

Ondřej Švrček

Bez cizinců to nepůjde

Bez komunikace (s nimi) už vůbec ne



MUNIPOLIS



Obsah

Úvod	3
Zahraniční zaměstnanci v Česku: fakta a realita	4
Obory s největším zastoupením cizinců	6
Cizinci v českých firmách	8
Komunikace s cizinci	10
Nejčastější chyby v komunikaci s cizinci	10
Co je to funkční komunikace	13
Jak nastavit komunikaci se zahraničními zaměstnanci	16
5 kroků k efektivní komunikaci	16
Komunikace zaměstnanec x zaměstnanec-cizinec	18
5 kroků, jak podpořit zaměstnance směrem k zahraničním kolegům	19
Mini-scénáře z praxe	21
Scénář 1: Nový zahraniční zaměstnanec	21
Scénář 2: Problém na pracovišti/konflikt	22
Scénář 3: Krizová situace	23
Scénář 4: Zlepšovací nápady a zpětná vazba	24
Závěr	25



Český pracovní trh se mění. I když nezaměstnanost stále zůstává nízká a ekonomika nemá zásadní propady, firmy se musí přizpůsobovat technologickým novinkám i AI. Pod povrchem se navíc odehrává proměna, která se dlouhodobě přehlíží. Stárnoucí populace, nedostatek pracovní síly a rostoucí závislost na profesích, které nelze nahradit technologiemi, staví české firmy před nové otázky. Jednou z nich je zaměstnávání cizinců.

Zahraniční pracovníci dnes nejsou výjimkou ani dočasným řešením. Jsou pevnou součástí českého trhu práce – ve výrobě, službách, logistice, zdravotnictví i dalších odvětvích. Bohužel ale tahle skupina zaměstnanců často zůstává na okraji, zapomenutá. Firmy totiž přehlíží zásadní věc – cizince nestačí jen zaměstnat, je nutné je integrovat. Jedině tak se stanou opravdovým přínosem pro firmu i stát.

Klíčovou roli v adaptaci a začlenění zaměstnanců ve firmách má komunikace. Je totiž jedním z pilířů úspěšného fungování firmy. A právě s ní má za cíl vám pomoci tento e-book. Společně si projdeme specifika práce se zaměstnanci-cizinci, uvedeme rady a tipy, které můžete využít ve svých firmách, a v neposlední řadě vás čekají příklady z praxe i řada zajímavých dat. Společně si ukážeme, jak s těmito novými zaměstnanci komunikovat, aby plnili co nejlépe své pracovní povinnosti a zároveň byli co nejlépe integrováni jak v rámci firemních kolektivů, tak v rámci jejich komunit.

A proč tohle téma otevíráme v MUNIPOLIS? Protože naším cílem je pomáhat firmám komunikovat nejen digitálně, ale především chytře. A to znamená nezapomínat na specifické skupiny zaměstnanců, kterými pracovníci ze zahraničí jsou.



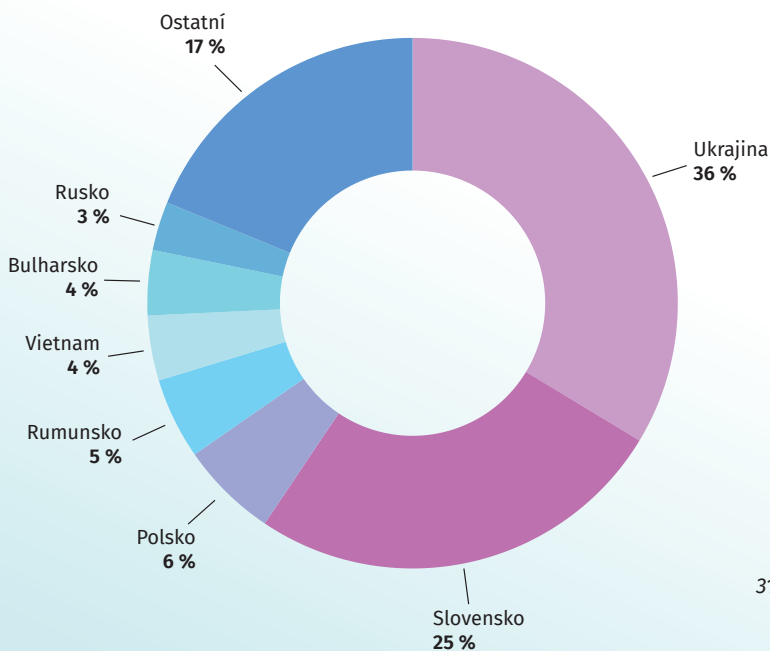
Zakladatel komunikační platformy MUNIPOLIS

Zahraniční zaměstnanci v Česku: fakta a realita

V Česku počet cizinců roste v podstatě setrvale od doby revoluce. V roce 2021 zde žilo zhruba 660 tisíc cizinců, nárůst ale v posledních letech významně popohnala válka na Ukrajině. V roce 2025 už jich v Česku žilo více než 1 milion – jinak řečeno, cizincem je téměř každý desátý člověk.

Většina těchto lidí je zároveň také zaměstnanci. Ke konci roku 2024 MPSV evidovalo 845 tisíc pracovněprávních vztahů cizinců v postavení zaměstnanců, což je o 21 tisíc více než v předchozím roce. Více jak třetinu (36 %) pracujících cizinců tvoří občané Ukrajiny, jednu čtvrtinu občané Slovenska.

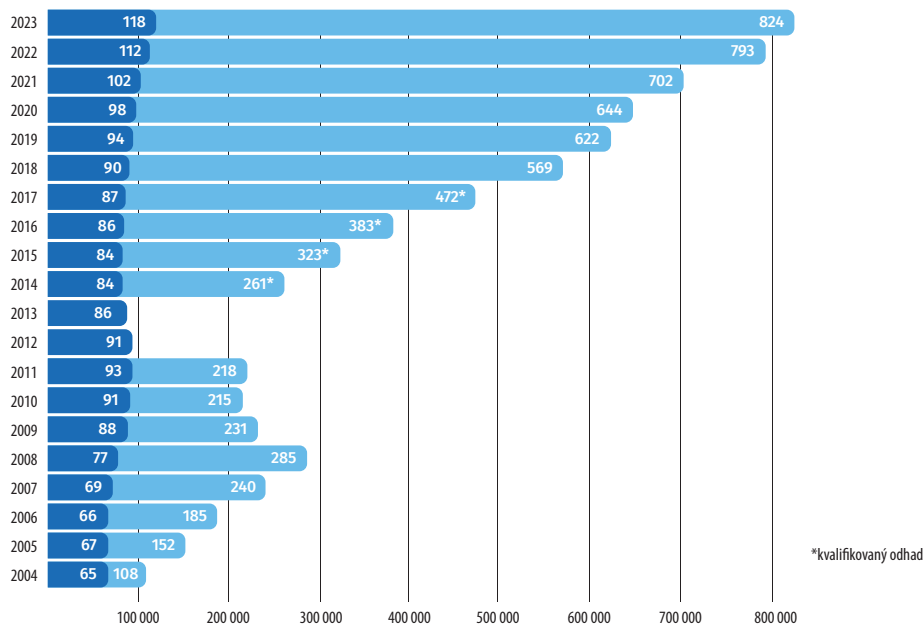
Zaměstnaní cizinci podle státní příslušnosti



31. 12. 2024

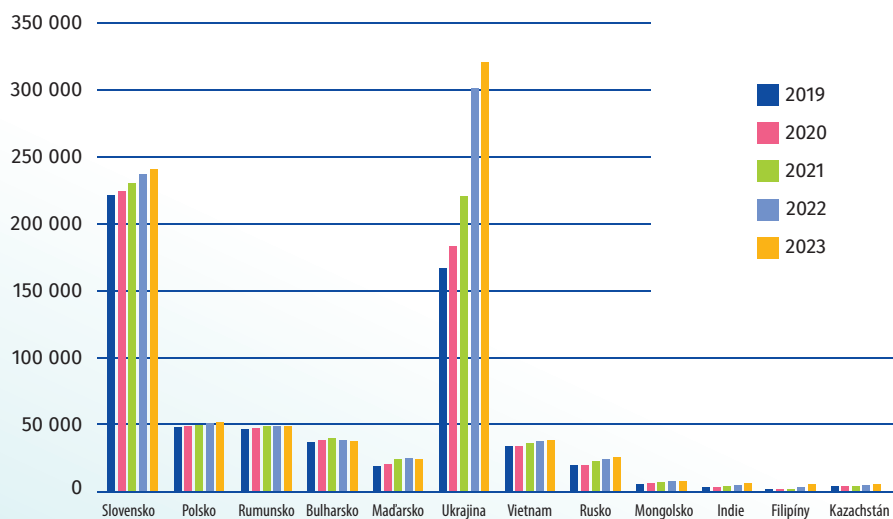
Ke stejnému datu MPO evidovalo 131 tisíc cizinců s platným živnostenským oprávněním, přičemž opět třetinu tvořili občané Ukrajiny, pětinu Slováci a 16 % osoby s vietnamskou státní příslušností.

Vývoj počtu zaměstnaných cizinců podle postavení v zaměstnání 2004–2023



■ Cizinci s platným živnostenským oprávněním ■ Cizinci evidovaní na Úřadu práce

Počet zaměstnaných cizinců v ČR



Obory s největším zastoupením cizinců

V jakých profesích potkáváte v běžném životě cizince? Pokud jezdíte Boltem nebo Uberem, určitě vás zpravidla veze řidič z postsovětských republik. Kdo vám uklízí v práci nebo doma? Většinou Ukrajinka. Jdete na nehty? Pravděpodobně o vás bude pečovat Asiatka. Cizinci jsou nedílnou součástí našeho pracovního trhu a budme upřímní, už bychom se bez nich neobešli. Návštěva večerky či bistra tvoří prakticky běžnou součást dne každého Čecha.

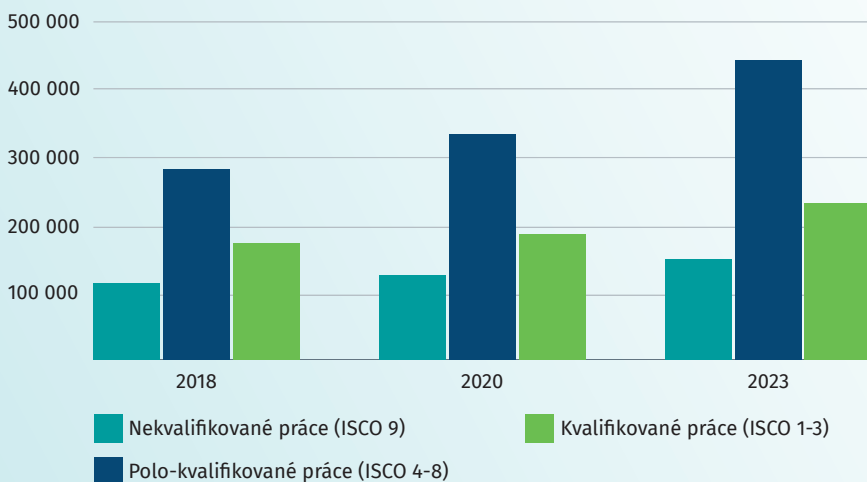
Podle údajů MPSV **v roce 2023 pracovalo nejvíce cizinců (26 %) ve zpracovatelském průmyslu.** Do popředí z hlediska počtů zaměstnaných cizinců se pak dostala **administrativní a podpůrná činnost, kterou vykonávalo 20 %** z celkového počtu cizinců evidovaných úřady práce.

Dalšími odvětvími, která přitahují cizince, jsou **opravy a údržba motorových vozidel (9 %) a stavebnictví s 9 %.** Zatímco v odvětví stavebnictví mají převahu cizinci z třetích zemí nad zaměstnanci ze států EU, v opravě a údržbě motorových vozidel převažují občané EU.

Z hlediska zastoupení podle pohlaví jsou **cizinci-muži** nejčastěji zaměstnáni ve zpracovatelském průmyslu (28 % z celkového počtu cizinců-mužů registrovaných ÚP), **dále v administrativních a podpůrných činnostech (18 %) a stavebnictví (14 %).**

Cizinky rovněž pracují především ve zpracovatelském průmyslu, jejich podíl je však v tomto odvětví ve srovnání s muži o něco nižší (25 %). **V administrativních a podpůrných činnostech** je pak jejich podíl oproti podílu mužů naopak vyšší (**23 %**). Na třetím místě však, na rozdíl od mužů, následují **opravy a údržba motorových vozidel (12 %).**

Cizinci registrovaní na ÚP podle CZ-ISCO



Data tak ukazují jednu smutnou realitu, zahraniční pracovníci u nás stále vykonávají především nekvalifikovanou práci a dělnické pozice.

5 důvodů, proč cizinci vykonávají nekvalifikovanou práci

1.

Jazyková bariéra

Nedostatečná znalost češtiny výrazně omezuje možnost pracovat v odborných pozicích, kde je nutná přesná komunikace, porozumění dokumentaci, zákonům či bezpečnostním předpisům.

2.

Neuznávání vzdělání a kvalifikace

Diplomy a odborné certifikáty získané v zahraničí nejsou vždy automaticky uznávány. Proces nostrifikace je často zdlouhavý, drahý a administrativně náročný, což mnoho lidí odradí.

3.

Migrační a vízová omezení

Pracovní povolení bývá často vázáno na konkrétní pozici nebo zaměstnavatele, obvykle v oborech s nedostatkem pracovníků (výroba, stavebnictví, logistika), nikoli na odborné profese.

4.

Rychlá potřeba příjmu po příjezdu

Po příchodu do Česka cizinci často potřebují okamžitě vydělávat. Nekvalifikovaná práce je dostupná rychle, zatímco hledání odborné pozice může trvat měsíce.

5.

Diskriminace a nedůvěra zaměstnavatelů

Někteří zaměstnavatelé dávají přednost domácím pracovníkům na kvalifikovaných pozicích kvůli obavám z jazykových, kulturních nebo právních komplikací, i když má cizinec odpovídající kvalifikaci.



Věděli jste, že...

Polovina českých zaměstnanců popisuje své pracovní vztahy se zahraničními kolegy jako pozitivní nebo dokonce výborné. Jen necelá desetina je hodnotí naopak převážně kriticky.

Cizinci v českých firmách

Ačkoliv každá firma má do jisté míry různé plány a cíle, dění na trhu, měnící se ekonomika i technologie mají dopad na všechny. S jakými změnami by měly české firmy v letošním roce počítat a jak se na ně nejlépe připravit?

Jak nám ukazuje praxe i statistiky, lidé pocházející ze zahraničí nejsou v českých firmách ničím ojedinělým. Podle průzkumu společnost PKF Apogeo, který realizovala agentura IPSOS v roce 2023, **zaměstnává zahraniční pracovníky téměř polovina českých firem**, zejména ty s padesáti a více lidmi.

Malé společnosti využívají zahraniční pracovníky obecně méně často, u těch s počtem zaměstnanců pod 50 je to pouze okolo 21 %. Bariérou jsou podle průzkumu chybějící kvalifikace a složitá administrativa spojená s příchodem zahraničních pracovníků.

Jak je vidět, především menší firmy často pracovníky ze zahraničí přehlíží a **nevyužívají jejich potenciál**. Sahají po nich především, když potřebují **flexibilní pracovníky**, kteří jsou ochotni pracovat o svátcích, víkendech a dělat přesčasy. A jak už bylo zmíněno, uplatnění nachází především na nekvalifikovaných pozicích. Ke změně dochází zatím ve větších firmách, kde více než 60 % všech přijatých zahraničních zaměstnanců nastupuje na pozice specialistů a vedoucích pracovníků. **Firmě ale mohou přinést daleko více benefitů**. Jen je potřeba jim nabídnout větší péči a zapracovat na komunikaci.



Věděli jste, že...



Podle průzkumu Diversity Matters Even More od společnosti McKinsey firmy s vysokým etnickým zastoupením (více než 30 %) mají o 39 % vyšší pravděpodobnost dosažení lepších finančních výsledků oproti těm, které mají nízkou etnickou rozmanitost.

Jaké přednosti a jaká rizika vidí v zaměstnávání zahraničních pracovníků české firmy:

Výhody



- + Ochota vykonávat profese, které se nedaří obsazovat Čechy
- + Zlepšení jazykových znalostí českých zaměstnanců, kteří s cizinci spolupracují
- + Pozitivní vliv na firemní kulturu
- + Větší flexibilita (ochota pracovat o víkendech, svátcích, přesčas)
- + Možnost získat snadno více zaměstnanců najednou
- + Možnost získat zaměstnance s odborností, která v ČR chybí
- + Nový úhel pohledu a praktické zkušenosti z jiných trhů

Nevýhody



- Jazyková bariéra
- Jiná kultura
- Složitá administrativa
- Vysoká náročnost adaptačního procesu
- Zvýšené požadavky na dovolenou a neplacené volno z důvodu cestování za rodinou
- Zhoršení vztahů na pracovišti/v týmech
- Řešení stížností obcí

Věděli jste, že...



Většinu nevýhod vám pomůže vyřešit komunikační strategie a komunikační platforma jako třeba MUNIPOLIS? Díky MUNIPOLIS se zaměstnanci mohou lépe zapojit nejen v rámci firmy, ale také místní komunity. Firemní aplikaci MUNIPOLIS i aplikace pro samosprávy je spolu možné propojit.

Komunikace s cizinci

České firmy dnes stále často komunikují způsoby, které fungovaly před deseti lety. Jenže zaměstnanci – zejména ti zahraniční – jsou zvyklí na úplně jiný styl práce s informacemi. Navíc potřebují daleko podrobněji popsat veškeré postupy a komunikaci více strukturovat, tak aby všemu správně porozuměli.

Nováčci často získávají povědomí o tom, jak firma funguje, díky neformálním rozpravám v kuchyňce nebo účasti na poradách. Nováček-cizinec ale kvůli jazykové bariéře řadu věcí nepochytí. Výsledek pak vypadá jako nezájem zaměstnance, přitom je to ale pouze důsledek nefunkční komunikace. Když lidé-cizinci nemají dostatek informací, nemají signály od zaměstnavatele/samosprávy a musí překonávat řadu komunikačních bariér, raději se stahují, ztrácí chuť se učit a snažit se o integraci.

A právě tady se ukazuje rozdíl mezi tím, jakým způsobem firma komunikuje a jaké kanály využívá. Zda je to:

- **klasický intranet**, který má omezené funkce a často bývá uživatelsky nepřívětivý
- **chaotické používání sociálních sítí** nebo sms zpráv, takže komunikace je rozdrobená
- **e-maily**, které nejsou všichni schopni číst v reálném čase (např. lidé v provozu)
- **občasné porady**, kvůli kterým se informace nedostávají k zaměstnancům včas
- nebo **moderní zaměstnanecká aplikace**, jakou je například MUNIPOLIS, kde má zaměstnanec vše na jednom místě od výplatní pásky po objednání jídla díky napojení na další digitální systémy



Vhodná volba komunikačních kanálů dokáže zvýšit strukturovanost, dostupnost a přehlednost informací.

Nejčastější chyby v komunikaci s cizinci

Jaká jsou nejslabší místa komunikace s cizojazyčně mluvícími zaměstnanci ve firmách?

1. Komunikujeme jazykem firmy, ne jazykem zaměstnance

Firmy často překládají jednotlivé dokumenty, ale dál je komunikují složitě, formálně a odtažitě. Nezřídka v jednání se zaměstnancem využívají češtinu nebo překladatele zajistí jen na část náborového procesu.

Zahraniční zaměstnanec sice dostane informaci, ale nepochopí, co se od něj skutečně očekává, a uniká mu kontext a souvislosti.



Jak pomůže zaměstnanecká aplikace/MUNIPOLIS?

Zavedení zaměstnanecké aplikace umožňuje zasílat krátké zprávy, jasná shrnutí, komunikaci „lidským jazykem“, podobně, jak jsou lidé zvyklí ze sociálních sítí. Navíc řada z nich nabízí i rozhraní v cizích jazycích.

2. Používáme kanály, které cizinci přirozeně ignorují

Více než polovina zahraničních pracovníků pravidelně nesleduje firemní e-maily. V provozu na to nemá čas, po práci už se k nim nedostane. E-mail je pro ně navíc formální nástroj, nikoliv místo pro každodenní komunikaci. Nástěnky přehlídí, především když jim dominují informace v jazyce, kterému nerozumí. Intranet považují za nudný a nepřehledný. Řada z nich používá sociální síť, které ale firma nemá pod kontrolou.

Dochází tedy k tomu, že firma má sice pocit, že informovala, ale zaměstnanec informaci nikdy neviděl.



Jak pomůže zaměstnanecká aplikace/MUNIPOLIS?

Například MUNIPOLIS funguje v mobilu, s notifikacemi v prostředí, které připomíná sociální síť. To je zásadní výhoda zejména pro zaměstnance z Ukrajiny, Filipín nebo Balkánu – tenhle způsob komunikace je jim přirozený.

3. Informace přijdou jednorázově a zmizí

Onboarding často proběhne první den, během něhož se na zaměstnance naválí kupa informací bez možnosti se k obsahu vrátit. Když si pak zahraniční zaměstnanec potřebuje něco ověřit nebo připomenout, neví, kde si informace znovu najít.



Jak pomůže zaměstnanecká aplikace/MUNIPOLIS?

Moderní zaměstnanecká aplikace řeší onboarding jinak. Informace zůstávají uložené, jsou dostupné kdykoliv a zaměstnanec se k nim může vracet podle potřeby. Klidně z domova prostřednictvím mobilu. MUNIPOLIS tak nefunguje jen jako komunikační kanál, ale jako dlouhodobý zdroj informací a jistoty. Navíc přes ni zaměstnanci mohou zaslat dotazy, pokud něčemu nerozumí.

4. Spoléháme se na neoficiální tlumočení

„To mu přeloží kolega“ je jeden z nejčastějších scénářů. Kolega ale není tlumočník a má jiné povinnosti než překládat. Tímto způsobem tak dochází k jedinému - informace se zkrátí, překročí nebo úplně ztratí.



Jak pomůže zaměstnanecká aplikace/MUNIPOLIS?

MUNIPOLIS umožňuje oficiální komunikaci přímo od firmy, jednotné sdělení pro všechny, cílení podle jazyků nebo skupin zaměstnanců. Bez prostředníků. Bez zkrácení.

5. Neřešíme kulturu systematicky

Jednou z obav u zaměstnanců-cizinců jsou bezpochyby kulturní rozdíly. Ty se ale nevyřeší jedním školením. Často jde o zažitě vzorce chování, jiný vztah k autoritě, jiný přístup k chybám a chápání odpovědnosti. Tyto odlišnosti je třeba komunikovat a vysvětlovat v každodenních situacích. Bez pravidelné komunikace těchto problémů vznikají třecí plochy.



Jak pomůže zaměstnanecká aplikace/MUNIPOLIS?

Aplikace umožňuje průběžnou interní komunikaci, která vysvětluje firemní kulturu, nastavuje očekávání a opakuje důležitá sdělení. A právě opakování je u cizinců klíčové.

6. Oddělujeme práci od života mimo firmu

Integrace nekončí v šatně nebo na výrobní lince. Zaměstnanci mají své rodiny, přichází do kontaktu se školou, lékaři, komunitou ve svém městě. I na těchto vztazích je třeba pracovat.



Jak pomůže zaměstnanecká aplikace/MUNIPOLIS?

MUNIPOLIS dokáže propojit firemní komunikaci s informacemi ze samosprávy a pomáhá zaměstnancům orientovat se i mimo práci. Adaptace tak probíhá rychleji, efektivněji a začlenění je daleko silnější. K propojení osobního a pracovního života slouží skvěle i moduly jako komunitní nástěnky nebo bazárek.

7. Podceňujeme roli jazyka jako klíče k integraci

Firmy sice v mnoha případech zajistí časově omezený jazykový kurz, často ale veškerá jazyková podpora tímto jedním kurzem končí. Zaměstnance dále nemotivují ke zlepšování. Nejde jen o to, naučit zaměstnance základní fráze pro práci a život, díky jazyku lidé získávají pocit jistoty, samostatnosti, sounáležitosti s týmem a komunitou.



Jak pomůže zaměstnanecká aplikace/MUNIPOLIS?

Pomocí MUNIPOLIS můžete snadno informovat o nabídce kurzů, připomínat lekce, sdílet vzdělávací materiály a rozesílat informace podle jazykových skupin.

Co je to funkční komunikace

Funkční komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem nevzniká náhodou, natož se zaměstnanci-cizinci. Firmy, kterým se daří zahraniční zaměstnance integrovat, mají jedno společné, **komunikaci řeší systematicky a dlouhodobě**. Ne jednorázově, ne ad hoc. Mají propracovanou strategii, znají cílové skupiny i to, jaké komunikační kanály jim fungují. Velmi často k tomu používají **moderní zaměstnaneckou aplikaci**, jako je například **MUNIPOLIS**. Ta jim totiž dokáže pomoci s celou řadou procesů a vyřešit spoustu bolístek.



Věděli jste, že...

Funkční interní komunikaci vedení – zaměstnanec považuje za jeden z nejdůležitějších elementů 62 % firem. Správně ji dělají ale jen jednotky procent. Pouze 11 % firem je přesvědčeno, že jejich zaměstnanci jsou zcela spokojeni s komunikací. 32 % to neumí doměřit anebo problematiku přehlíží.

Pro funkční komunikace je typické:

1. Jedno centrální místo pro veškerou komunikaci

Základní princip, který funguje napříč firmami i kulturami - **zaměstnanec musí přesně vědět, kde informace hledat**. E-maily, intranet s dokumenty, nástěnky, whatsapp skupiny a messenger, náhodná sdělení přes kolegy, porady... informace na zaměstnance proudí ze všech stran. Často to vede k zahlcení, dezorientaci a rezignaci na hledání informací. Pak dochází k předávání informací ústně a jejich dezinterpretaci. Ideální je proto vytvořit jedno rozhraní, ve kterém zaměstnanci najdou vše potřebné a budou se moci zaměřit primárně na něj.



Jednou z možností, jak svou komunikaci centralizovat, je **MUNIPOLIS**. Eliminuje chaos, sjednocuje komunikaci, dává jistotu, že „když něco nevím, jdu sem“.

2. Krátké, srozumitelné a opakovatelné sdělení

Cizinci (a popravdě i Češi) lépe reagují na krátké zprávy, jasnou strukturu informací a jednoduchý jazyk. Vyhněte se proto při komunikaci se zaměstnanci složitým formulacím, právnímu slovníku a pokud je třeba, aby se seznámili s právními dokumenty nebo dlouhými směrnicemi, vysvětlte jim zásadní sdělení jednoduše a běžným jazykem. Jedině když věci pochopí, dokáží je dodržovat.



Díky **MUNIPOLIS** pak můžete klíčová sdělení pravidelně opakovat, dávkovat informace postupně, komunikovat podobně jako na sociálních sítích - obrázky a videi.

3. Zacílení podle skupin a jazyků

Jedna zpráva pro všechny nefunguje. Ke každé skupině zaměstnanců je třeba mluvit jinak a jinými kanály. Každá cílová skupina má jiné potřeby, jiné otázky i kontext. Ne jinak tomu je u zahraničních zaměstnanců. Ti by měli ideálně dostávat informace ve vlastním jazyce nebo češtinou, které jsou schopni rozumět.



Rozesílat zprávy na jednotlivé cílové skupiny umí **MUNIPOLIS**. Informace tak přichází jen těm, kterých se týká, a zaměstnanec není zahlcen.

4. Postupné dávkování informací

Informace, které se k zaměstnanci dostanou při onboardingu, by měly být dostupné i po týdnu, měsíci nebo půl roce. Rychlý a obsáhlý přísun informací první den nerovná se konec onboardingů a zaučení. Firmy, kterým se daří integrace, berou onboarding jako dlouhodobý proces. Zaměstnanci tak nejsou pod zbytečným stresem a k informacím se mohou opakovaně vracet.



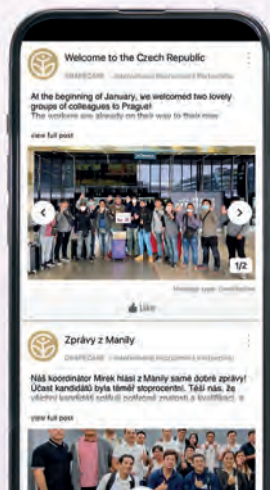
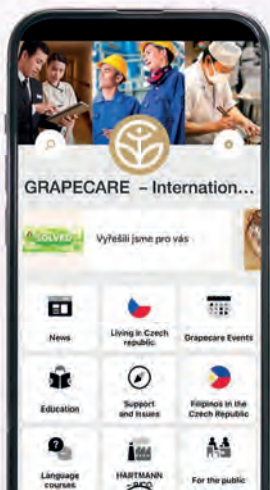
Zaměstnanecká aplikace **MUNIPOLIS** slouží také jako „paměť firmy“. Umožňuje přístup k důležitým dokumentům, návrat k informacím a pomáhá tak novým zaměstnancům zorientovat se v nich vlastním tempem. Pomocí automatického onboardingů lze také „dávkovat“ informace dle nastavených scénářů.

5. Otevřený sběr zpětné vazby, podnětů a problémů

Zpětná vazba a možnost se doptat je pro efektivní komunikaci naprosto klíčová. Zahraniční zaměstnanci se často bojí ozvat, neví, komu o problému říci, mají strach z následků. Je třeba proto vytvořit bezpečný prostor, kde je každý dotaz a podnět vítán. Stejně tak bezpečné kanály, které umožní podat zpětnou vazbu anonymně. Užitečné je také stanovit osobu, ať už to bude kolega nebo někdo z HR, za kterou mohou zaměstnanci v případě problému zajít osobně.



MUNIPOLIS umožňuje sběr podnětů a zlepšovacích návrhů, hlášení problémů i anonymní komunikaci v citlivých situacích, jako je šikana, konflikty, diskriminace. Firma tak získává informace dříve, než problém vybuchne, a zaměstnanci zase pocítí bezpečí a důvěru.



To, co v komunikaci s cizinci funguje, není žádná magie. Je to kombinace správných kanálů, srozumitelného obsahu, pravidelnosti a možnosti ozvat se bez strachu.

Zaměstnanecská aplikace MUNIPOLIS v tomto představuje přirozený nástroj, který je modernější než intranet, kultivovanější než sociální sítě a srozumitelný pro zaměstnance bez ohledu na národnost.

Podobný pohled, jak na efektivní komunikaci, nabízí metoda tzv. SMART komunikace, která je zároveň skvělou mnemotechnickou pomůckou.

SMART KOMUNIKACE

S

specific = konkrétní.

Firma ví, co, kdy a komu říká.

M

measurable = měřitelná.

Firma díky měřitelnosti ví, ke komu se zpráva dostala a ke komu nikoli, podle toho může dále rozhodovat. Zároveň snadno zjistí, jaké kanály jsou pro její zaměstnance ty pravé.

A

agreed = vyžadovaná.

V případě chytré komunikace dostávají informace pouze ti, kteří o ně mají zájem a kterých se týkají. Díky tomu má každá zpráva patřičnou pozornost.

R

reciprocal = vzájemná.

Pouze dialog může výrazně zvýšit kvalitu komunikace a informovanosti. Vedení firmy musí od zaměstnanců vědět, čemu nerozumí nebo co potřebují.

T

timed = načasovaná

a v reálném čase. Komunikace je správně načasovaná, informace přichází k lidem postupně a jsou dostupné odkudkoliv.



Věděli jste, že...

82 % organizací, které přešly na digitální interní komunikaci, zaznamenalo vyšší angažovanost zaměstnanců a 70 % zaměstnanců v digitalizovaných firmách se cítí lépe informováno o firemních cílech, což vede k nižší fluktuaci.

Jak nastavit komunikaci se zahraničními zaměstnanci

Funkční komunikace s cizinci nevzniká sama. Firmy, kterým integrace funguje, mají jasně nastavené **role, kanály a zpětnou vazbu**. Jak tedy na to?

5 kroků k efektivní komunikaci

1.

Určete vlastníka komunikace

Komunikaci s cizinci by měl mít na starost konkrétní člověk nebo tým. Ať už je to HR ve spolupráci s teamleaderem nebo interní komunikací. Ti by pro cizince měli připravit nejen materiály k onboardingu, ale i mít přehled nad jejich přijetím, zaškolením a adaptací. Jejich úkolem je hlídat konzistenci, volit vhodné kanály a funkčnost komunikace. Měli by být osobami, za kterými se nebudou zaměstnanci-cizinci bát přijít.

2.

Používejte jeden hlavní komunikační kanál

Vytvořte místo, kde si zaměstnanci mohou snadno pro informace dojit kdykoliv a odkudkoliv. E-maily, nástěnky nebo intranety zpravidla informace rozdělí nebo jsou dostupné pouze na pracovišti. Ideálním prostředkem je zaměstnanecká aplikace.

3.

Komunikujte stručně, pravidelně a srozumitelně

Méně textu, více pochopení. Projděte si veškeré informace a dokumenty, které zaměstnanci-cizinci dostávají a je třeba je s nimi vyplnit. Identifikujte v procesu slabá místa, např. zda jsou správně přeloženy informační letáky, jaké jsou ve firmě možnosti tlumočení, zda máte seznam FAQ.

Při přípravě materiálů nebo předávání informací obecně myslte na to, že zprávy by měly být krátké, jasné a důležitá sdělení by měla zaznít vícekrát nebo být vyznačena výrazněji než ostatní.

4.

Sbírejte zpětnou vazbu a řešte problémy včas

Se zahraničními zaměstnanci ve firmě dělejte pravidelné průzkumy a sběr zpětné vazby., Může mít formu dotazníku nebo osobních rozhovorů, podstatou je ale zjistit, co během nástupu do práce postrádali, co jim aktuálně chybí. Díky tomu získáte cenné podněty, jak komunikaci pro další cizojazyčně mluvící zaměstnance vylepšit.

V ideálním případě by zaměstnanci měli mít možnost dávat zpětnou vazbu nebo podněty pro zlepšení pravidelně v průběhu celého jejich výkonu práce ve firmě. A to jak osobně, tak anonymně. Komunikace musí být obousměrná.

5.

Myslete i na integraci mimo práci

Aby se zaměstnanec dobře adaptoval v práci, musí mít i dobré zázemí a podporu v osobním životě. Zaměstnanec-cizinci řeší spoustu složitých situací mimo firmu. Ať už je to návštěva lékaře, školy a hlídání dětí, cizí prostředí a jazyková bariéra. Proto je důležité ulehčit mu i tyto situace. Připravte mu podklady s informacemi o úřadech, školách nebo například lékařích. Ukažte mu, jaké možnosti nabízí vaše lokalita, doporučte mu místní akce či spolky.



Komunikace zaměstnanec × zaměstnanec-cizinec

V komunikaci s cizinci je třeba ošetřit také vztahy s „domácími zaměstnanci“. Práce se zahraničními kolegy má často dopad na jejich každodenní práci. Jazyková bariéra i kulturní odlišnosti mohou přinášet řadu nedorozumění, zpomalovat procesy, vytvářet frustraci a pocit stresu.

Nejčastější obtíže se zahraničními kolegy ve vztahu k domácím zaměstnancům:



Časté vysvětlování a opakování zadání

Kolegové zaměstnanec-cizince musí často používat jednodušší jazyk, opakovat zadání a kontrolovat, zda bylo správně pochopeno.



Obtížné navazování bližšího vztahu

Zaměstnanci si s cizinci hůře budují vztahy a kvůli jazykové bariéře se s nimi nezapojují do neformálních rozhovorů.



Kulturní odlišnosti v pracovních návycích

Časté je odlišné vnímání času ve smyslu dochvilnosti a tempa práce, stejně jako jiný přístup k autoritě nebo zpětné vazbě. Pokud tyto odlišnosti nejsou aktivně řešeny, mohou mít ostatní zaměstnanci pocit, že jiným prochází něco, co jim ne.



Neochota vykonávat určitý typ práce

Z kulturních či náboženských důvodů mohou zahraniční zaměstnanci odmítat jisté druhy práce nebo směny. To může vytvářet tlak na domácí zaměstnance, kteří mohou mít pocit, že vykonávají práci za své kolegy.



Zvýšená pracovní zátěž pro „domácí“ zaměstnance

Nástup zaměstnanec-cizince může mít vliv na výkon ostatních zaměstnanců. Až je to kvůli zaučování, obavou zahraničního kolegy ze samostatné práce kvůli strachu z chyb, převzetí části odpovědnosti za kontrolu práce nebo nutnosti řešit častější chyby vyplývající z nedorozumění.



Napětí v týmu a pocit nespravedlnosti

Rozdílné nároky na práci, frustrace z pomalejšího tempa týmu i vznik skupin podle národnosti mohou způsobit, že v kolektivu roste pocit nespravedlnosti, nesoudržnosti a napětí.

5 kroků, jak podpořit zaměstnance směrem k zahraničním kolegům

Jak tedy na připravit „domácí“ zaměstnance na nové zahraniční kolegy? Jak pracovat s předsudky a obrátit multikulturní tým z nevýhody v přednost? Protože jak už tu zaznělo, zahraniční zaměstnanci mohou přinést i řadu benefitů, jako třeba zlepšení jazykových dovedností českých zaměstnanců nebo nový úhel pohledu či praktické zkušenosti z jiných trhů.

1.

Jazykové kurzy a podpora komunikace

Ke zlepšení spolupráce mezi zaměstnanci významně pomáhá snížení jazykové bariéry. Jazykový kurz by tedy neměli absolvovat pouze zahraniční zaměstnanci, užitečné je nabídnout kurz také českým zaměstnancům. Důležité je, aby jazyková podpora nebyla jednorázová, ale probíhala systematicky a dlouhodobě. Současně je vhodné vytvářet jednoduché pracovní manuály, vizuální návody a přehledné interní dokumenty, které snižují riziko nedorozumění. Tím se zrychlí adaptace zahraničních kolegů a sníží se tlak na ostatní zaměstnance, kteří jinak musí často vše opakovaně vysvětlovat.

2.

Interkulturní školení

S různými kulturami se pojí různé předsudky, které často stojí na nepochopení a neznalosti. Interkulturní školení pomáhá zaměstnancům lépe porozumět odlišným pracovním návykům, hodnotám a stylům komunikace. Tato školení vám pomohou předejít zbytečným konfliktům. Zaměstnanci se naučí rozpoznávat, že určité chování nemusí být projevem neochoty, ale odlišného kulturního nastavení. Vytváří se tak otevřenější a tolerantnější pracovní prostředí.

3.

Mentoring a adaptační program

Zavedení adaptačního programu s přiděleným mentorem usnadní práci nejen novému zaměstnanci. Jasně definované kompetence a odpovědnosti předchází přetěžování ostatních kolegů. „Buddy“, kterého má zaměstnanec-cizinec po ruce, mu pomáhá získat lepší orientaci v nepsaných pravidlech nebo firemní kultuře, aniž by tím byli zatíženi další zaměstnanci. Výzvu přihlásit se jako „buddy“ můžete sdílet třeba prostřednictvím MUNIPOLIS.

4.

Podpora duševního zdraví

Práce v multikulturním prostředí může být psychicky náročná jak pro zahraniční zaměstnance, tak pro domácí pracovníky. Nabídněte zaměstnancům přístup k firemnímu psychologovi nebo externím konzultacím, kde lze řešit stres a napětí v týmu. Užitečné jsou také workshopy zaměřené na zvládnání stresu, komunikaci a řešení konfliktů. Předějte tak vyhoření a dlouhodobé frustraci.

5.

Nastavení férových pravidel a otevřené komunikace

Zásadní roli hraje jasné nastavení pracovních pravidel a stejných očekávání pro všechny zaměstnance bez ohledu na národnost. Dbejte na to, aby byl nastavený transparentní systém hodnocení výkonu a dejte prostor pro otevřené i anonymní sdílení problémů a hledání společných řešení. Aktivním přístupem lze předejít řadě konfliktů a zachytit problémy už v zárodku.



Mini-scénáře z praxe

Scénář 1: Nový zahraniční zaměstnanec

Situace:

Do firmy nastupuje zaměstnanec z Ukrajiny/Filipín na dělnickou pozici. Nezná prostředí, pravidla ani lidi. Nerozumí česky. V základních věcech anglicky. Bydlí na ubytovně, má tu pouze pár známých ve své komunitě.

Co často nefunguje:



- nerozumí přesně zadání
- informace a zaučení probíhá za pochodu
- otázky řeší hlavně přes kolegy
- často řeší otázky spojené s pobytem
- nemá zde lékaře
- žije v komunitě s kolegy, nevytváří si vztahy s okolím
- má omezené možnosti trávení volného času

Možné podpůrné kroky:



- přístup do zaměstnanecké aplikace (zdroj informací, zadávání podnětů)
- možnost a prostor pro pokládání dotazů
- mentor, „buddy“, který jej provede a se vším seznámí
- postupné dávkování informací
- informace dostupné v rodném jazyce
- pozvánky na akce a kontakt na místní spolky



Výsledek:

rychlejší zapojení, menší stres, méně chyb

Scénář 2: Problém na pracovišti/konflikt

Situace:

Zahraniční zaměstnanec zažívá nátlak, šikanu nebo má vážné neshody v týmu. Bohužel neví, s kým situaci řešit. Projevuje se to na jeho výkonu, motivaci. Do práce chodí nerad, je nemluvný.



Co často nefunguje:

- bojí se ozvat
- neví, komu o problému říci
- neví, co je norma a co už není na pracovišti tolerováno
- problém se řeší pozdě, např. až při výpovědi



Možné podpůrné kroky:

- možnost anonymního podnětu (whistleblowing)
- určení konkrétní osoby, na kterou je možné se obrátit a mluvit s ní v jazyce, který zaměstnanec ovládá
- hlášení problému online, písemně
- pravidelná sezení s teamleadery



Výsledek:

firma se o problému dozví včas, prevence konfliktů, vyšší důvěra, bezpečnější prostředí

Scénář 3: Krizová situace

Situace:

Došlo ke změně směn a zaměstnanec má přijít na jiný čas. Navíc zrovna nejede svozový autobus, kterým zaměstnanci dojíždí do haly za Prahou. Na směně tak není dostatek pracovníků a vážne provoz.

Co často nefunguje:



- informace se k cizincům nedostane včas
- zaměstnanec nepochopí sdělení správně
- zaměstnanec se domnívá, že jeho směny se zpráva netýká
- zaměstnanci nepředávají zprávu ostatním
- zaměstnanci se neorientují v místní dopravě

Možné podpůrné kroky:



- zacílení zpráv na konkrétní skupiny
- notifikace do mobilní zaměstnanecké aplikace
- přehledný seznam pracovníků a kontaktů na ně
- informace o dopravě a mapa areálu a okolí dostupné online



Výsledek:

lepší informovanost, hladký provoz, méně stresu pro všechny strany

Scénář 4: Zlepšovací nápady a zpětná vazba

Situace:

Zahraniční zaměstnanec přišel na to, jak vylepšit pracovní postup, a má tipy, jak práci dělat efektivněji. Identifikoval chyby, které se v provozu dějí, neví ale, za kým jít. Nikdo se jej neptá na zpětnou vazbu.

Co často nefunguje:



- komunikace k cizincům je jednostranná, neptáme se na jejich názor
- zaměstnanci neví, na koho se obrátit
- zaměstnanec se stydí a nevěří, že jeho nápad je dobrý
- firma nepracuje se zpětnou vazbou

Možné podpůrné kroky:



- sběr podnětů pomocí MUNIPOLIS
- pravidelná zpětná vazba
- ochotný a naslouchající teamleader
- budování bezpečného a otevřeného prostředí



Výsledek:

vyšší zapojení zaměstnanců, pocit sounáležitosti, lepší fungování firmy

Závěr

Zaměstnávání cizinců v českých firmách není trendem, který by přišel a odešel. Je výsledkem dlouhodobé demografické změny, strukturálního nedostatku pracovní síly a proměny samotné povahy práce. Data mluví jasně – podíl zahraničních pracovníků poroste, a s ním i jejich význam pro chod firem i celé ekonomiky. Pravděpodobnost, že se ve vaší firmě zahraniční zaměstnanci objeví, se bude s časem jen zvyšovat.

To s sebou přináší i nové situace. Jazyková bariéra, administrativní zátěž, adaptační procesy či obavy z narušení týmové dynamiky nejsou zanedbatelné výzvy. Zároveň však platí, že firmy, které se s nimi naučí pracovat systematicky a s otevřenou myslí, získávají konkurenční výhodu. Přístup k širšímu okruhu talentů, větší flexibilitu, nové zkušenosti i posílení employer brandingů.

Věříme, že i díky tomuto e-booku pro vás tyto výzvy nebudou nedosažitelné. Hodně spokojených nejen zahraničních zaměstnanců vám za MUNIPOLIS přeje



Indrěj Š.

Zakladatel komunikační
platformy MUNIPOLIS



www.zamestnanecka-aplikace.cz