



Odborové organizování zahraničních pracovníků: Průvodce designem služeb a případová studie

České priority, 2024

Zpracováno v rámci projektu “Budování kapacit odborových organizací k řešení potřeb ukrajinských uprchlíků a podpoře jejich etického zaměstnávání”



Autoři:

Mgr. Barbora Duffková barbora.duffkova@ceskepriority.cz

Alexandre Reznikow, M.A. alex@ceskepriority.cz

Verze "1.0"

Květen 2024

Kontakt: info@ceskepriority.cz

Za podporu děkujeme Mezinárodní organizaci pro migraci (IOM) a vládě Spojených států amerických.

Poděkování

Rádi bychom vyjádřili upřímné poděkování všem, kteří přispěli k této publikaci a její realizaci. Děkujeme členům ZO Tesla Pardubice, zejména Tomáši Formánkovi, Iryně Selině, Marii Chechelnytské, Otgunye Ganbold, Martině Spilkové a členům výboru ZO Tesla Pardubice, Tomáši Lyachovi z OS KOVO a Lukáši Němcovi z ČMKOS za jejich aktivní účast a spolupráci v rámci celého projektu.

Děkujeme také týmu IOM: Petru Karbanovi, Linh Le My, Adže Erdenebat, Sofii Riabushkině, Zdeňku Svobodovi a Andree Svobodové za jejich podporu.

Děkujeme také konzultantům a konzultantkám Goranovi Lukićovi, Marku Čaňkovi, Lence Šafránkové Pavlíčkové a Monice Martiškové a celému týmu RILSA, jmenovitě Renatě Kyzlinkové, Danice Schebelle a Aleši Kroupovi, za jejich cenné rady a komentáře.

Dále bychom chtěli vyjádřit vděčnost týmu Českých priorit: Janu Kleňhovi, Ladislavu Frühaufovi, Jonáši Kreisingerovi, Kateřině Tisové, Barboře Hlušítkové a Markétě Hájek za jejich pomoc a asistenci.

Obsah

Shrnutí	5
Executive summary	6
Popis projektu a cílů	8
Pro koho je tento dokument určen	8
Co je design zaměřený na člověka?	8
Využití HCD v kontextu odborových organizací	9
Metodický postup projektu	10
Metodický postup	13
Jak naplánovat rozhovory	13
Jak na workshopy	17
Workshop 2 - Tvorba person	17
Workshop 2 - Generování nápadů	19
Workshop 3 - Průchod službou	21
Současný stav	23
Zahraniční pracovníci v ČR a ukrajinští uprchlíci	23
Odbory v ČR	25
Výsledky případové studie	28
Rozhovory - Potřeby zahraničních pracovníků	28
Integrace v ČR	28
Situace ve Foxconnu	29
Organizování v odborech	30
Výsledek designového procesu	31
Persony a empatické mapy	31
Workshop: Generování nápadů	34
Workshop: Prototypy služeb - cesty službou	35
Přílohy	39
Scénář pro rozhovory	39
Šablona	42
Checklist	42
Zdroje	44

Shrnutí

Cílem projektu bylo pilotně ověřit inovativní postupy a design služeb pro organizování zahraničních pracovníků v rámci základní odborové organizace ZO Tesla Pardubice působící v průmyslovém sektoru.

Realizace tohoto projektu navazuje především na ambici zástupců ZO Tesla Pardubice naučit se inovativní metody pro odborové organizování a vyzkoušet je v reálných podmínkách. Účelem bylo zmapovat potřeb a strastí zahraničních pracovníků ve Foxconnu a následně identifikovat řešení a služby, které poskytne místní odborová organizace. Dlouhodobým cílem je zlepšit pracovní podmínky (nejen) zahraničních pracovníků a implementovat služby a intervence navržené v rámci projektu. V návaznosti na to také zvýšit zapojení zahraničních pracovníků do odborových organizací a tak rozšířit její členskou základnu.

Dokument je určen především zástupcům základních odborových organizací, které usilují o zapojení zahraničních pracovníků do odborů nebo mají zájem o aplikaci designu služeb v rámci svojí organizace. Dále odborovým svazům a konfederacím a také aktérům působícím v oblasti integrace cizinců, jako jsou státní správa, samospráva, neziskové organizace a zaměstnavatelé.

Projekt čerpal inspiraci ze zahraniční praxe a přístupů při organizování zahraničních pracovníků, zejména z Německa, Velké Británie, Itálie nebo Dánska. Rešerše zahraniční literatury poskytuje nejen argumenty, proč je důležité zahraniční pracovníky organizovat, ale i jaké mohou být překážky a jak se s nimi vyrovnávají. Organizování zahraničních pracovníků je klíčové pro zajištění jejich práv a zlepšení pracovních podmínek, avšak může být komplikováno jazykovými bariérami, kulturními rozdíly a nedůvěrou k odborovým organizacím, a proto je klíčové soustředit se na dlouhodobé budování důvěry

Mezi konkrétní příklady služeb ze zahraničí patří vývoj mobilní aplikace usnadňující zahraničním pracovníkům orientaci v administrativních procesech, implementace školení a jazykových kurzů zaměřených jak na zahraniční pracovníky, tak i zástupce odborových organizací, nebo zavedení poradenských center poskytující cílenou pomoc zahraničním pracovníkům. Výsledek rešerše zahraniční praxe spolu s popisem vybraných služeb v zahraničních odborových organizací uvádíme v samostatném dokumentu: *Odborové organizování zahraničních pracovníků: Zahraniční praxe.*

Projekt byl realizován v několika fázích za použití metod designu zaměřeného na člověka (Human-Centered Design, HCD), který klade důraz na pochopení a řešení potřeb cílové skupiny a následnou aplikaci metod designu služeb pro vývoj řešení. V první fázi výzkumu jsme se zaměřili na navázání kontaktu s cílovou skupinou, tedy ukrajinskými a mongolskými pracovníky, a na sběr dat pomocí strukturovaných rozhovorů. Tyto rozhovory jsme následně analyzovali za pomoci empatických map a vytvořili typické osoby reprezentující skupinu zahraničních pracovníků na daném pracovišti. Následně proběhla fáze interpretace a ideace, během níž byla

znovu analyzována získaná data společně se zahraničními pracovníky a následně generovány nápady a návrhy řešení v rámci několika společných workshopů. Poté bylo přikročeno k prototypování konkrétních služeb a intervencí, které jsme identifikovali jako prioritní - jako například asistence odborů v rámci zajištění bydlení nebo podpora při řešení pracovního úrazu.

Ve výsledku vzniklo několik prototypů služeb a námětů pro další intervence. Díky jejich zapojení do realizačního týmu projektu se zástupci odborové organizace naučili nové postupy a metody pro vývoj nových služeb, ať už jde o sběr informací skrz empatické rozhovory, nebo popis fungování služby pomocí metod průchodem službou. Zlepšení a důraz na komunikaci mezi odbory a zahraničními pracovníky bylo dalším významným výsledkem.

Executive summary

The project's goal was to pilot innovative methods and service design for organizing foreign workers within the local trade union organization ZO OS KOVO Tesla Pardubice, operating in the industrial sector.

The realization of this project primarily aligns with the ambition of ZO Tesla Pardubice representatives to learn innovative methods for trade union organizing and to test them in real conditions. The purpose was to map the needs and challenges of foreign workers at a Foxconn and subsequently identify solutions and services that the local trade union organization could provide. The long-term objective is to improve the working conditions (not only) of foreign workers and to implement services and interventions designed during the project. Additionally, it aims to increase the engagement of foreign workers in trade union organizations and thus expand its membership base.

This document is primarily intended for representatives of local trade union organizations that strive to engage foreign workers in unions or are interested in applying service design methods in their organization. It is also relevant for trade union federations and confederations, as well as actors involved in the integration of foreigners, such as government bodies, local governments, non-profit organizations, and employers.

The project drew inspiration from foreign practices and approaches in organizing foreign workers, especially from Germany, the United Kingdom, Italy, and Denmark. The review of foreign literature not only provides arguments on why it is important to organize foreign workers, but also identifies potential obstacles and how other countries overcome them. Organizing foreign workers is crucial for ensuring their rights and improving working conditions, but it can be complicated by language barriers, cultural differences, and distrust of trade union organizations. Therefore, it is essential to focus on long-term trust-building.

Concrete examples of services from abroad include the development of a mobile application that helps foreign workers navigate administrative processes, the implementation of training

and language courses aimed at both foreign workers and trade union representatives, and the establishment of advisory centers providing targeted assistance to foreign workers. The result of the literature review of foreign practices, along with the description of selected services in foreign trade union organizations, is presented in a separate document: *Trade Union Organizing of Foreign Workers: International Practices*.

The project was implemented in several phases using Human-Centered Design (HCD) methods, which emphasize understanding and addressing the needs of the target group, followed by the application of service design methods to develop solutions. In the first research phase, we focused on establishing contact with the target group, specifically Ukrainian and Mongolian workers, and collecting data through semi-structured interviews.

These interviews were then analyzed using empathy maps and personas representing various groups of foreign workers at the given workplace. The next phase involved interpretation and ideation, during which the collected data were re-analyzed together with foreign workers, and ideas and proposals for solutions were generated in several joint workshops. Subsequently, we moved on to prototyping specific services, describing service (customer) journeys for interventions / services such as union assistance in securing housing or support in handling workplace injuries.

As a result, several service prototypes and suggestions for further development were developed. By involving them in the project implementation team, trade union representatives learned procedures and methods for developing new services, whether it involves collecting information through empathy interviews or describing service functionality using customer journey methods. Improved communication and a focus on interaction between unions and foreign workers were also significant outcomes. This document provides guidelines for applying these methods and contains a case-study on their application as part of the project.

Popis projektu a cílů

Projekt měl za cíl odpilotovat inovativní postupy pro organizování zahraničních pracovníků¹ v rámci jedné základní odborové organizace, ZO Tesla Pardubice, která působí v průmyslovém sektoru.

Pomocí metody designu zaměřeného na člověka (tzv. human-centered design, participativní design) a specifické aplikace v rámci designu služeb jsme společně navrhli opatření a služby, které tato základní organizace může v budoucnu rozvíjet. Základním prvkem designu služeb je vcítění se a pochopení situace osob, pro které tyto služby a opatření vytváříme. Proto jsme v první fázi naší spolupráce se ZO Tesla Pardubice navrhli postup, jak získat pomocí řízených rozhovorů informace o potřebách zahraničních pracovníků a o jejich motivacích, proč (ne)vstupují do odborů. S tímto penzem poznatků jsme následně vyvinuli služby, které mají reagovat na potřeby a situace zahraničních pracovníků.

V důsledku očekáváme v krátkodobém horizontu rozvoj nových služeb, které poskytují odbory pro zahraniční pracovníky, spolu s lepší ochranou zahraničních pracovníků a předvídatelnější / etičtější podmínky zaměstnání. V dlouhodobějším horizontu očekáváme též větší zapojení zahraničních pracovníků do odborové organizace a nárůst členské základny.

Pro koho je tento dokument určen

Dokument je určený především zástupcům základních odborových organizací, kteří usilují o zapojení zahraničních pracovníků do odborů nebo mají zájem o vytvoření inovativních a nových služeb zacílené na různé cílové skupiny. Část doporučení je též určena pro odborové svazy a konfederaci. V neposlední řadě mohou tyto poznatky a doporučení využít i aktéři, kteří působí v oblasti integrace cizinců, především státní správa (MV a MPSV), samosprávy (obce, kraje), neziskové organizace a zaměstnavatelé.

Co je design zaměřený na člověka?

Design zaměřený na člověka (v angličtině pod zkratkou *HCD - Human centered design*) je metodologický přístup, který zdůrazňuje význam porozumění a řešení potřeb, zkušeností a kontextů skutečných lidí v průběhu celého designového procesu. Hlavním cílem je vytvořit produkty, služby a systémy, které opravdu rezonují s uživateli a plní jejich explicitní i latentní potřeby.

HCD zahrnuje několik postupných fází, z nichž každá je navržena tak, aby prohloubila empatii designéra s uživateli a postupně vylepšovala řešení, které se vyvíjí. Proces často začíná sběrem informací a pozorováním, kde designéři úzce spolupracují s potenciálními uživateli, aby získali informace o jejich chování, problémech a potřebách. Následuje fáze 'Ideace', která designérům

¹ V celém textu používáme generické maskulinum pro zjednodušení a srozumitelnost. Tento způsob vyjadřování není zamýšlen k vyloučení žádné skupiny.

umožňuje generovat širokou škálu nápadů, přímo odvozených z provedených pozorování. Prototypování pak umožňuje převést tyto nápady do hmatatelné formy, které lze iterativně testovat a zdokonalovat na základě zpětné vazby od uživatelů.

Během designového procesu je nezbytná stálá zpětná vazba od uživatelů, aby se zajistilo, že řešení nejsou jen funkční, ale také emočně rezonující a prakticky cenná v reálných kontextech. Výsledkem tohoto procesu jsou řešení, která mohou být inovativní a přímo reagovat na konkrétní potřeby a pocity uživatelů, což může výrazně usnadnit jejich řešení a podnítit aktivní využívání dané služby. V kontextu odborových organizací slouží též služby (příp. benefity) jako motivace pro vstup nebo udržení členů.

Tím, že staví lidi do středu designového procesu, se HCD posunuje za tradiční designové přístupy, které mohou upřednostňovat estetickou nebo technologickou inovaci na úkor použitelnosti a spokojenosti. Tento přístup orientovaný na člověka je klíčový k zajištění, že konečné produkty nebo služby nejsou jen používány, ale jsou lidmi ceněny.²

Využití HCD v kontextu odborových organizací

Design orientovaný na člověka je metodologie, jež díky pochopení a řešení potřeb současných i budoucích členů odborů může najít široké uplatnění. HCD může pomoci odborům lépe pochopit a řešit specifické problémy, kterým členové čelí, a také rozvíjet služby, které jsou pro ně skutečně užitečné a přínosné. Níže představujeme možná využití:

- Vylepšení digitálních služeb: Odbory mohou využít HCD pro zlepšení přístupnosti a uživatelské přívětivosti svých webových stránek a digitálních nástrojů. Tím, že zapojí skutečné uživatele do designového procesu, mohou lépe identifikovat a řešit problémy, které brání efektivní interakci členů s odborovými službami.
- Vývoj přizpůsobených řešení: Příkladem může být design systému na podporu cizinců, který zahrnuje např. webové / smartphonové aplikace usnadňující procesy, jako jsou žádosti o víza či povolení k pobytu. Tento systém by mohl být upraven specificky pro potřeby členů odborů a pomoci jim lépe navigovat komplikovanými administrativními procesy.
- Zapojení členů do inovací: Odborové svazy mohou použít HCD k lepšímu pochopení potřeb svých členů prostřednictvím přímého zapojení do vývoje nových služeb nebo zlepšování stávajících. Taková aktivita může zahrnovat workshopy a brainstormingové sezení s členy, kteří mohou přímo přispívat svými nápady a zpětnou vazbou.

² [What is Human-Centered Design \(HCD\)? | Interaction Design Foundation - IxDF.](#)

- Řešení specifických problémů členů: Například vývoj specializovaných tréninkových programů nebo podpůrných nástrojů pro zlepšení pracovních podmínek. To může zahrnovat vše od zdravotních a bezpečnostních aplikací až po nástroje pro lepší komunikaci mezi členy a vedením odborů.

Všechny tyto přístupy by měly začínat důkladným průzkumem potřeb členů a pokračovat iterativním vývojem, který umožňuje postupné zdokonalování navrhovaných řešení na základě zpětné vazby od uživatelů. Tento způsob práce nejenže vede k praktičtějším a uživatelsky příjemnějším řešením, ale také pomáhá odborům udržet si relevanci a hodnotu pro své členy v neustále se měnícím pracovním prostředí.³⁴⁵⁶

Metodický postup projektu

Projekt měl celkem 5 fází, které zahrnovaly i rešerší zahraniční literatury (Aktivita 1.2). Pro zjednodušení ale v dalších kapitolách uvádíme pouze metodický postup pro aplikaci metod HCD v rámci odborových organizací. Výsledek rešerše zahraniční praxe spolu s popisem vybraných služeb v zahraničních odborových organizacích uvádíme v samostatném dokumentu: *Odborové organizování zahraničních pracovníků: Zahraniční praxe.*⁷

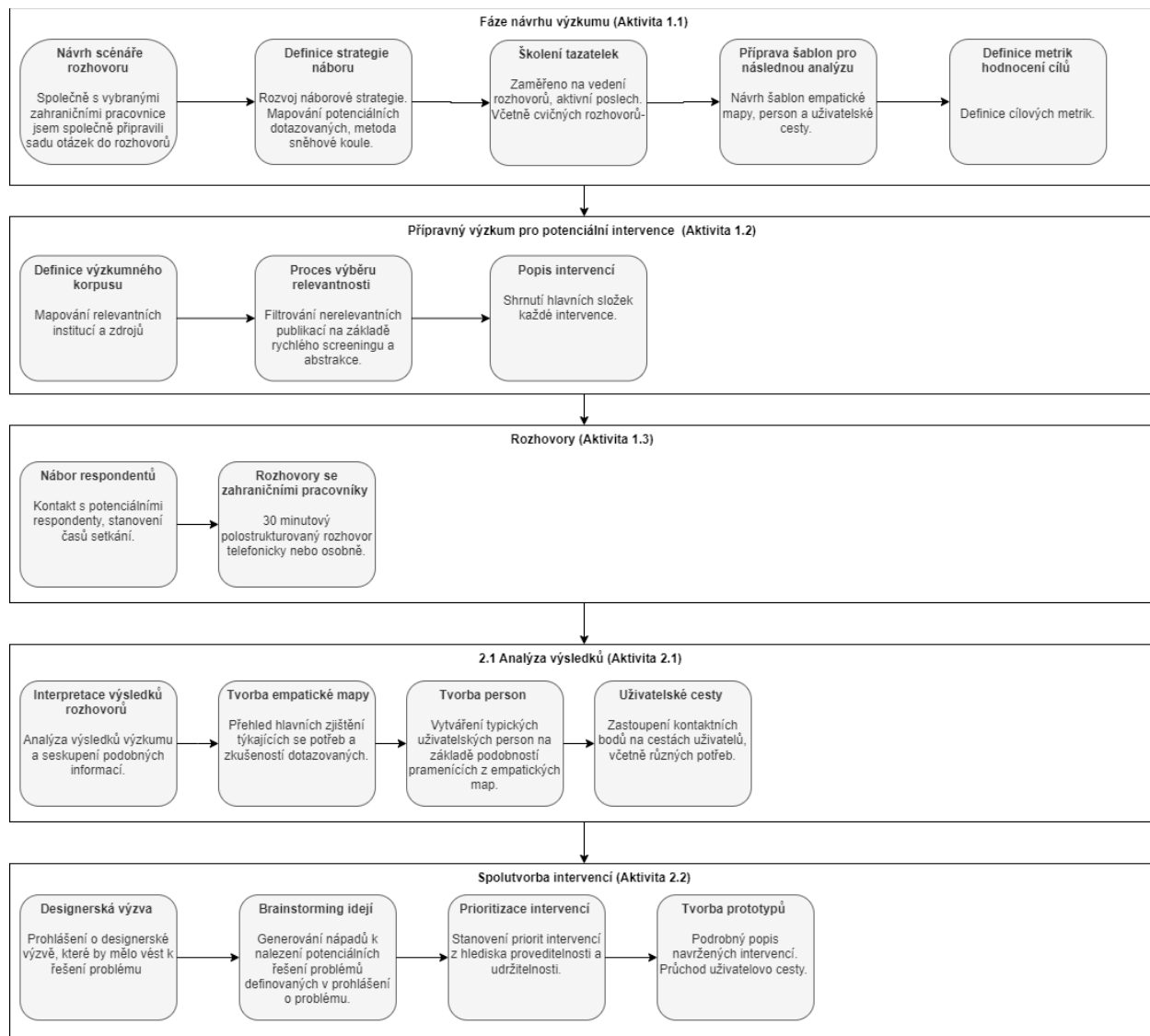
³ [Assefa \(2020\). Immigration: A Wicked Problem.](#)

⁴ [Jeffers \(2020\). Getting started with Service Design for unions: TUC Digital Lab workshop report.](#)

⁵ [Haley \(2023\). Helping migrants find information to start their life in a new city — UX Case Study.](#)

⁶ [Mäki \(2023\). A Human-Centred Approach to Strengthening Trade Unions: Integrating User Experience Design.](#)

⁷ [Odborové organizování zahraničních pracovníků - Zahraniční praxe](#)



1. Fáze návrhu výzkumu (Aktivita 1.1):

Projekt začal prvním kontaktem s cílovou skupinou, kde jsme společně navrhli a vytvořili scénář pro strukturované rozhovory. Zapojení zahraničních pracovníků již na samotném začátku projektu zajistilo inkluzivní přístup ke shromažďování informací. Tato fáze zahrnovala strategii náboru pro identifikaci a zapojení potenciálních respondentů prostřednictvím mapovaného přístupu, často využívající metodu sněhové koule pro širší dosah. Výcvik pro interviewery byl proveden, včetně cvičných rozhovorů, aby se zajistila připravenost a konzistence. Současně byly připraveny šablony pro zachycení informací během rozhovorů a designových workshopů: empatické mapy, persony a uživatelské cesty. Na tomto stupni byly definovány metriky hodnocení pro hodnocení cílů projektu.

2. Přípravný výzkum pro potenciální intervence (Aktivita 1.2):

Tato fáze se vyznačovala definováním výzkumného korpusu, identifikací relevantních institucí a zdrojů a procesem výběru relevantnosti, který filtroval publikace na základě rychlého screeningu a abstraktů. Cílem bylo shromáždit bohatý základ znalostí, z kterého projekt čerpal informace a vzory.

3. Rozhovory (Aktivita 1.3):

Rozhovory s cizinci se prováděly na základě strategie oslovení / náboru. Tyto polostandardizované rozhovory probíhaly osobně nebo telefonicky. Scénář rozhovoru byl navržen tak, aby trval přibližně 30 minut a byl zaměřen na pochopení pocitů, zkušeností a potřeb respondentů.

4. Analýza výsledků (Sekce 2.1):

Po rozhovorech se výsledky výzkumu interpretovaly a seskupovaly se podobné informace pro analýzu za pomoci empatické mapy, která poskytla přehled hlavních zjištění souvisejících s potřebami a zkušenostmi respondentů. Vytvořily se osoby, které reprezentovaly typické uživatele, a mapovaly se uživatelské cesty, aby se vizualizovaly různé dotyčné body a potřeby uživatelů.

5. Spoluvorba intervencí (Aktivita 2.2):

Poslední fáze zahrnovala několik klíčových kroků:

1. Designerská výzva: Na základě získaných vhledů bylo vypracováno prohlášení o výzvě, které by mělo navádět k řešení problému. Formulováno bylo za pomoci otevřené otázky "Jak bychom mohli řešit problém X vyjádřený personou Y"?
2. Brainstorming idejí: Následně se konalo kreativní brainstormingové sezení za účelem generování široké škály nápadů na potenciální řešení identifikovaných problému.
3. Prioritizace intervencí: Nápady byly hodnoceny a prioritizovány na základě jejich proveditelnosti a udržitelnosti, aby se zajistilo, že nejúčinnější intervence budou předány do dalšího vývoje.
4. Tvorba prototypů: Byly vytvořeny podrobné popisy vybraných intervencí, včetně krok za krokem plánů, jak měly být tyto intervence navrženy. V této fázi byl popsán "průchod nebo cesta službou", což zahrnovalo popis všech kroků v dané službě, včetně interakcí s případnými přepážkami (tj. poskytovatelem dané služby).

Tento systematický přístup k projektu zajistil důkladné porozumění problémům a potřebám prostřednictvím přímého zapojení dotčených stran, strukturovaného vývoje a hodnocení řešení. Metodologie nejen zdůraznila význam lidsky orientovaného designu, ale také iterativní povahu designového myšlení, kde byla řešení neustále zdokonalována na základě zpětné vazby od uživatelů. Výsledkem tohoto procesu byla služba či opatření, které bylo nejen orientované na

uživatele, ale také strategicky informované, směřující k poskytování hmatatelných zlepšení ve zkušenostech cílové skupiny.

Metodický postup

Jak naplánovat rozhovory

1. Stanovení cílové skupiny a oblasti zájmu:

- Definujte, čeho chcete rozhovorem dosáhnout. Například získání zpětné vazby na odborovou činnost, pochopení potřeb uživatelů, nebo testování nového konceptu.
- Je dobré nastavit v této fázi i časový harmonogram celého projektu.
- Specifikujte cílovou skupinu a definujte oblasti zájmu.
 - Kdo je cílovou skupinou? Co o ní již víme? Jak ji oslovíme?
- V metodě Human-Centered Design (HCD) je klíčové zapojení cílové skupiny po celou dobu procesu. Ta vám právě pomůže identifikovat relevantní okruhy lidí.

2. Návrh scénáře rozhovoru:

- Utvořte scénář rozhovoru - Scénář obsahuje strukturu a obsah rozhovoru. Zahrnuje jednotlivé otázky, pořadí jejich kladení a důležité body, které by měly být pokryty. Scénář slouží jako vodítko pro tazatele, aby rozhovor probíhal hladce a systematicky.

Tipy a triky pro psaní scénáře rozhovoru

1. Stanovte cíl rozhovoru a definujte klíčová témata

Před psaním scénáře si jasně stanovte, jaké informace chcete získat. Rozdělte si je na dvě kategorie: nezbytné informace, které musíte zjistit, a doplňkové informace, které by bylo užitečné znát. Vždy se nejprve zaměřte na informace, které potřebujete získat. Identifikujte hlavní oblasti, které chcete probrat. Může se jednat o pracovní podmínky, spokojenost s prací, nebo vztahy s odbory atd.

2. Vytvořte strukturu rozhovoru

Na začátku rozhovoru vždy zdůrazněte cíle výzkumu a vysvětlíte, jaký přínos může rozhovor mít i pro samotného respondenta (např. tvorba nové služby, zlepšení pracovních podmínek atd.) . Důležitou součástí je také zdůraznění anonymity rozhovoru, aby se respondenti cítili bezpečně a ochotně sdíleli své názory a zkušenosti. Rozhovor začněte s obecnými a odlehčenými otázkami a postupně přecházejte k detailnějším. Nejdůležitější otázky by měly zaznít v prostřední části rozhovoru. Tento přístup pomůže respondentům uvolnit se a otevřeně komunikovat.

3. Používejte otevřené otázky

Otevřené otázky umožňují respondentům vyjádřit své názory a zkušenosti podrobněji. Například místo „Jste spokojeni s pracovními podmínkami?“ použijte „Jak byste popsali své pracovní podmínky?“. Tento způsob kladení otázek vybízí respondenty k podrobnějším odpovědím a poskytuje hlubší vhled do jejich zkušeností a pocitů.

4. Zohledněte kulturní a jazykové rozdíly

Ujistěte se, že otázky jsou srozumitelné pro všechny respondenty. V případě potřeby použijte překladatele nebo zkontrolujte, že otázky byly správně přeloženy. Nejen zahraniční pracovníci, ale i další různé cílové skupiny mohou mít odlišné vnímání a porozumění otázkám.

5. Otestujete dotazník s cílovou skupinou

Před ostrým sběrem dat proveďte pilotní rozhovory, abyste mohli upravit scénář podle potřeby. Pilotní testování vám umožní vyzkoušet, zda jsou otázky jasně formulovány a zda na ně respondenti dobře reagují. Současně je užitečné projít scénář s někým z cílové skupiny, abyste zjistili, zda jste na něco nezapomněli.

3. Výběr a školení tazatelů:

- Zajistěte patřičné školení a instrukce pro tazatele, včetně technik aktivního poslechu a etického chování (viz *Tipy a triky pro vedení rozhovoru pro tazatele* str. 15-16).
- Tazatel by se měl dostatečně seznámit se scénářem rozhovoru a při vedení rozhovoru jej mít u sebe.

4. Výběr respondentů:

- Zamyslete se nad specifickými skupinami, které pro vás mohou být relevantní.
- Rozlišujte respondenty podle klíčových kritérií (dle věku, pohlaví, rodiného stavu, národnosti a další).
- Zajistěte, aby vzorek respondentů byl pestrý a obsahoval rozličné skupiny.
- Využijte různé oslovovací kanály (např. sociální sítě, pracovní kolektiv, pracovníci mimo váš blízký osobní kruh atd.)
 - Můžete využít metody sněhové koule, kdy se tazatel nejprve obrátí na malé množství vhodných respondentů a následně požádá každého z nich, aby doporučili další vhodné osoby, čímž postupně roste počet respondentů jako sněhová koule. Tato metoda je užitečná pro dosažení těžko dostupných nebo skrytých populací. Nicméně hrozí, že oslovíte lidi ze stejných kruhů a nezajistíte dostatečně pestrou cílovou skupinu.

- Zznamenejte potenciální a oslovené respondenty do tabulky společně s jejich vlastnostmi (věk, pohlaví, zaměstnání atd.) → to pomůže v průběžné kontrole oslovování a současně lze snadno sledovat, které skupiny se mi daří nejlépe oslovovat nebo naopak, které zatím postrádám

5. Provádění rozhovorů:

- Zajistěte, že každý rozhovor je veden podle stanoveného scénáře, ale s dostatečnou flexibilitou pro zachycení nečekaných informací nebo podnětů od respondentů.
- Zvolte místo vhodné pro obě strany. Místo rozhovoru by mělo být klidné, tiché a poskytnout dostatečné soukromí, tak aby se dotazovaný cítil v bezpečí a chtěl se svěřit. Případně lze rozhovory provést online či telefonicky.
- Rozhovor nahrávejte na diktafon nebo telefon pro možnost návratu k jeho klíčovým bodům.
- Dělejte si poznámky během rozhovoru a doplňte je co nejdříve po jeho skončení.
- Po rozhovoru si co nejdříve napište hlavní a prvotní dojmy. Zznamenejte otázky na kladené odpovědi, ale i například co vás překvapilo, co jste se dozvěděli nového atd., případně si i zpětně poslechněte pořízenou nahrávku.
- Je důležité dodržovat soukromí a anonymitu respondentů.

Tipy a triky pro vedení rozhovoru pro tazatele

- Začněte zlehka. Při prvním setkání klidně odlehčete situaci než začnete rozhovor nahrávat, zeptejte se dotazovaného jak se dneska měli, co říkají na počasí, toto pomůže dotazovanému se uvolnit. Buďte jako kamarád - klidní a ujišťujte druhou osobu, že jí můžete důvěřovat.
- Nevynechejte úvod dotazování - seznamte znovu dotazovaného s cílem a záměrem projektu, sdělte mu že bude rozhovor nahrávaný a anonymní
- Nezapomeňte začít nahrávat. Předtím ujistěte respondenta, že nahrávka nebude sdílená, bude zaručena anonymita. Pokud s tím respondent souhlasí, zapněte nahrávání a znovu se zeptejte, zda souhlasí. Souhlas musí být součástí nahrávky.
- Postupujte dle struktury otázek, pokud začne respondent říkat spontánně odpovědi k následujícím otázkám, tak jej nechte a případně položte doplňující otázky k danému tématu.
- Dejte dotazovanému dostatek času na řádnou odpověď.
- Aktivně poslouchejte → můžete kývat hlavou, povzbuzovat v rozvedení situace ("To je zajímavé" "Povězte mi víc"...)
- Buďte nezaujatí a neodsuzujte, co druhá osoba sděluje.

- Nevnucejte svůj názor. Neprosazujte své stanovisko a respektujte pohledy druhé osoby.

Pokud respondent mluví o nedůležitých věcech:

- Přerušete ho zdvořile a vraťte se k otázkám.
- „Děkuji, to je zajímavé, ale mám ještě pár otázek.“
- „Můžeme se k tomu vrátit na konci rozhovoru.“

Pokud respondent neodpovídá nebo mluví málo:

- Požádejte ho, aby si vzpomněl na konkrétní situaci.
- „Kdy jste naposledy byl/a v situaci XY?“
- „Jaký jste z toho měl/a pocit? Jak jste se cítil/a?“
- „Popište, co jste udělal/a.“
- Sdílejte vlastní zkušenost a zeptejte se na názor respondenta.

Pokud je respondent je nepříjemný:

- Zaznamenejte situaci, ale nehádejte se.
- Ujistěte respondenta o smyslu rozhovoru a jeho významu pro zlepšení služeb.
- Rozhovor můžete kdykoliv přerušit.

Respondent říká vágní informace:

- Zeptejte se na konkrétní detaily.
- „Zmínil jste téma XY, pojďme se o tom pobavit.“
- Požádejte respondenta, aby znovu popsal důležitou situaci.

6. Analýza a sumarizace výsledků v rámci empatické mapy:

- Po dokončení rozhovorů analyzujte data a vyhledávejte opakující se témata nebo vzorce.
- Začněte tím, že si přehledně zorganizujete všechny získané odpovědi. Můžete použít papír a tužku nebo lepička, která lze snadno přesouvat a seskupovat. Alternativně můžete využít digitální nástroje, jako je webová aplikace Miro.
- Analyzujte informace z rozhovorů v kategoriích empatické mapy. Pro každý rozhovor zaznamenejte odpovědi podle následujících kategorií:

- Co osoba DĚLÁ
 - Co osoba dělá? Popis konkrétních činností a jednání.
 - Co si osoba MYSLÍ
 - Co si osoba myslí? Jak interpretuje své zkušenosti a okolní svět.
 - Co osoba CÍTÍ
 - Co osoba cítí? Emoce a pocity, které vyjadřuje.
 - Co osoba CHCE
 - Co osoba chce? Jaké jsou její cíle, přání a motivace.
- Poté začněte hledat podobnosti v těchto informacích a seskupte je bez ohledu na konkrétní osoby. S tímto základem budete tvořit tzv. persony v následujícím kroku.

Jak na workshopy

Workshop 2 - Tvorba person⁸

Základní informace	
Doba trvání	1,5 - 3 hodiny
Co je potřeba	<ul style="list-style-type: none"> ● Vstupní výzkumná data ● Papíry, pera, samolepící papírky, nástěnka nebo flipchart, šablony k tvorbě person ● Místnost s dostatečným prostorem pro skupinovou práci → pracujete-li i se zranitelnými skupinami je důležité pečlivě zhodnotit místo konání (někteří pracovníci se mohou zprvu zdráhat být viděni v odborové organizaci)
Účastníci	<ul style="list-style-type: none"> ● 5-15 účastníků ● Skupina by měla být rozličná - měla by obsahovat všechny důležité aktéry, včetně cílové skupiny, osob, které budou dále služby rozvíjet atd.

⁸ [Stickdorn et al. \(2018\). This Is Service Design Doing.](#)

Výstup	<ul style="list-style-type: none">• Přibližně 3 až 5 typických person• Persony pomáhají lépe rozumět různým typům uživatelů, pro které se vytváří dané produkty nebo služby. Umožňují udržet zaměření na to, co je pro konkrétní uživatele důležité a co opravdu potřebují, což zvyšuje šanci, že výsledný produkt bude pro zákazníky užitečný a přitažlivý.
--------	---

1. Příprava

- Jasně definování, co chcete pomocí workshopu dosáhnout.
- Pozvěte osoby s relevantními zkušenostmi nebo kontaktem s cílovou skupinou.
- Připravte papíry, fixy, šablony pro persony, lepící pásku a předchozí výzkumná data a jejich kategorizaci v rámci empatické mapy.

2. Zahájení

- Vysvětlení cílů, výsledku sběru dat a rozhovorů.

3. Tvorba persony

- Účastníky můžete rozdělit do malých týmů pro zvýšení efektivity práce.
- Vysvětlení základního přístupu k tvorbě person:
 - Persony se utváří za pomoci tzv. empatické mapy, která již byla navržena v předchozím kroku a rozdělila výsledky rozhovorů do 4 hlavních kategorií:
 1. Co osoba DĚLÁ
 2. Co si osoba MYSLÍ
 3. Co osoba CÍTÍ
 4. Co osoba CHCE

Následně doprostřed šablony nakreslete a pojmenujte člověka reprezentujícího typ uživatele, o kterém uspořádáváme data. Účastníci by měli doplňovat jednotlivé výroky ze sběru dat do jednotlivých oblastí (děla, myslí, cítí, chce).

- Každá skupina vytvoří 3-5 person, které reprezentují typické uživatele služeb / cílové skupiny.
- Následně skupiny prezentují své persony, diskutují o nich a seskupují podobné persony dohromady. Společně vyvozujte závěry o hlubším prožívání lidí - jejich motivacích, potřebách nebo hodnotách.

4. Finalizace a validace

- Společně vyberte nejdůležitější a nejreprezentativnější osoby. Použijete samolepící papírky a charakteristiky tvořených person vizualizujte na nástěnku nebo flipchart, tak aby všichni účastníci měli přehled.
- Upravte a zpřesněte detaily person na základě diskuse a feedbacku. Finální osoby by měly být konkrétní, detailní a realistické.

5. Závěr

- Zznamenejte všechny výsledky případně i další podmíněné nápady.
- Výsledkem by mělo být přibližně 4-5 typických person.
- Persony ideálně prezentujte dále širšímu týmu nebo zainteresovaným stranám pro další feedback a úpravy.
- Shrňte a vyhodnoťte průběh workshopu a připravte další kroky.

Workshop 2 - Generování nápadů⁹

Základní informace	
Doba trvání	1,5 - 2 hodiny
Co je potřeba	<ul style="list-style-type: none"> • Vstupní data, persony • Papíry, pera, samolepící papírky, nástěnka nebo flipchart • Místnost s dostatečným prostorem pro skupinovou práci
Účastníci	<ul style="list-style-type: none"> • 8-20 účastníků • Skupina by měla být rozličná - měla by obsahovat všechny důležité aktéry, včetně cílové skupiny, osob, které budou dále služby rozvíjet atd.

⁹ [Stickdorn et al. \(2018\). This Is Service Design Doing.](#)

Výstup



1. Příprava a organizace

- Pečlivě vyberte účastníky - ti, by se měli zajímat o danou problematiku. Snažte se zahrnout rozmanité perspektivy (např. pracovníci a pracovnice, neziskový sektor, odborové vedení...).
- Rozvrhněte dostatek času pro představení, diskuzi, tvorbu a prezentaci návrhů.
- Určete roli moderátora - vedoucí/ho diskuze

2. Úvodní prezentace

- Vysvětlíte účastníkům cíl workshopu a jaké problémy chcete společně řešit.
- Prezentujte výsledky rozhovorů a vytvořené osoby. Tyto osoby pomohou účastníkům lépe pochopit kontext a důležitost problému.
- Ilustrujte problémy vedoucí k designové výzvě.

3. Generování nápadů "Jak bychom mohli?"

- Následně položte otázku začínající na "Jak bychom mohli?" tyto otázky by měly vyzývat k hledání řešení (Např. "Jak bychom mohli zahraničním pracovníkům pomoc s řešením jejich problémů (či konkrétního problému)? Jak bychom se mohli stát atraktivnější v očích zahraničních pracovníků?")
- Každému účastníkovi rozdejte papír rozdělený do osmi bloků. Účastník by měl vygenerovat alespoň osm různých způsobů jak by se mohli dané stanovené problémy vyřešit. Účastník může psát malovat, použít jakoukoliv formu vyjádření, která je mu příjemná.
- Následně strategicky rozdělte účastníky do dvojic, kde budou své nápady společně diskutovat. Výsledkem této diskuze by mělo být několik nápadů, které dané dvojici přišly nejlepší, originální či zajímavé, a ty následně zaznamenají na samolepící papírky
- Sesbírejte samolepící papírky a začněte je lepit na společnou tabuli, tak aby je všichni účastníci viděli.
- Následně společně diskutujte všechny možnosti, nápady. Zapojte všechny do diskuse a povzbuzujte je k aktivní účasti.

4. Závěr

- Závěrem zhodnoťte nápady a proveďte finální prioritizaci. Které nápady jsou nejpraktičtější, inovativní nebo nejučinnější vzhledem k cílům workshopu?

Workshop 3 - Průchod službou¹⁰

Základní informace	
Doba trvání	1,5 - 2 hodiny
Co je potřeba	<ul style="list-style-type: none"> • Vstupní data, persony • Velká tabule, samolepící papírky, fixy • Šablona pro průchod službou • Místnost s dostatečným prostorem pro skupinovou práci
Účastníci	<ul style="list-style-type: none"> • 5-6 • Skupina by měla být rozličná - měla by obsahovat všechny důležité aktéry, včetně cílové skupiny, osob, které budou dále služby rozvíjet atd.
Výstup	<ul style="list-style-type: none"> • Detailní průchod službou/intervencí <ul style="list-style-type: none"> ○ Ten následně slouží jako "návod" jak daná služba bude probíhat - jak ze strany provozovatele, tak i ze strany klienta ○ Pomáhá rozpoznat klíčové či problematické momenty

1. Příprava a organizace

- Pečlivě vyberte účastníky - ti, by se měli zajímat o danou problematiku. Snažte se zahrnout rozmanité perspektivy. Klíčovými aktéry jsou osoby, které by službu

¹⁰ [Stickdorn et al. \(2018\). This Is Service Design Doing.](#)

potenciálně mohli využívat nebo osoby, které danou službu budou vykonávat či poskytovat.

- Určete roli mediátora - vedoucí/ho diskuze
- Zvolte designovou výzvu - ta by měla vycházet z předešlého workshopu generování nápadů

2. Úvodní prezentace

- Pokud je potřeba seznámete účastníky se danou problematikou, vysvětlíte cíle a přibližte charakter služby

3. Průchod službou

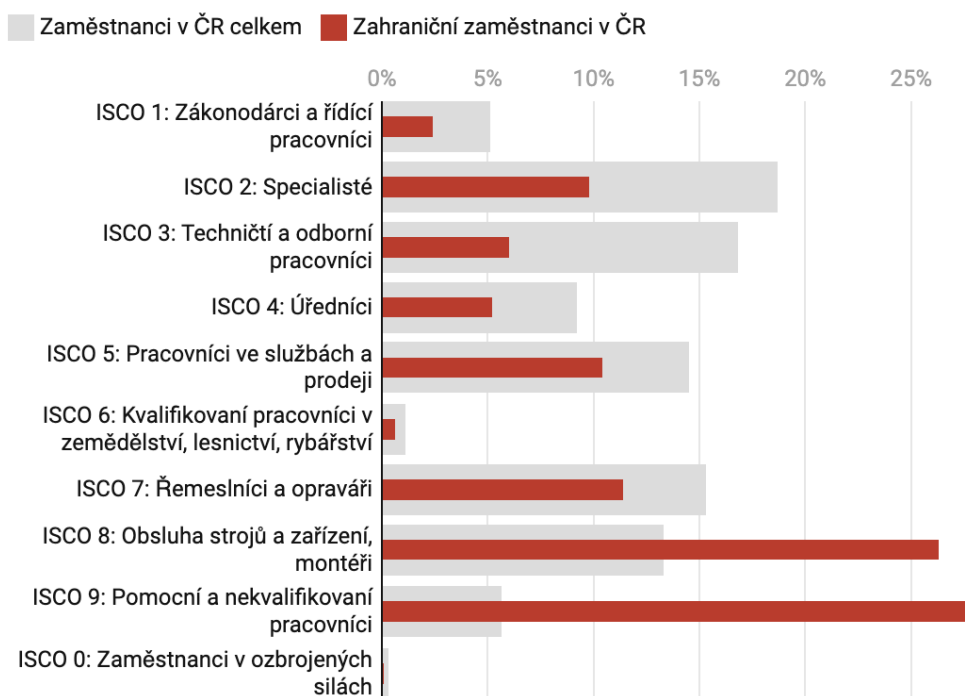
- V této fázi již začnete společně načrtávat průchod službou. Tabuli či jiné použité médium si rozložte do dvou, případně tří částí, kdy do každé části budete zaznamenávat průchod služby ze strany potencionálního uživatele, ze strany odborové organizace (tzv. "Zákulisí" navrhované služby) a případně do třetího bloku další zúčastněnou stranu nebo body kontaktu mezi aktéry.
- Průchod službou zaznamenávejte průběžně například na velkou tabuli, využijte samolepící papírky a fixy pro vizualizaci procesu
- Účastníci detailně popisují jednotlivé kroky a fáze služby z pohledu uživatele i provozovatele.
- Pokud je identifikována třetí strana (např. zaměstnavatel, nezisková organizace), zahrňte i tuto stranu a body interakce do procesu.
- Soustředte se na identifikaci klíčových momentů, kde může docházet k problémům nebo kde je potřeba zlepšení.
- Nakonec se zamyslete, jak se může cítit daný uživatel v konkrétních situacích a krocích služby. K tomu lze použít právě osoby z předchozích kroků.
- Zhodnoťte jakým způsobem by průchod danou službou fungoval pro dříve vytvořené osoby. Odpovězte např. na otázky: do jaké míry naplňuje tato služba potřeby osoby XY? co může bránit osobě XY, aby využila tuto službu?

Současný stav

Zahraniční pracovníci v ČR a ukrajinští uprchlíci

Podle dostupných statistik na stránkách Migračního konsorcia¹¹ jsou cizinci lehce nadreprezentováni v několika sektorech českého pracovního trhu. Zahrnuje to především průmyslovou výrobu, stavebnictví, a služby (NACE C a N). Ve výrobě a ve stavebnictví často zauímají manuální a fyzicky náročné pozice, zatímco v sektoru služeb se jedná například o gastronomii a hotelnictví, kde vykonávají různé pozice od údržby po obsluhu zákazníků. To se odráží i v jejich zastoupení podle klasifikace zaměstnání (CZ-ISCO), kde jsou zahraniční zaměstnanci silně nadzastoupeni v profesích ISCO 8 (Obsluha strojů a zařízení, montéři) a ISCO 9 (Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci).

Srovnání zahraniční a celkové zaměstnanosti podle klasifikace zaměstnání (CZ-ISCO)



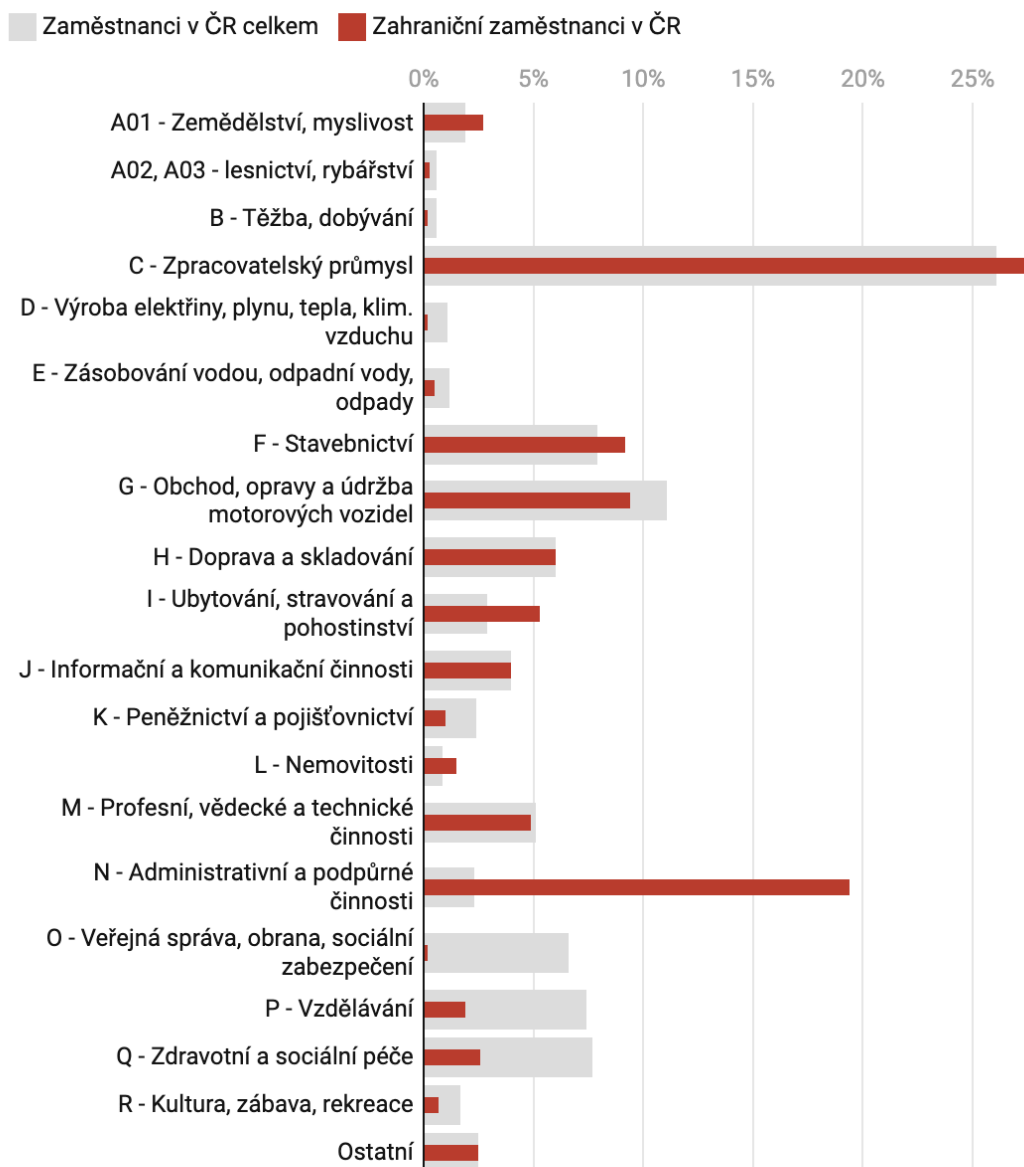
Zahraniční zaměstnanost: stav k 30.6.2023

Zaměstnanost ČR: průměr za rok 2021

Graf: Konsorcium nevládních organizací • Zdroj: MPSV, ČSÚ • Vytvořeno nástrojem [Datawrapper](#)

¹¹ [Statistická data o migraci | Migrační konsorcium](#)

Srovnání zahraniční a celkové zaměstnanosti podle ekonomických činností (CZ-NACE)



Zahraniční zaměstnanost: stav k 30.6.2023

Zaměstnanost ČR: průměr za rok 2021

Graf: Konsorcium nevládních organizací • Zdroj: MPSV, ČSÚ • Vytvořeno nástrojem [Datawrapper](#)

Situaci ukrajinských uprchlíků pravidelně mapují jak vládní a mezinárodní organizace (např. IOM¹², MV¹³), tak neziskové organizace (např. Člověk v Tísni¹⁴, Charita¹⁵ nebo PAQ Research¹⁶). Z jejich výzkumů a analýz vyplývá, že ukrajínští uprchlíci čelí nejčastěji následujícím bariérám:

- Jazykové překážky ztěžující integraci a komunikaci v práci a běžném životě.
- Bytová situace, včetně obtížného hledání dlouhodobého bydlení a vysokých nájmů.
- Navigace komplikovaným právním a administrativním systémem pro získání pobytu a práce.
- Sociální integrace, včetně diskriminace a xenofobie, které negativně ovlivňují jejich přijetí ve společnosti.

V oblasti trhu práce se pak nejčastěji ocitají v situacích:

- Obtíže s nalezením práce odpovídající kvalifikaci a zkušenostem.
- Nejistota pracovního statusu, často spojená s dočasnými nebo nestabilními pracovními smlouvami.
- Nízké mzdy a vykořisťování, zvláště v nízkokvalifikovaných pozicích.
- Nedostatečná ochrana práv ze strany zaměstnavatelů a veřejných institucí.
- Překážky v přístupu k profesnímu růstu a rozvoji dovedností.

Odbory v ČR

Následující text je shrnutím výzkumu koordinovaného Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí (RILSA)¹⁷, kde srovnávají dvě reprezentativní výběrová šetření (ODBORY03 a ODBORY23) a současně doplněno o výsledky rozhovorů s předsedy odborových svazů.

V posledním desetiletí došlo k výraznému poklesu podílu zaměstnanců organizovaných v odborech, a to z 32 % v roce 2003 na pouhých 14 % v roce 2023. Navzdory tomuto poklesu se činnost odborových organizací profesionalizovala, což vedlo ke zvýšení spokojenosti a autority odborových funkcionářů v podnicích, kde odbory působí.

Společnost se však potýká s rostoucí neznalostí odborů, zejména mezi mladými lidmi, kteří často ani nevědí, co odbory jsou a jakou plní funkci. Zhruba až 15 % zaměstnanců si ani není vědomo, zda u jejich zaměstnavatele odbory působí.

Stávajícím problémem je také stárnutí členské základny (viz přiložená věková struktura), přičemž většina odborářů je starší 50 let.

¹² [IOM \(2023\). Průzkumy mezi uprchlíky z Ukrajiny: potřeby, záměry a výzvy v oblasti integrace.](#)

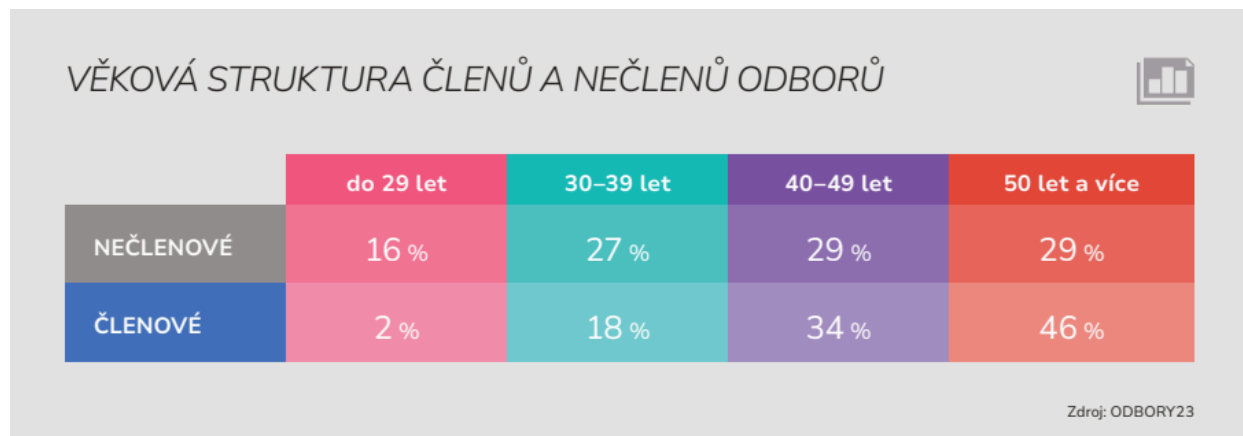
¹³ [Ministerstvo vnitra \(2023\). Zpráva v oblasti migrace a integrace cizinců na území České republiky 2022.](#)

¹⁴ [Andrle \(2024\). Ukrajinská uprchlická krize: aktuální situace.](#)

¹⁵ [Jungwirth, T. \(2019\). Cesty k prosperitě.](#)

¹⁶ [Šafářová, Prokop, Kunc, & Škvrňák \(2024\). Dva roky války na Ukrajině. V Česku zůstává přes 300 tisíc uprchlíků. Integrace musí pokračovat.\)](#)

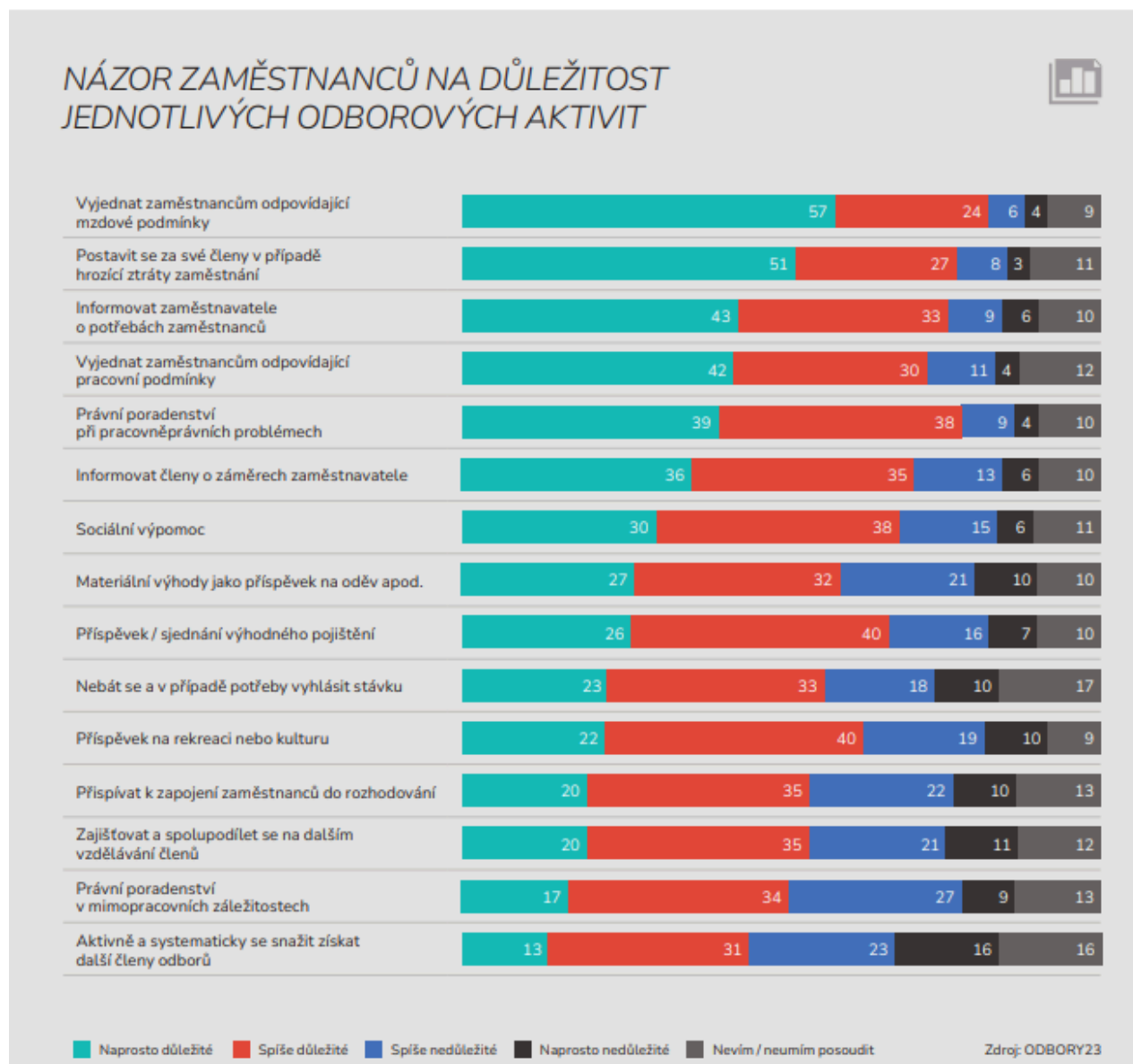
¹⁷ [RILSA \(2024\). Stručný průvodce rozvojem členské odborové základny.](#)



Nadále je důležité, aby odbory byly viditelné a aktivně oslovovaly zaměstnance, protože 14 % odborově neorganizovaných zaměstnanců uvedlo, že nebyli osloveni ani informováni o možnostech členství. Nábory nových členů je nejsnazší mezi úzce profesními skupinami a na konkrétních pracovištích, kde jsou zaměstnanci spojeni společnými zájmy.

Při rozhodování o vstupu do odborů zaměstnanci zvažují přínosy a náklady členství. Klíčovými benefity jsou kolektivní vyjednávání, právní poradenství a různé druhy pojištění. Nicméně počet zaměstnanců pokrytých kolektivní smlouvou výrazně poklesl, což naznačuje potřebu zvýšit aktivitu v této oblasti. V roce 2023 uvedlo 22 % zaměstnanců, že je na jejich pracovišti uzavřena kolektivní smlouva, zatímco v roce 2003 to bylo 44 % zaměstnanců.

Pokrytí kolektivní smlouvou je jedním z největších přínosů odborů. V prostředí, kde se každá vyjednaná výhoda vztahuje nejen na členy odborových organizací, ale na všechny zaměstnance, a kde tedy existuje celá řada tzv. „černých pasažérů“, je obzvláště nutné dobře promyslet, jaké služby by odborová organizace měla nabízet, a samozřejmě komu. Mělo by se zvážit rozšíření portfolia služeb tak, aby bylo atraktivní i pro jiné než tradiční skupiny zaměstnanců, které se v odborech nejčastěji organizují, jako je průmyslová výroba a veřejný sektor.



Zahraniční pracovníci představují v rámci ČR novou proporcii pracovního trhu, kterou není radno zanedbávat. Zahraniční pracovníci mohou představovat významnou skupinu, kterou by odbory měly aktivně oslovovat. Zahraniční pracovníci často čelí specifickým výzvám, jako jsou jazykové bariéry a neznalost práv a možností, což je činí zranitelnými. Efektivní komunikace a podpora zahraničních pracovníků, například formou zacílených služeb, mohou nejen posílit jejich postavení na pracovišti, ale také přispět k růstu členské základny odborů.

Výsledky případové studie

Rozhovory - Potřeby zahraničních pracovníků

Níže uvádíme výsledky rozhovorů, které celkově proběhly s 25 respondenty - 17 ukrajinskými a 8 mongolskými zaměstnanci v podniku Foxconn. Rozhovory proběhly v březnu a dubnu 2024. Jejich výběr a oslovení realizovaly 3 tazatelky (2 Ukrajinky a 1 Mongolka) a proběhly v rodném jazyce. Upozorňujeme, že se nejedná o reprezentativní výběr, a tedy nelze zobecnit tato tvrzení na celou populaci ukrajinských a mongolských zaměstnanců v ČR. Respondenti pocházeli z různých věkových skupin a jejich charakteristiky zahrnují také rozdílné rodinné stavy, pohlaví a pracovní pozice, tak aby vzorek, tak aby vzorek poskytl co nejširší spektrum názorů a zkušeností.

Integrace v ČR

Respondenti si cenili zejména kvalitního zdravotnického zázemí, které ČR nabízí. Důležitým faktorem, který pozitivně ovlivňoval jejich vnímání, byla stabilita, jež byla obzvláště ceněna mezi těmi, kteří prchali před válečným konfliktem na Ukrajině. V tomto kontextu hrály významnou roli tlumočnické služby, které některým respondentům významně dopomohly překonávat počáteční bariéry.

Avšak adaptace na českou společnost nebyla bez problémů. Značná část respondentů uvedla, že měla potíže zvyknout si na českou mentalitu. Zejména cizinci prchající před válkou reportovali horší zkušenosti s adaptací.

Problematika diskriminace v oblasti bydlení byla jedním z hlavních problémů, se kterými se cizinci setkávali. Respondenti často zmiňovali nespravedlivé zacházení - například ve formě preferování českých rodin při pronájmu bytů nebo nevracení kaucí. Tento druh diskriminace může značně zvyšovat stres a pocit nejistoty mezi cizinci, kteří se snaží najít stabilní bydlení v novém prostředí. Nedostatek podpory a překážky v procesu hledání bydlení nejen znesnadňují integraci do společnosti, ale také vážně ovlivňují jejich každodenní život a pohodu.

„Setkal jsem se s obtížemi při hledání vhodného bydlení pro celou moji rodinu, když jsem se snažil o sloučení domácností. Nikdo mi nepomohl.“

„Bydlení je dražší pro nás a dost často nám nechtějí vrátit kauce“

Někteří respondenti také uvádějí, že se jim nedařilo najít dostatečnou zdravotní péči - zejména při hledání volného praktického lékaře či lékařky. Současně i v případě zdravotnické péče se někteří setkávali s diskriminací a xenofobií:

„Měla jsem problém u lékaře, který mi nechtěl rozumět. Nechtěl používat překladač na telefonu a opakoval, že se mám vrátit na Ukrajinu“

Jazyková bariéra byla pro většinu respondentů významnou výzvou, která komplikovala jak každodenní komunikaci, tak i řešení závažnějších situací. Jedna respondentka uvedla, že si nebyla schopná zavolat záchranou službu, když jí bylo zle, protože věděla, že nedokáže česky popsat svůj problém. Kromě toho se mnohým nepodařilo úspěšně navigovat v komunikaci s Odborem azylové a migrační politiky (MV OAMP) a zvládat další administrativní úkony, které nové prostředí vyžaduje. Rodiny s dětmi čelily dalším specifickým problémům, zejména při pokusu o zařazení svých dětí do mateřských a základních škol.

Při hledání řešení se respondenti nejčastěji obraceli na své známé a rodinu nebo vyhledávali informace na internetu. Někteří z nich také využívali tlumočnické služby. Pouze malá část respondentů vyhledala podporu u integračních a neziskových organizací, což naznačuje potřebu lepšího informování o dostupných zdrojích pomoci.

Situace ve Foxconnu

Proces nástupu do společnosti byl pro většinu respondentů srozumitelný díky tlumočnickům, adekvátnímu školení a jasně formulované smlouvě. Někteří pracovníci vyjádřili, že neměli dostatek informací během pohovoru, protože nebyli plně seznámeni s pozicí, na kterou nastupují. Pouze jeden respondent uvedl, že nerozuměl smlouvě, přestože si ji přál přečíst. V případech nejasností se pracovníci obraceli na trenéry a kolegy, kteří z velké většiny tyto prvotní potíže dokázali řešit, případně poskytnou doplňující informace.

V současnosti ve Foxconnu se jako klíčové faktory spokojenosti v práci zahraničních pracovníků objevují kolektiv, plat a vztahy s vedoucími. Většina respondentů cítí, že jsou plnohodnotnou součástí kolektivu, avšak zaznamenáváme i hlasy mluvící o diskriminaci, zejména ze strany ukrajinských pracovníků.

„Vypadá to jako dobrá práce, ale malý plat, někdy dochází k diskriminaci, zejména ze strany vedoucích oddělení.“

„Byl jsem přijat, ale cítil jsme rozdíly v postoji k občanům EU a nám. Ti si mohli dát kávu nebo si jít zakouřit, ale my ne“

Existence oddělených skupin mezi Čechy a cizinci, nedostatky v komunikaci s vedením a absence jeho zájmu o potřeby zaměstnanců jsou častými tématy. Neustálé zvyšování norem, které je často na úkor kvality produktů, vede k problémům s odměňováním. Bonusy se odvíjí od splněných norem, počtu chybných produktů, ale roli hraje i popularita zaměstnance u příslušného vedoucího. Tento model, tak bývá často vnímán u zaměstnanců jako nespravedlivý. Co se týče pracovních podmínek, tak byly časté zejména stížnosti na nepohodlnou pracovní obuv, rigidní systém plánování směn a vysoké flexibilitě v možnostech vydělávat dle vlastního přání.

Organizování v odborech

Hlavním důvodem, proč se respondenti rozhodli vstoupit do odborů, byl strach ze ztráty zaměstnání. Odbory jsou vnímány jako pojistka, která může pomoci v případě ztráty pracovního místa. V menší míře se objevovaly motivy ochrany pracovního práva.

„Kdyby se to něco stalo a pokazilo tak mi budou odbory držet záda, pomůžou mi.“

„Vstoupil jsem, protože odbory hájí moje pracovní práva a vyšší mzdu.“

Výzkum nicméně ukázal, že mnoho členů odborů není dostatečně informováno o službách, které odbory nabízejí, a tudíž je ani nevyužívají. Dalším zjištěním bylo, že někteří členové jsou zklamáni prací odborů, zejména pokud jde o nízké navyšování platů v rámci kolektivních dohod, což u některých vede i k úvahám o vystoupení z odborů. Nevidí přímé výsledky a ani nevyužívají služby odborů, tak pro ně přestává členství dávat smysl.

Většina respondentů se o existenci odborů dozvěděla při nástupu do zaměstnání, přičemž většina z nich si přečetla informační leták nebo navštívila webové stránky odborů. I přesto byla zaznamenána určitá obtíž v porozumění poskytovaným informacím, kdy tento problém není omezen pouze na členy odborů - i nečlenové o nich často nemají dostatek informací, zejména o nabízených službách nebo jejich funkci. Někteří respondenti uvedli, že nevědí ani jak a kdy odbory kontaktovat.

„Kolegové mluví dobře o odborech, chtějí se přihlásit, mluví o tom, ale zatím nevědějí jak.“

„Tým si o odborech nic nemyslí, jedna kolegyně je členkou odborové organizace, o odborech nic neví a ničemu na této organizaci nerozumí.“

„O odborech jsem slyšela - přišla paní z odborů a řekla podmínky, ale neslyšela jsem nic dobrého a co by odbory mohli udělat pro mě.“

Tato zjištění poukazují na potřebu lepší komunikace a informovanosti jak mezi stávajícími členy, tak mezi potenciálními novými členy odborů. Zlepšení přístupu k informacím a jasná komunikace nabízených služeb a benefitů by mohla posílit pozitivní vnímání odborů nejen jako nástroje na podporu a zastupování zaměstnanců, ale i jako opory v různých životních situacích. Zahraniční pracovníci by uvítali, kdyby informace byly snadno dostupné na jednom místě.

Výpovědi zahraničních pracovníků, také poukazují na širokou škálu služeb, které by rádi využívali. Je zřejmé, že pracovníci by ocenili různé typy podpory, které by jim mohly zlepšit nejen pracovní, ale i osobní život. Zmiňované služby z valné většiny odpovídají právě na potřeby a strasti, které jsou popsány výše v textu a zahrnují tak právní poradenství (zaměřeného

zejména na otázky cizineckého práva a pracovní legislativy), jazykové kurzy, poskytování tlumočnicků, pomoc při hledání bydlení nebo lékaře, stejně jako slevy na kulturní a rekreační aktivity - jako například dětské tábory.

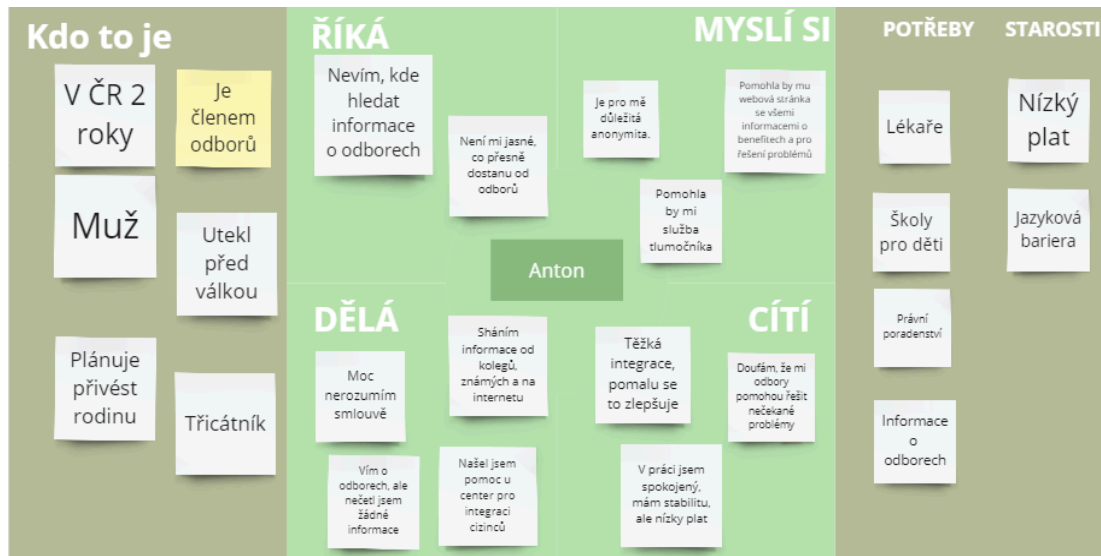
Výsledek designového procesu

Persony a empatické mapy

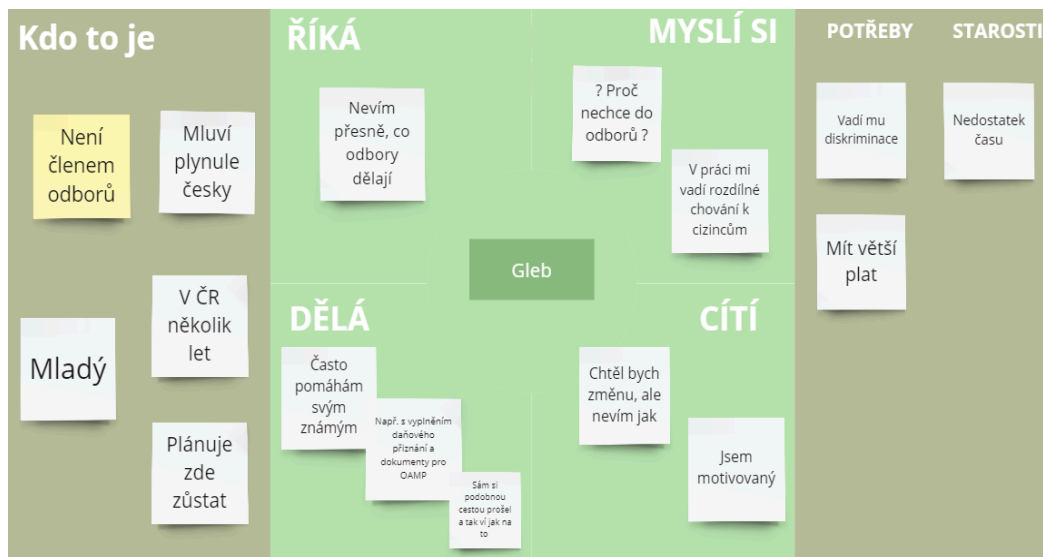
Náš postup pro tvorbu person vycházel ze série provedených rozhovorů s respondenty, kteří byli rozděleni do typických skupin na základě faktorů, jako jsou členství v odborech, věk, délka pobytu v ČR, rodinné zázemí atd. Tyto skupiny byly identifikovány prostřednictvím analýzy dat z rozhovorů, která byla provedena za pomoci empatické mapy.

Dále jsme generovali možné motivace, postoje a potřeby, problémy a bariéry pro každou skupinu. Na základě těchto informací jsme vytvořili persony, které jsme detailně popisovali tak, aby působily jako reální lidé. Tento přístup nám pomohl podporovat lepší a kreativnější uvažování v procesu tvorby služeb.

Vytvořené persony jsme následně upravili a doplnili na základě širší diskuze s relevantními aktéry, zejména zahraničními pracovníky a členy odborů. Tímto postupem jsme byli schopni vygenerovat celkem pět person, které nám posloužily jako kontrolní body pro další kroky (přechod službou).







Workshop: Generování nápadů

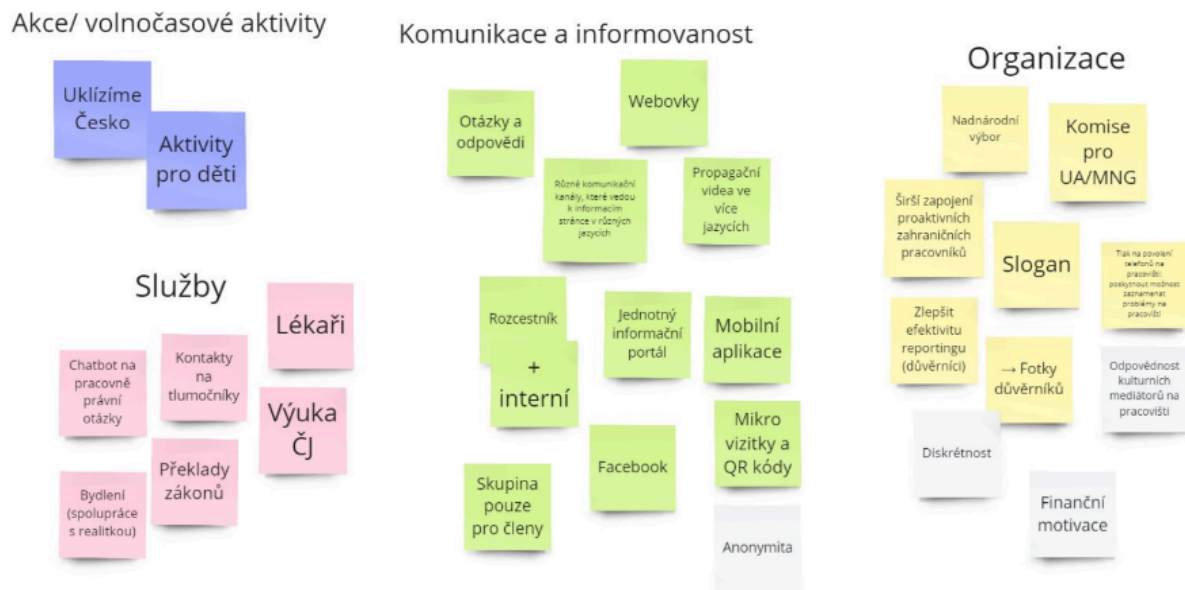
Během prvotního designovacího workshopu jsme prezentovali a diskutovali finální výsledky rozhovorů, empatické mapy a osoby. Poté jsme se v rámci brainstormingového procesu zaměřili na generování řady nápadů, jak zlepšit komunikační procesy a navrhnout různé druhy služeb, které by odborové organizace mohly poskytovat zahraničním pracovníkům.

Hlavním cílem bylo odpovědět na otázku jakým způsobem může odborová organizace reagovat na potřeby a pocity zahraničních pracovníků formulovaných v rámci provedených rozhovorů.

Účastníci workshopu nejprve samostatně uvažovali nad 8 různými způsoby řešení. Každý účastník obdržel papír s 8 bloky, v rámci kterých měl popsat, které služby či opatření by řešily problémy zahraničních pracovníků nebo zvyšovaly jejich motivace vstoupit do odborů.

Následně účastníci diskutovali své návrhy v párech, kde měli za úkol debatovat o tom, na čem se shodují a v čem se liší. Postupně každý pár vybral ty nejlepší nebo nejzajímavější nápady a zapisovali je na samolepící papírky. V průběhu hromadné diskuze jsme pak zaznamenávali všechny návrhy na jednu velkou společnou tabuli, čímž jsme vygenerovali řadu podnětů a nápadů - viz příložená ilustrace.

Po workshopu jsme se vrátili k vygenerovaným nápadům a identifikovali jsme čtyři různé oblasti, které by mohly být dle účastníků workshopu předmětem zájmu odborů.



Workshop: Prototypy služeb - cesty službou

Na základě výsledků rozhovorů a procesu ideace jsme následně prioritizovali klíčové oblasti a přistoupili k tvorbě prototypních služeb. Identifikovali jsme tři hlavní oblasti, na které jsme se chtěli zaměřit: návodný manuál k řešení pracovního úrazu, podporu v bydlení a průřezovou oblast komunikace mezi odbory a zahraničními pracovníky, která se prolínala všemi aspekty.

V rámci procesu nahlášení **pracovního úrazu** jsme spolu s členy odborové organizace a zahraničními pracovníky provedli podrobný průchod službou.

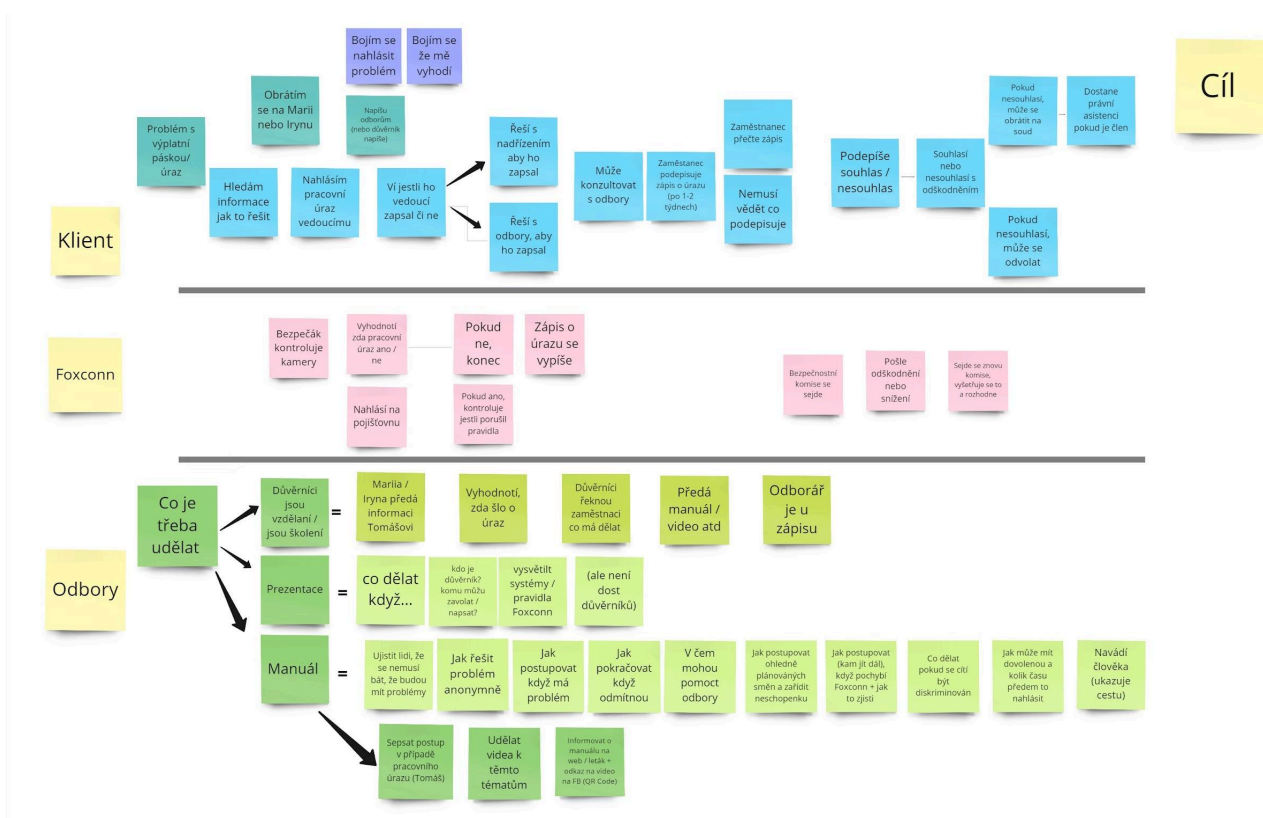
Identifikovali jsme jednotlivé kroky, které musí pracovník podniknout, pozici pracovníka během celého procesu a také roli odborové organizace. Rovněž jsme zahrnuli třetí stranu, konkrétně společnost Foxconn.

Nejprve jsme se zaměřili na konkrétní úkoly a povinnosti pracovníka, který utrpěl úraz. Popsali jsme všechny nutné kroky, které musí pracovník provést, počínaje okamžitým nahlášením úrazu nadřízenému, až po následné kroky při komunikaci a vyplňování potřebné dokumentace.

Následně jsme analyzovali roli odborové organizace, která zahrnovala poskytování podpory pracovníkovi, asistenci při vyplňování formulářů a zajištění, že pracovník rozumí svým právům a dostupným možnostem.

Dále jsme se zaměřili na emocionální stránku procesu a popsali pocity, které může pracovník během tohoto procesu zažívat. Identifikovali jsme potenciální překážky, které by mohly pracovníka odradit od kontaktování odborů, jako je strach z represálií nebo nedůvěra v efektivitu odborů.

Rovněž jsme navrhli kroky, které by odbory mohly podniknout, aby těmto překážkám předešly a aktivně podporovaly pracovníky. To zahrnovalo například proaktivní komunikaci, poskytování jasných a srozumitelných informací a nabídku konkrétní pomoci při řešení problémů.



Podobným způsobem jsme postupovali při vytváření manuálu pro podporu v bydlení. Stejně jako u procesu nahlášení pracovního úrazu jsme se zaměřili na průchod službou, abychom identifikovali všechny klíčové kroky a role zúčastněných stran, kdy jsme jej tvořili jak s členy a reprezentanty odborové organizace, tak i zahraničními pracovníky.

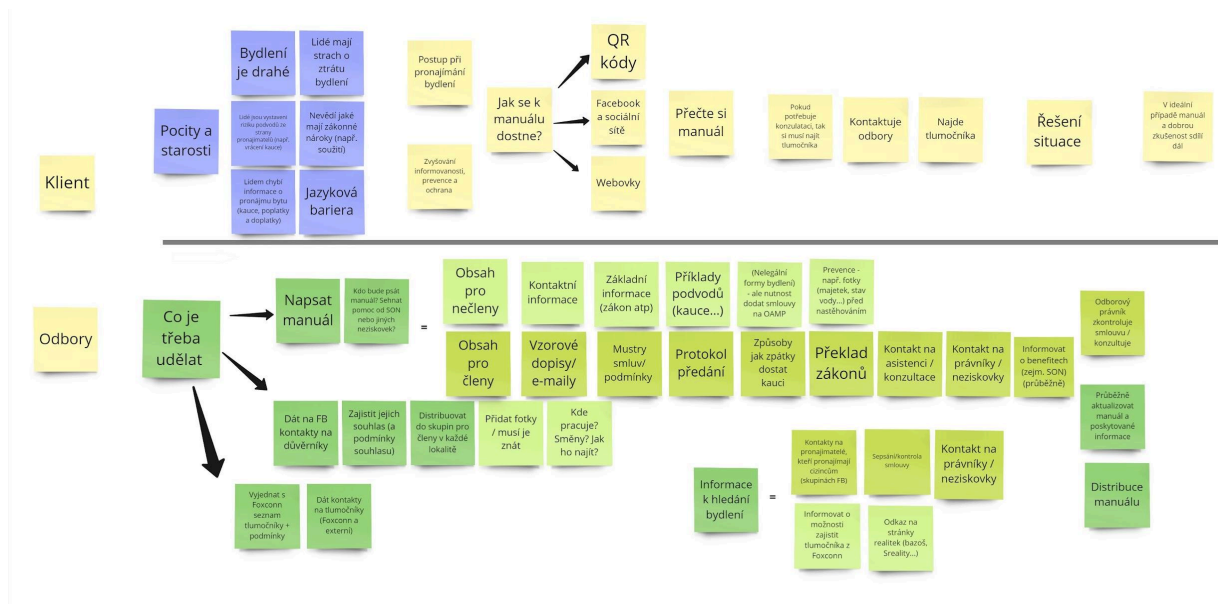
Nejprve jsme rozdělili celý proces na dvě hlavní etapy: shánění bydlení a opuštění bydlení.

V první etapě, shánění bydlení, jsme identifikovali kroky, které musí zahraniční pracovník podniknout při hledání vhodného bydlení. Zde jsme například rozeznali roli odborů, které mohou poskytovat kontakty na spolehlivé realitní kanceláře a pronajímatele, kteří jsou vstřícní k zahraničním pracovníkům. Tato etapa zahrnovala také rady a doporučení, jak se vyhnout podvodům a jaké právní náležitosti je třeba splnit při podpisu nájemní smlouvy.

V druhé etapě, opouštění bydlení, jsme se zaměřili na roli odborů při komunikaci s pronajímatelem, aby pracovníkům poskytli rady ohledně vrácení kauce a ukončení nájemního vztahu. Diskutovali jsme o konkrétních postupech, které mohou odbory doporučit, a o tom, jak mohou pracovníkům asistovat při řešení případných sporů s pronajímatelem. Během tohoto procesu jsme také identifikovali možnost pro spolupráci s organizací, která hájí práva podnájemníků.

Stejně jako u předchozího průchodu službou jsme se zaměřili i na emocionální a psychologické aspekty. Popsali jsme, jak se mohou pracovníci cítit při hledání a opouštění bydlení, a identifikovali jsme možné obavy a stresové faktory. Navrhli jsme způsoby, jak mohou odbory a spolupracující organizace těmto pracovníkům poskytnout podporu a usnadnit celý proces.

Rozlišovali jsme také v průchodu služby mezi členy a nečleny odborové organizace s cílem motivovat pracovníky ke vstupu do odborů. Identifikovali jsme body, kde končí obecné rady dostupné pro nečleny, a kde začínají specializované a hodnotnější služby určené pouze pro členy. Naším záměrem bylo zajistit, aby nečlenové měli přístup k základním informacím a podpoře, avšak již komplexnější služby byly dostupné pouze členům. Tímto způsobem jsme chtěli ukázat přidanou hodnotu členství v odborech a motivovat zahraniční pracovníky, aby se přidali, zatímco jsme zároveň neodmítli pomoc těm, kteří ještě členy nejsou.



V rámci otázky **komunikace**, která byla vyzdvyhována v obou prototypních cestách, jsme se zaměřili na efektivní způsoby, jak oslovit a informovat zahraniční pracovníky prostřednictvím různých komunikačních kanálů.

Nápady zahrnovaly například využívání sociální sítě v rámci specifických skupin migrantů na Facebooku. Tyto skupiny obecně v rámci dané komunity již sloužily jako platformy pro sdílení důležitých informací, rad a podpory a proto je dobré již využít stávající a fungující kanál nežli vytvářet nový.

Abychom překonali jazykovou bariéru, diskutovali jsme o zapojení zahraničních důvěrníků a aktivních členů odborů, kteří by pomáhali s překlady a komunikací. Navrhli jsme také použití ikonografie a jednoduchých formulací v českém jazyce pro snadnější pochopení zpráv.

Rovněž jsme debatovali o vytváření informačních videí, která by vizuálně a srozumitelně prezentovala klíčové informace a postupy, což by zahraničním pracovníkům usnadnilo orientaci v důležitých tématech a procesech a současně bylo předáno jednoduše stravitelnou formou.

Tento integrovaný přístup by zajistil, že komunikace bude přístupná, efektivní a cílená nejen pro zahraniční pracovníky.

Přílohy

Scénář pro rozhovory

Představit se a představit cíle projektu, zdůraznit anonymitu

Jsem členem/členkou odborů a chceme zjistit jak mohou odbory lépe pomáhat, chránit a reprezentovat zahraniční zaměstnance.

Naším cílem je zjistit, co vás trápí v práci i v osobním životě a co pro to můžeme udělat. Na konci projektu budeme **navrhovat příslušné intervence a formy pomoci na základě toho co se dozvíme z rozhovorů.**

Rozhovor **budeme nahrávat**, pouze proto abychom na nic při zpracování nezapoměli.

Rozhovory jsou **anonymní, nikdo z firmy ani z odborů** kromě mě k nim nebude mít přístup.

Pokud byste v průběhu rozhovor měl/a nějaké dotazy, tak se klidně zeptejte.

Základní informace a jednoduché úvodní otázky

Řekněte mi prosím něco krátce o vás jak se jmenujete, co rádi děláte?

Jak dlouho pracujete ve firmě? Na jaké pozici pracujete?

Váš osobní příběh v Česku a ve firmě.

Popište mi Vaše první měsíce v ČR...

Jak jste se integroval v ČR? Je něco v ČR na co se Vám těžko zvyká?

Jak se Vám líbí v Čechách? S čím jste byl spokojený nebo naopak nebyl spokojený?

Teď bych se chtěla zaměřit na **konkrétnější situace.**

Zkuste si vzpomenout, co vám dělalo největší starost a nevěděli jste co dělat.

U koho jste vyhledal pomoc?

Jak jste to nakonec vyřešil? Kdo vám nejvíce pomohl? Co vám nejvíce pomohlo?

Co by pomohlo do budoucna? Jak tuto situaci řešit v budoucnosti?

Popište mi Vaše první měsíce ve firmě

Jak jste se integroval ve firmě? Je něco ve firmě, na co se Vám těžko zvyká?

S čím jste byl spokojený nebo naopak nebyl spokojený?

Jaký byl **nástup do firmy?**

Co jste potřeboval řešit? Měli jste k tomu dostatek informací?

Byl jste dostatečně seznámeni s náplní práce a pracovními odmínkami?
Pokud ne, tak co za informace vám chyběly / byly nejasné?
Jak probíhalo pracovní zaškolování?
Rozuměli jste všemu ve smlouvě? Pokud ne, věděl jste koho se zeptat?

Teď bych se chtěla zaměřit na **konkrétnější situace**.

Zkuste si vzpomenout, co vám dělalo největší starost a nevěděli jste co dělat.

U koho jste vyhledal pomoc?

Jak jste to nakonec vyřešil? Kdo vám nejvíce pomohl? Co vám nejvíce pomohlo?

Co by pomohlo do budoucna? Jak tuto situaci řešit v budoucnosti?

Současnost

Česko

Jste v současnosti spokojeni s Vaším životem v Česku?

Kde si sháníte informace k řešení různých běžných situací v životě, v práci?

Jsou dané informace srozumitelné a dostatečné?

Pokud ne co by vám pomohlo?

Kontaktoval jste nějakou organizaci v případě potřeby informací?

Např. Neziskové organizace, Odbory, ve firmě, Centra pro integraci cizinců

Teď bych se chtěla zaměřit na **konkrétnější situace**.

Zkuste si vzpomenout, co vám dělalo největší starost a nevěděli jste co dělat.

Kde jste sháněli informace? U koho jste vyhledali pomoc?

Jak jste to nakonec vyřešili?

Kdo vám nejvíce pomohl? Co vám nejvíce pomohlo?

Co by pomohlo do budoucna? Jak tuto situaci řešit v budoucnosti?

Firma

Co je pro vás důležité v práci?

Cítíte se být součástí svého kolektivu?

S čím jste spokojený nebo naopak nejste spokojený?

Co si myslíte, že je potřeba zlepšit? Dělat jinak?

Chcete se více zapojit do řešení těchto problémů?

Teď bych se chtěla zaměřit na **konkrétnější situace**.

Zkuste si vzpomenout, co vám dělalo největší starost a nevěděli jste co dělat.

U koho jste vyhledali pomoc?

Jak jste to nakonec vyřešili? Kdo vám nejvíce pomohl? Co vám nejvíce pomohlo?

Co by pomohlo do budoucna? Jak tuto situaci řešit v budoucnosti?

Odbory ve firmě

Kdy jste poprvé slyšel o existenci odborů ve firmě?

Četl jste odborový leták? Byl jste na webu?

Členství v odborech:

Otázka pouze pro členy: Proč jste vstoupili do odborů?

Otázka pro nečleny: Uvažoval jste někdy o vstupu do odborů? Proč ano nebo proč ne?

Je ve vašem okruhu někdo s odborů? Znáte někoho z odborů?

Co si Váš pracovní kolektiv myslí o odborech?

Udělal pro vás něco odbory?

Znáte odborové organizace z vaší domoviny?

Co si myslíte, že by odbory mohli udělat pro Vás?

Závěrečné dotazy

Je něco důležitého, co byste ještě chtěl zmínit a nebyla na to otázka?

Osobní poznámky k rozhovoru pro tazatele

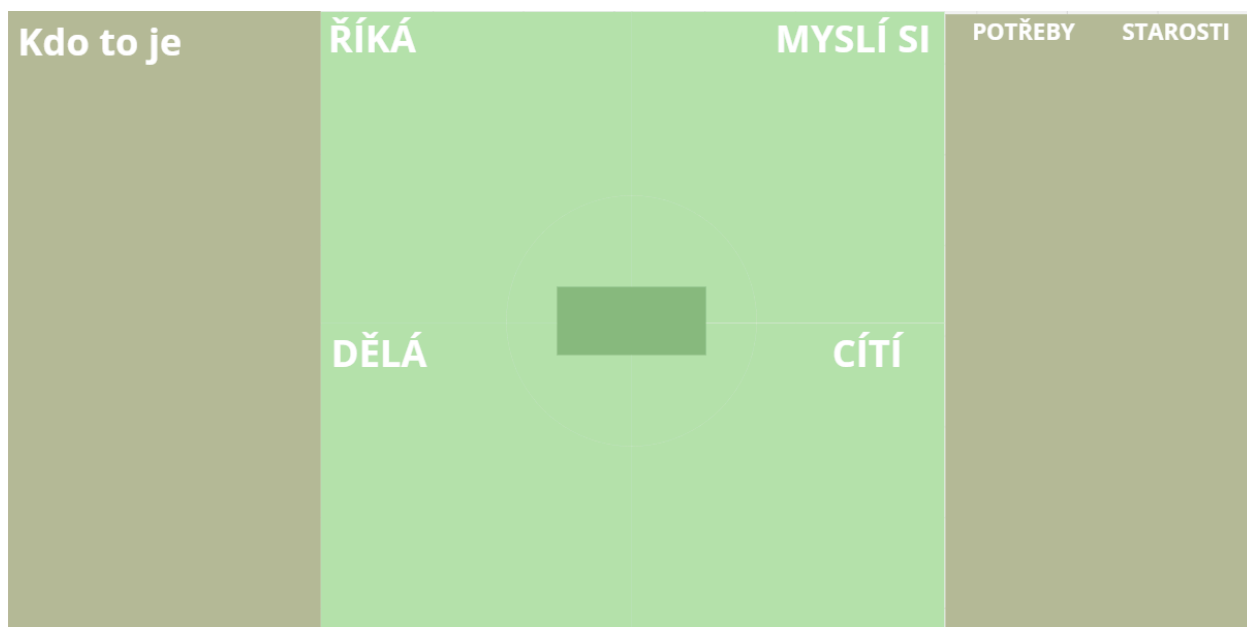
Co jste se dozvěděla nového?

Co vás překvapilo?

Jakou informaci už jste slyšela od jiné osoby?

Co bylo těžké během rozhovoru? Jak bychom to mohli udělat jinak?

Šablona



Checklist

Následující otázky a kontrolní seznam jsou navrženy tak, aby vás inspirovaly k hlubšímu zamyšlení nad obsahem tohoto manuálu a jeho praktickým využitím ve vašem pracovním prostředí. Zkuste zvážit následující otázky ve vztahu k vašemu pracovišti:

- Jaké etnické nebo národnostní minority jsou zastoupeny na vašem pracovišti?
- Jaké procento celkové pracovní síly tvoří tyto skupiny?

Účast v odborové organizaci

- Jsou zahraniční pracovníci zapojeni do odborové organizace?
- Mají nějaké zastoupení v odborovém výboru nebo jiných reprezentativních funkcích?
- Jsou komunikační materiály a důležité informace dostupné v jazycích, kterým zahraniční pracovníci rozumějí?

Komunikace a interakce

- Jak často dochází k interakci s členy těchto minoritních skupin?
- Jaké jsou jejich specifické potřeby v osobním a pracovním životě?

Oblasti pro rychlou reakci

- Kde by odbory mohly rychle a efektivně zasáhnout, aby podpořily tyto skupiny?
- Jsou tyto potřeby řádně zohledněny při kolektivním vyjednávání?

Zdroje

- Andrle, J. (2024, May 6). *Ukrajinská uprchlická krize: aktuální situace*. Člověk v Tísni. <https://www.clovekvtisni.cz/ukrajinska-krize-v-historickem-kontextu-8589gp>
- Assefa, D. (2020, July 23). Immigration: A Wicked Problem. *UX Magazine*. <https://uxmag.com/articles/immigration-a-wicked-problem>
- Haley, J. (2023, August). *Helping migrants find information to start their life in a new city — UX Case Study*. Medium; Medium. <https://medium.com/@juliehaley.va/helping-migrants-find-information-to-start-their-life-in-a-new-city-ux-case-study-c70655dc0a5a>
- Interaction Design Foundation - IxDF. (2021, June 14). What is Human-Centered Design (HCD)?. Interaction Design Foundation - IxDF. Retrieved 24 May 2024, <https://www.interaction-design.org/literature/topics/human-centered-design> Retrieved 24 May 2024
- IOM (Mezinárodní organizace pro migraci). (2023). "Průzkumy mezi uprchlíky z Ukrajiny: potřeby, záměry a výzvy v oblasti integrace". DTM Czechia. Retrieved 24 May, <https://migracnikonsorcium.cz/wp-content/uploads/2023/08/IOM-Czechia-DTM-2Q-2023-CZ.pdf>
- Jeffers, S. (2020, January 14). *Getting started with Service Design for unions: TUC Digital Lab workshop report - TUC Digital Lab*. TUC Digital Lab. <https://digital.tuc.org.uk/getting-started-with-service-design-for-unions/>
- Jungwirth, T. (2019). *Cesty k prosperitě*. Charita Česká republika. <https://www.charita.cz/res/archive/015/001830.pdf?seek=1580377027>
- Mäki, A. (2023, September 21). *A Human-Centred Approach to Strengthening Trade Unions: Integrating User Experience Design*. Unions 21; Unions 21. <https://unions21.org/ideas/a-human-centred-approach-to-strengthening-trade-unions-integrating-user-experience-design>
- Migrační konsorcium. (2024). *Statistická data o migraci*. Migracnikonsorcium.cz. <https://migracnikonsorcium.cz/cs/data-statistiky-a-analyzy/statisticka-data-o-migraci/#zamestnanost>
- Ministerstvo vnitra. (2023). *Zpráva v oblasti migrace a integrace cizinců na území České republiky 2022*. <https://www.mvcr.cz/migrace/clanek/vyrocní-zpravy-o-situaci-v-oblasti-migrace-a-integrace.aspx>
- Šafářová, K., Prokop, D., Kunc, M., & Škvrňák, M. (2024, February 13). *Dva roky války na Ukrajině. V Česku zůstává přes 300 tisíc uprchlíků. Integrace musí pokračovat*. PAQ Research; PAQ Research. <https://www.paqresearch.cz/post/dva-roky-pote/>
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M., & Schneider, J. (2018). *This Is Service Design Doing*. O'Reilly Media, Inc. <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods>