni s předsudky směrem k nim.
3. **Racionalizace a statistiky** – pomocí výsledků lze pracovat s některými mylnými předpoklady a tím bořit některé předsudky.
4. **Pozitivní příklady** – představit významné osobnosti z jednotlivých menšin a nesklouznout k výjimkám potvrzujícím pravidlo. Lze využít i pozitivní zkušenosti z okolí.

Ukrajina¹⁶

V odvětví zemědělství se můžeme častěji potkat s etniky, která pocházejí ze zemí, s tradicí v tomto oboru a zároveň ze zemí, kde je ekonomická situace méně příznivá v porovnání s ČR. Zatím nejčetnější a také v literatuře nejvíce popsané je etnikum z Ukrajiny. Vzhledem k tomu, že pocházejí ze zemí slovanské kulturní a jazykové oblasti, Ukrajinci v ČR většinou netrpí nedostatečnou jazykovou kompetencí nebo nepřekonatelnou odlišností zvyků či tradic. V cizí zemi pro ně ovšem zůstávají velmi významné krajanské sítě a sociální vazby, především v počáteční fázi imigrace.

Díky svým zkušenostem z rodné země (a často také v důsledku napůl legálních mechanismů příchodu a zaměstnání v ČR) Ukrajinci někdy vstupují na území ČR s pocitem nedůvěry vůči úřadům a institucím, často také s povědomím toho, že nejsou pro místní obyvatelstvo zrovna nejoblíbenější skupinou přistěhovalců. Tato zvláštnost může poněkud komplikovat práci s těmito migranty, ovšem nejví se jako nepřekonatelná, protože Ukrajinci v ČR netvoří navenek uzavřenou komunitu.

Česká republika je pro imigranty z Ukrajiny poměrně atraktivní destinací. O ukrajinské migraci do České republiky se často hovoří jako o dočasném neboli cirkulačním stěhování za práci. Část ukrajinských migrantů, kteří jezdí za sezónním dočasným výdělkem, by se podle očekávání v budoucnu chtěla spíše vrátit do země původu.

Ovšem původní záměr těchto pracovních migrantů se může po delších pracovních zkušenostech v České republice výrazně změnit. Jak ukazují zkušenosti z jiných zemí, usazování pracovních migrantů se v čase postupně vyvíjí, jelikož po delším pobytu vznikají silnější vazby k imigrační zemi a naopak se často ztrácejí intenzivní vazby v zemi původu.

¹⁵ BURYÁNEK, J. Interkulturní vzdělávání II. Praha: Člověk v tísni –společnost při ČT, o.p.s., 2005. 174 s. ISBN 80-903510-5-0.

¹⁶ Vietnamci, Mongolové a Ukrajinci v ČR: Pracovní migrace, životní podmínky, kulturní specifika <https://www.clovekv tisni.cz/media/publications/105/file/1367397604-metodika-cizinci-web.pdf>

Podobně i české výzkumy naznačují, že velká část migrantů z Ukrajiny již dnes spojuje svou budoucnost s touto zemí (Leontiyeva a Vojtková 2007, Leontiyeva a Nečasová 2009).

Lze shrnout, že obohacení pracovních skupin a týmů o pracovníky z jiných kultur jistě přináší mnoho výhod (např. doplnění pracovních sil v některých oborech a oblastech), ale má jistě i své nevýhody (jazykové či kulturní a pracovní rozdíly). V této situaci hraje významnou roli organizace a vedoucí pracovníci, jejich otevřenost, práce s majoritními pracovníky, interkulturní příprava vedoucích pracovníků, apod.

Doporučení a ověření

Lze vycházet z nedůvěry k cizímu, která je v zemědělství vysoká a provázená generalizací a stereotypy. Souvisí s tím i bariéra v řešení nekomfortní situace na straně pracovníků, kteří mají s pracovníky z jiných kultur spolupracovat. Vytvářejí se sociální bubliny, nedochází ke spolupráci. Často pak i zahraniční pracovníci odcházejí nebo se setkávají s nepochopením a jsou izolováni.