

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky



**Mentoring jako nástroj adaptace a vzdělávání nových
zaměstnanců**

Bakalářská práce

Autor: **Sabina Šmolíková**

Vedoucí práce: prof. Ing. Milan Slavík, CSc.

2019

Zadávací list

Zadávací list

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Mentoring jako nástroj adaptace a vzdělávání nových zaměstnanců,

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použil/a, a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědoma, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou.

.....

V dne

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu této práce, panu prof. Ing. Milanu Slavíkovi, CSc. za jeho cenné rady, odborné vedení a neutuchající pozitivní přístup v průběhu psaní této bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje mentoringu jakožto rozvojovému instrumentu v oblasti vzdělávání a adaptace nových zaměstnanců v organizacích. Tato metoda je v současné době využívána nejen v soukromém sektoru, ale také v tom veřejném, na který se bakalářská práce zaměřuje. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena na deskripci odborné literatury a její zpracování. Popisuje základní pojmy v problematice mentoringu, srovnání mentoringu s koučingem, a jeho možné další využití v praxi. V praktické části práce bylo cílem vytvoření adaptačního mentoringového programu pro nové zaměstnance organizace XY. Zmíněný program byl utvořen na základě zpracování strukturovaných rozhovorů s deseti zaměstnanci této organizace a vyhodnocení jejich výstupů. Takto zformovaný program zcela reflektuje potřeby a zájmy nově příchozích zaměstnanců do organizace, a tím přispívá k jejich kvalitnější a rychlejší adaptaci, a také k jejich spokojenosti na novém pracovišti. Program je navržen tak, aby mohl být implementován do personálních činností dané organizace XY, na kterou je tato práce zaměřena.

Klíčová slova

Mentoring, mentor, mentee, mentorský vztah, adaptace zaměstnanců

Abstract

The bachelor thesis is dedicated to a mentoring as a development instrument in the field of education and adaptation of new employees in organizations. This method is currently used not only in the private sector, but also in the public sector that the thesis focuses on. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part focuses on the expert literature description and its processing. It describes the basic terms of the mentoring matters, comparison mentoring vs coaching, and its possible further use in practice. The aim of the practical part of the thesis was to create an adaptation mentoring program for new employees of organization XY. This program was created and based on structured interviews with ten employees of the organization XY and an evaluation of their outputs. Program shaped this way fully reflects the needs and interests of newcomers to the organization and this contributes towards their better and faster adaptation and to their satisfaction at the new workplace. The program is designed to be implemented in the personnel activities of the organization XY to which this thesis focuses on.

Keywords

Mentoring, mentor, mentee, mentor relationship, adaptation of employees

OBSAH

ÚVOD.....	11
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 Cíl a metodika	12
2 MENTORING	13
2.1 Definice mentoringu	13
2.2 Původ mentoringu.....	14
2.3 Typy mentoringu	14
2.3.1 Formální mentoring	15
2.3.2 Neformální (přirozený) mentoring.....	15
2.4 Techniky mentoringu.....	17
2.4.1 Řízený rozhovor	17
2.4.2 Aktivní naslouchání	17
2.4.3 Stanovení cílů metodou SMART	18
2.4.4 Konstruktivní zpětná vazba	18
2.5 Mentor.....	18
2.5.1 Silné stránky mentora.....	19
2.5.2 Role mentora.....	19
2.5.3 Metody mentora.....	20
2.6 Mentee.....	22
2.7 Vztah mentor x mentee	22
2.7.1 Fáze mentorského vztahu	23
2.7.2 Hodnocení kvality vztahu mezi mentorem a menteeem	24
2.8 Benefity mentorského vztahu	24
2.9 Mentoring versus koučing	25
3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCE.....	27

3.1	Vymezení pojmu adaptace.....	27
3.2	Subjekty figurující v adaptačním procesu.....	28
3.3	Využití mentoringu v adaptačním procesu	29
3.4	Fáze adaptačního procesu.....	30
3.4.1	Fáze přednástupní.....	30
3.4.2	Fáze nástupní.....	31
3.4.3	Fáze integrační.....	31
3.4.4	Fáze plného začlenění do organizace	31
3.5	Oblasti v adaptačním procesu.....	32
3.5.1	Pracovní adaptace.....	32
3.5.2	Sociální adaptace	33
3.5.3	Adaptace na organizační strukturu	34
	PRAKTICKÁ ČÁST	36
4	Představení organizace XY.....	36
4.1	Problematika nedostatečné adaptace	36
4.2	Cíl průzkumu.....	37
4.3	Metodika průzkumu.....	37
5	Výstupy z rozhovorů se zaměstnanci.....	39
5.1	Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 1	39
5.2	Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 2	39
5.3	Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 3	40
5.4	Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 4	40
5.5	Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 5	41
5.6	Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 6	41
5.7	Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 7	42
5.8	Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 8	42

5.9	Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 9	42
5.10	Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 10	43
5.11	Shrnutí výstupů rozhovorů	43
6	Návrh adaptačního mentoringového programu.....	44
6.1	Charakteristika a průběh programu.....	44
6.2	Cíle programu	45
6.2.1	Mentoringový kurz	46
6.3	Přínosy adaptačního mentoringového programu	47
6.4	Cílová skupina programu	47
6.5	Profil absolventa	48
6.6	Zakončení adaptačního mentorovacího období	48
6.7	Finanční ohodnocení mentora	49
6.8	Shrnutí adaptačního mentoringového programu.....	49
	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	52
	SEZNAM TABULEK A SCHÉMAT	55
	SEZNAM PŘÍLOH.....	56
	Příloha č. 1	56
	Příloha č. 2:.....	70
	Příloha č. 3.....	71

ÚVOD

V současné době se neustále zvyšují nároky zaměstnavatele na jejich zaměstnance, především na jejich pracovní výkon a tempo. Zaměstnanci jsou neustále vystavováni změnám, kterým se musí adekvátně přizpůsobovat. Ovšem aby mohl zaměstnanec vykonávat svou práci kvalitně a za odpovídající čas, je velice důležité, aby o něj zaměstnavatel pečoval již od jeho prvního dne nástupu do organizace. S tím souvisí stěžejní téma této bakalářské práce, kterým je mentoring. Mentoring je dle Armstronga (2007) metoda, při které mentor pomáhá lidem při učení. Z tohoto vyplývá, že podstatou mentoringu je především podpora mentora při vykonávání pracovních činností mentorovaného. Tato bakalářská práce se zabývá mentoringem jako nástrojem pro snadnější adaptaci nových zaměstnanců. Je zaměřena na konkrétní organizaci XY, ve které není zaveden ucelený adaptační proces, který by umožnil novým zaměstnancům komfortně se adaptovat v novém prostředí, rychle se zorientovat a být co nejdříve schopný samostatné práce. Ačkoliv je v dané organizaci vysoká fluktuace, zaměstnavatel podceňuje důležitost zaškolování nováčků, a tím negativně ovlivňuje jejich budoucí působení v této organizaci. Z tohoto důvodu je v praktické části, na základě rozhovorů se zaměstnanci dané organizace, vytvořen návrh adaptačního mentoringového programu, který by bylo možné implementovat v praxi, a tím usnadnit adaptační proces pro nové zaměstnance a pomoci zaměstnavateli snížit výši fluktuace.

Pro lepší přehlednost textu této práce, je využíván velmi často mužský rod, a to zejména z důvodu zjednodušení a pochopení této bakalářské práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Cíl a metodika

Cílem práce bylo uvedení do problematiky mentoringu, pochopení tohoto a mnoha dalších souvisejících pojmů, objasnění základních typů mentoringu a jejich možná implementace v praxi. Teoretická část byla zaměřena také na vysvětlení rozdílů mezi mentoringem a koučinkem. Cílem praktické části bylo, na základě získaných informací, vytvoření návrhu adaptačního mentoringového programu pro nové zaměstnance společnosti XY. Cíl práce byl dosažen analýzou odborné literatury a jejím zpracováním v teoretické části práce. V části praktické byl dosažen vytvořením adaptačního mentoringového programu, který bude moci být využit v praxi ve společnosti XY.

2 MENTORING

Tato kapitola je nejdříve zaměřena na mentoring jako celek, a posléze představuje jeho definice a popis hlavních typů mentoringového programu. Následně se v několika podkapitolách detailně zaměřuje především na vztah mezi mentorem a mentorovaným, a pomocí jednoduché tabulky vysvětluje klíčové diference mezi mentorem a koučem.

2.1 Definice mentoringu

Jelikož je mentoring považován za nejstarší metodu učení, tak pro nás představuje něco naprosto přirozeného. Tento způsob vedení je vrozený každému z nás, i když si to nemusíme většinou vůbec uvědomovat. V odborné literatuře můžeme najít spousty různých definicí, např. Průcha a Veteška (2012, str. 171), kteří mentoring popisují jako „*specifický proces, v průběhu kterého speciálně vyškolení jedinci vedou pracovníka a poskytují mu praktické rady a soustavnou podporu. Pracovníkovi tak mentor pomáhá při vzdělávání a rozvoji*“, a zároveň posléze dodávají, že „*mentor poskytuje poradenství v rámci sebevzdělávání, vedení v tom, jak získat znalosti a dovednosti potřebné pro výkon nové práce atd.*“ (str. 171). Mentoring je tedy podle nich potřeba chápat jako proces, a ne jako jednorázovou aktivitu. Jedna z mnoha dalších definic zní takto: „*Mentoring je metoda učení se a rozvoje jedince, při které mentor využívá a předává své znalosti, odbornost v daném oboru a zkušenosti, asistuje mentorovanému při získávání schopnosti kritického myšlení a růstu po odborné i osobní stránce. Je to vlastně spojení, které vytváří prostor pro dialog, vede k reflexi, akci a učení se*“ (Mittnerová, Bachárová, 2017, str. 7). V této definici se autorky zaměřují především na vztah a spojení mezi mentorem a mentorovaným, který je podle nich klíčový ve vytváření kvalitní a oboustranně spokojené kooperace. Podobný názor zaujímá také Maxwell, který proklamuje mentoring jako dar, který za pomoci sdílení doprovází člověka na cestě k požadovanému úspěchu (2015).

Podle Podané (2012) je příkladem přirozeného mentoringu starší a zkušenější manažer, který se chystá přesunout na jinou pracovní pozici, a předává tedy své zkušenosti a poznatky podřízenému, kterého si vybral jako svého nástupce. "Krok za krokem" na něj deleguje své postupy, cíle, povinnosti, a společně na nich intenzivně pracují při pravidelných schůzkách. Manažer (mentor) mu průběžně dává svou zpětnou vazbu, a po uplynutí časově ohraničeného období předá svou funkci mentorovanému (svému podřízenému), a odejde za svými novými cíli.

2.2 Původ mentoringu

Pokud se rozhodneme vyhledat nejstarší zmínku o mentoringu, tak mnohé zaručeně překvapí, že se objevuje už v 8. stol. př. n. l., kdy Homér napsal světoznámou epickou báseň Odyssea. Hlavní postavou tohoto známého příběhu byl muž jménem Mentor, který se měl po dobu, co bude Odysseus na cestách, starat o jeho syna jménem Telemachos. Mentor měl za úkol pečovat o Telemacha v časech dobrých i zlých, vést ho, učit ho novým věcem, opatrovat ho a především vychovávat. Toto byla tedy první zmínka pojmu mentor, který se stal již tehdy synonymem pro pojmy jako je výchova, vedení, opatrování, podpora apod., a tento pojem vydržel až dodnes.

Mentoring je jedna z nejstarších metod vedení lidí, proto nikoho příliš nepřekvapuje, že: *„bylo zjištěno, že 40% přirozených mentorů jsou členové rodiny (...), 26% mentorů jsou učitelé nebo odborní poradci.“* (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, str. 12). Lidé se tedy již narodí jako přirození mentoři, kteří se automaticky vžívají do různých sociálních rolí, které jim život přichystá, anebo si je sami vyberou. Mentoring využíváme i v každodenních situacích, kdy jsme rodiči, staršími sourozenci, učiteli nebo například v určité dovednosti zkušenějšími přáteli.

2.3 Typy mentoringu

Existuje spousta různých rozdělení mentoringu, nicméně tím nejhlavnějším je rozčlenění na mentoring **formální** a **neformální** (přirozený).

2.3.1 Formální mentoring

V případě **formálního** mentoringu jsou díky mentoringovým programům uměle vytvářeny mentorské vztahy, které mají za úkol suplovat nedostatek těch přirozených. Jelikož se jedná o vztahy vytvářené třetí stranou, musejí v některých případech překonávat určitá rizika a dilemata, která jsou spojena s jejich zprostředkováním. Jedním z hlavních cílů formálního mentoringu je jeho rozvinutí ve vztah, který se podobá neformálnímu přátelství. Hlavními indikátory kvality daného mentorského vztahu jsou jeho systematicčnost, odolnost a dlouhodobost společně se subjektivními pocity spřízněnosti, důvěry a vcítění.

2.3.2 Neformální (přirozený) mentoring

Jak už z názvu vypovídá, mentoring **neformální** neboli **přirozený**, vzniká automaticky už v podstatě v momentě narození, a přetrvává jako proces učení po celý život. Brumovská, Seidlová a Málková (2010, str. 14-15) odkazují na definici Bennettse, kdy se dle něj jedná o: *„Vztah mezi osobou, která vytváří individuální rozvíjící se vztah pro někoho druhého, kdo se v něm učí, a jejíž tento učedník definuje jako vztah, v němž má možnost osobního růstu.“* Tato kooperace se vyznačuje loajalitou, vzájemným respektem a důvěrou. Dané aspekty jsou základem pro správný kognitivní rozvoj a emocionální rovnováhu menteeho. V přirozeném mentoringu mentor neprochází žádným výcvikem nebo školením, ale i přesto je tento vztah obapolně užitečný a přináší rozvoj oběma stranám.

Podle Petrášové, Prausové a Štěpánka (2014, str. 97) se mentoring dále rozděluje do následujících odvětví:

Tabulka č. 1: Základní typy firemního mentoringu

<p>Rozvojový mentoring</p>	<p>Rozvojový mentoring je zaměřen především na podporu mentorovaného (mentee), který teprve poznává nebo již prochází nějakým typem změny.</p>
<p>Zaučovací mentoring</p>	<p>Zaučovací mentoring může zaměstnancům pomoci v jejich kariérním růstu.</p>
<p>Mentoring pro řídicí managery</p>	<p>Mentoring pro řídicí managery je dobré aplikovat, pokud se vedoucí pracovník potřebuje zlepšit ve svých schopnostech (např. delegování, vedení pracovníků apod.)</p>
<p>Obrácený/reverzní mentoring</p>	<p>Obrácený neboli reverzní mentoring je celkem neobvyklý styl mentoringu, kdy je v roli mentora osoba mladší anebo dokonce zaměstnanec na nižší pracovní pozici. Je zaměřený na rozdíly v porozumění, zkušenostech apod.</p>

(Zdroj: Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, str. 97-98; vlastní zpracování)

Autoři také zmiňují další typy jako je například mentoring interkulturální a v neposlední řadě i mentoring pro zaměstnance, kterými jsou senioři. Interkulturální mentoring je dle autorů stěžejní ukazatel potřeb rozdílnosti vedení a řízení v mezinárodních pracovních týmech, kdy si zúčastnění předávají informace a znalosti o kultuře dané země, upozorňují se vzájemně na hrozící problémy aj. (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014). Specifický je také mentoring pro zaměstnance – seniory, který se zaměřuje na

zaměstnance téměř v důchodovém věku. Tito zaměstnanci jsou často vybíráni do rolí mentorů, a díky tomuto typu mentoringu ve firmě zůstanou jejich získané zkušenosti, a také samotný mentor zpravidla načerpá nově nabitý pocit důležitosti a především smysluplnosti. (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014).

2.4 Techniky mentoringu

Vzhledem k tomu, že každý člověk přistupuje ke své práci ojedinělým způsobem, je zřejmé, že také techniky mentoringu, které pro svou práci bude mentor využívat, se mohou lišit zejména kvůli rozdílnosti stanovených cílů na začátku mentorského vztahu. Je jiné začít mentorský vztah s mentorovaným, který v dané společnosti již několik let pracuje a má mentora k tomu, aby mu pomohl se zaučit například na vyšší pracovní pozici, nebo začínat kooperovat s úplně novým zaměstnancem, který ještě vůbec nezná kolektiv, procesy, postupy organizace a podobně. Podle autorů (Lacina, Rozmahel, Kominácká, 2016) se techniky mentoringu rozdělují následovně.

2.4.1 Řízený rozhovor

Jelikož v mentoringu většinou není potřeba dodržovat přesně stanovený časový rámec, je řízený rozhovor nejčastěji používanou metodou. Mentor ji může s mentorovaným uplatňovat po celou dobu mentorského vztahu a díky ní mentorovaného motivovat nebo mu poskytovat zpětnou vazbu.

2.4.2 Aktivní naslouchání

Pro to, aby mentorská dvojice dosáhla co nejlepších výsledků, je velmi důležité aktivní naslouchání zejména ze strany mentora, které může uplatňovat také po celou dobu kooperace. Je nezbytné, aby mentorovaný cítil, že ho mentor vnímá, a toho může mentor celkem snadno dosáhnout, pokud bude v komunikaci s ním klást vhodné a cílené otázky, bude ho povzbuzovat a motivovat.

2.4.3 Stanovení cílů metodou SMART

Pro mentora i mentorovaného je velmi důležité si správně definovat cíle již na začátku mentorského vztahu. V této aktivitě je velice důležitá spoluúčast mentora, který by měl dohlédnout na to, aby byly cíle nastaveny správně, efektivně, a především aby byly reálné. Jak již název techniky napovídá, je pro splnění předešlých bodů nezbytné následovat metodu SMART, tedy aby byly cíle specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované.

2.4.4 Konstruktivní zpětná vazba

Jelikož je pro mentorský vztah velmi důležité průběžné hodnocení mentorovaného mentorem, je nezbytné, aby mentor podával mentorovanému konstruktivní zpětnou vazbu. Pomocí té se totiž mentorovaný může ustavičně posouvat kupředu a pracovat na svých slabých stránkách.

2.5 Mentor

Jedním z hlavních pojmů v mentoringu je mentor. Ten podle Průchy a Vetešky (2012) poskytuje mentorovanému určité poradenství v rámci jeho sebevzdělávání, získávání znalostí a dovedností potřebných pro výkon nové práce. V nejlepším případě je mentor vnímán nejen jako rádce, ale také přítel, který je na blízku v okamžiku, kdy vyhledáváme další motivaci nebo jeho radu či pomoc, ať už v pracovním nebo osobním životě. Mentor by se měl na situaci, díky svým profesním a životním zkušenostem, dokázat podívat s určitým nadhledem a poskytnout mentorovanému konstruktivní hodnocení, díky kterému mu dopomůže nalézt správné řešení problému (Lacina, Rozmahel, Kominácká, 2016). Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, mentor je zkušený znalec v daném oboru. To ovšem nemusí vždy znamenat, že musí být také věkově starší. Mladší kolega nebo nadřízený, který disponuje danými znalostmi a zkušenostmi, a je zároveň schopný je předávat, může také zaujímat roli mentora a pomáhat tím starším kolegům zvládat problémové situace. Příklad mladšího mentora se vyskytuje

především v situacích, kdy je potřeba pracovat s novými technologiemi, IT programy apod. (Lacina, Rozmahel, Kominácká, 2016).

2.5.1 Silné stránky mentora

Roli mentora pochopitelně nemůže vykonávat každý, kdo si zamane, že by se chtěl stát mentorem. Je potřeba, aby mentor oplýval danými vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi. Podle publikace *A Managers' & Mentors Handbook on Mentoring* (2009/2010, str. 13), by měl mentor disponovat následujícím:

- **Chápání druhých,**
- **profesionální obchodní smýšlení,**
- **schopnost vlastního sebevzdělávání,**
- **řízení vztahů na pracovišti,**
- **umění sebehodnocení,**
- **komunikativní kompetence,**
- **vnímání práce jako smysluplné,**
- **smysl pro humor,**
- **zájem ve vzdělávání druhých,**
- **umět vymezit jasné cíle.**

2.5.2 Role mentora

Lidé, kteří toho o mentoringu příliš mnoho nevědí, občas tvrdí, že mentora ve společnosti, kde pracují, již dlouhou dobu vykonávají. Jsou přesvědčeni, že pokud dokážou svému kolegovi poradit, naučit ho některým úkonům nebo mu předat své zkušenosti, jsou již takovým mentorem. Ovšem takto snadné to, bohužel pro ně, není. Mentor musí ve své funkci prokázat určité schopnosti a zastat spoustu různých rolí, na které se teď zaměříme. Dle publikace *The mentoring advantage: creating the next generation of leaders* (Stone, 2004) je role mentora definovatelná v anglickém jazyce jako právě písmena jeho označení: **M** – manage, **E** – encouragement, **N** – nurture, **T** – teacher, **O** – organisation, **R** – reality. Jestliže se podíváme na jednotlivá slova blíže, zjistíme, že opravdu dávají smysl a je možné se podle nich řídit.

Manage (vést) obecněji znamená, že by měl být mentor schopný **vést** mentorovaného a dokázat s ním vytvořit kvalitní mentorský vztah. Pro fungování této kooperace je velmi důležité, aby byl mentor pro mentorovaného oporou, dokázal ho po celou dobu trvání mentorského vztahu **podporovat** a **pečovat** (encouragement, nurture) o něj, což znamená, že nebude pouze jeho psychickou podporou, ale také by mu měl zajistit správné podmínky pro jeho fungování ve společnosti. Mentor by měl být také schopný rozpoznat jeho silné a slabé stránky, jeho schopnosti a dovednosti, pokusit se je nadále rozvíjet a snažit se jeho slabé stránky vylepšovat jako správný **učitel** (teacher). Mentorovaný působí v nové **organizaci** (organisation), kde ho mentor uvítá a otevírá mu pomyslné dveře společnosti. Díky tomu, že mentorovanému na úvod sdělí poznatky o fungování společnosti, mu velmi usnadní první okamžiky a velice mu tím dopomůže k pochopení kolektivu a celkově strategie organizace. Všechny tyto rady a návody od mentora jsou velmi užitečné a nelze je vyčíst z nějakého manuálu, nicméně člověk se nejlépe učí, když si danou činnosti sám zažije a vyzkouší, proto je posledním slovem **realita**.

2.5.3 Metody mentora

Johnson a Ridley (2004) definují nástroje, pomocí kterých mentor dosahuje kvalitní a úspěšné kooperace s mentorovaným. Tyto metody jsou aplikovatelné ve všech mentorských vztazích a následující podkapitoly se jim budou věnovat.

2.5.3.1 Učení

Učení je základním procesem, který dopomáhá mentorovi udržovat kvalitní mentorský vztah. Základními nástroji jsou trénink a sdílení informací, přičemž je trénink pochopitelně zaměřený spíše na provedení v praxi (typické zejména při nástupu nového zaměstnance do společnosti, kdy si osvojuje pro něj nové pracovní postupy), za to sdílení informací probíhá běžně ve všech fázích mentorského vztahu a s jakýmkoli typem mentorovaného (ambiciózní jedinec, nováček, znevýhodněná osoba nebo jedinec s vysokým potenciálem). Není důležité, v jakém oboru mentor a mentorovaný pracují

a nezáleží tolik ani na jejich charakterových vlastnostech, učení je v každém případě, při správném pojetí mentorského vztahu, nejzákladnějším nástrojem předávání informací mentorovanému.

2.5.3.2 Povzbuzování a podpora

Ze životních zkušeností je možné si vybavit příklady, kdy jsme vděčni za podporu a povzbuzení zejména v případech, kdy jsme někde noví, nemáme prozatím žádné konexe a celkově ani příliš vysokou sebedůvěru. Proto autoři uvádí, že povzbuzování a podpora od mentora je významná především v počátcích mentorského vztahu, kdy se mentorovaný nemusí cítit ve své roli nejlépe. Je tedy na mentorovi, aby mu v tomto dopomohl a vytvořil mu přátelské prostředí, ve kterém se bude cítit komfortně. Zároveň ale nesmí zapomenout, že je velice důležité, aby tato metoda přetrvala po celou dobu mentorského vztahu, jelikož díky ní může mentorovaný soustavně získávat prostřednictvím podpory mentora novou motivaci a také tím výrazným dílem přispěje k jeho sebejistotě.

2.5.3.3 Poradenství

Autoři zmiňují, že je mentor pro mentorovaného také jakýmsi neformálním poradcem ve sféře poradenství vztahů na pracovišti, profesní vyrovnanosti, rozvíjení pracovních kompetencí a komplexně skloubení rolí, které mentee ve svém profesním i osobním životě zastává. Pro to, aby byl mentor také kvalitním a plnohodnotným poradcem mentorovaného, musí být empatický a mít rozvinutou schopnost aktivně naslouchat.

2.5.3.4 Poskytování zpětné vazby

Podávání zpětné vazby je jedním ze základních principů mentoringu, kdy mentor předává své názory a poznatky na chování a práci mentorovaného. Zpětná vazba by se měla vyskytovat ve všech fázích mentorského vztahu, jelikož je to ten nejlepší způsob, na základě kterého, se mentorovaný může vyvíjet správným směrem. Zpětná vazba je nedílnou součástí komunikace mezi mentorem a mentorovým a může probíhat jak už verbálním, tak také neverbálním způsobem. Při způsobu neverbálním by měl být mentor ovšem obzvlášť obezřetný, aby nějakým netaktním způsobem například neponížil

nebo nezesměšnil práci mentorovaného nebo jeho samotného. Tím by mohl nabourat vybudovanou důvěru mentorovaného, anebo dokonce samotné výsledky mentoringového vztahu. Zpětná vazba je tedy výborným nástrojem na předávání konstruktivní kritiky a poznatků mentora, je ovšem na mentorovaném, jak se získanými informacemi naloží.

2.6 Mentee

V odborné literatuře je možné se setkávat s mnoha různými označeními jako jsou například svěřenec, chráněnc, učeň, mentorovaný apod. V této bakalářské práci je dále používán pojem mentee. Podle Brumovské a Seidlové Málkové (2010) je mentee v mentorském vztahu partnerem mentora, který může být považován také za klienta, který přijímá veškeré benefity mentorského vztahu. Pro to, aby byl mentorský vztah úspěšný a plnohodnotný, musí brát mentee svou roli vážně. *„Aby učeň byl opravdu dobrým učněm, bude se snažit být před mentorem natolik elitní, že bude přijímat jen to, co je pro něj skutečně užitečné, namísto toho, aby slepě kopíroval mentora. Dovolí si rozumět vlastnímu životu a tuto část nepřenechá mentorovi“* (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, str. 42).

2.7 Vztah mentor x mentee

Jak je již zmíněno výše, mentorovaný s menteem mezi sebou mají vzájemný mentorský vztah. Není možné, aby spolu soupeřili, ale naopak spolu musí kooperovat. Mentoring není otázkou několika hodin nebo dnů, ale měsíců a někdy dokonce i let. Celková doba mentorského vztahu velmi záleží na určených cílech, jejich náročnosti a velmi vysokou roli hrají také osobnostní rysy mentora a menteeho. Celková doba tohoto vztahu může souviset také s programem, který mentoring zaštiťuje, ale neznamená to, že mentoring končí vypršením této lhůty. Vztah těchto dvou subjektů může neformálně pokračovat i nadále (Koubek, 2007). Dle Brumovské a Seidlové Málkové (2010,) je tento vztah založen na upřímnosti, společném pohledu, a také na entuziazmu menteeho. Stěžejním pojmem je také empatie, která je charakteristická pro důvěrné vztahy a vyjadřujeme díky ní schopnost se vžít

do role a pocitů druhých. V mentorském vztahu tedy tvoří důvěru a velkým dílem přispívá k efektivitě vzájemné spolupráce. Autoři odkazují na citaci Clutterbuka, který definuje mentorskou kooperaci takto: „*Vztah v mentoringu je důvěrný. Mentor nabízí bezpečné prostředí mentorovanému, ve kterém mohou diskutovat záležitosti, jež se vztahují k práci, a vyjasňovat si řešení a možnosti*“ (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, str. 55)

2.7.1 Fáze mentorského vztahu

Mentorský vztah je pokaždé velice individuální a v odborné literatuře je tedy možné dohledat více diferenciálních rozdělení jeho jednotlivých fází. Dle Brumovské a Seidlové Málkové (2010) se vztah mezi mentorem a menteeem rozděluje na následující tři fáze, kde se autorky zaměřují především na vzájemnou komunikaci obou subjektů.

2.7.1.1 Očekávání

V této první fázi si mentor utváří předběžnou představu o mentorském vztahu, který bude v nejbližší době navazovat. Významnou roli hrají mentorovi životní hodnoty, přesvědčení, cíle a motivace, ale především odhodlání k navázání nového mentorského vztahu od obou subjektů. Za první kontakt, kdy percipujeme druhého člověka, se dají považovat první čtyři minuty setkání. V této době dokážeme usoudit, jestli tato kooperace bude úspěšně fungovat nebo nikoliv.

2.7.1.2 Zahájení vztahu

Ve druhé zahajovací fázi se oba subjekty navzájem seznamují, zkoumají svá očekávání a cíle, a pomalu se poznávají. Samostatně si potvrzují, zda se naplnily jejich dojmy z první fáze mentorského vztahu, a dle autorek lze konstatovat, že probíhá jakési testování partnera v komunikaci.

2.7.1.3 Ustálení a prohloubení

V ideálním případě se kooperace prohloubí a ustálí v daných specifických komunikačních vzorcích, jež jsou určeny vztahovou dynamikou.

2.7.2 Hodnocení kvality vztahu mezi mentorem a menteeem

Hodnocení mentorského vztahu můžeme učinit na základě sledování dosažení cílů současně s prozkoumáváním následujících ukazatelů. Pokud mentorská dvojice dosahuje nejlépe všech níže uvedených, je možné jejich vztah proklamovat jako kvalitní.

- **Shoda obou subjektů na podobě mentorského vztahu,**
- **ustálené vzorce chování,**
- **rutina a rituály v chování dvojice,**
- **vzájemné porozumění v široké škále témat,**
- **vzájemný konsenzus ve způsobu poskytované podpory menteeemu,**
- **ustálený styl řešení problémů a konfliktů.** (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, str. 84)

2.8 Benefity mentorského vztahu

Pokud mentoring probíhá podle předem nastaveného plánu a dodržuje zásady, které si mentorská dvojice nastavila, přináší zpravidla oběma subjektům (zejména menteeemu) spoustu benefitů. Tyto přínosy jsou znázorněny v nadcházejícím schématu, které je přetvořeno podle vzoru Rhodesové (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, str. 65).

Schéma č. 1: Benefity mentorského vztahu



Dané schéma vychází z faktu, že je mentorský vztah úspěšný a prospěšný, právě pokud naplňuje zmíněné tři faktory, kterými jsou vzájemnost, empatie a důvěra.

2.9 Mentoring versus koučing

V této podkapitole budou objasněny primární diference mezi mentoringem a koučingem, což jsou v dnešní době velmi často zaměňované pojmy.

Tabulka č. 2: Rozdílné a společné faktory mentoringu a koučingu

MENTORING	KOUCING
<ul style="list-style-type: none"> • Cíle definuje zpravidla mentee ve smyslu potřeby pomoci od někoho zkušenějšího, • mentor používá k mentoringu to nejlepší, co umí a snaží se menteemu poskytnout ze svého pohledu to nejlepší řešení a efektivní doporučení, • mentor hodnotí, připouští, aktivně přemýšlí o nápadech menteeho a porovnává své myšlenky s jeho, <ul style="list-style-type: none"> • mentor může využívat své nadřazenosti, autority vůči menteemu (je služebně starší, zkušenější, má za sebou viditelné úspěchy apod.), • mentor musí vzbuzovat v menteem důvěru a profesionalitu, • mentorovací období končí doporučeními a je na menteem, jak se s těmito informacemi popasuje a zda je využije v praxi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cíle definuje koučovaný, který si z hlavního vytyčeného cíle vybírá své dílčí cíle, na které se zaměřuje podle svých možností a zájmů, • koučovaný hledá svou vlastní cestu díky které se dostane ke svým cílům, promýšlí řešení nastalých situací a snaží se s nimi sám vypořádat, • kouč nehodnotí koučovaného, ale pokládá mu otázky, které mohou koučovaného navést k sebehodnocení, • kouč musí vzbuzovat v koučovaném důvěru, aby se mu koučovaný mohl svěřit a spolupracoval s ním v koučovacím rozhovoru, • z rozhovoru s koučovaným plynou další jasné a konkrétní kroky nebo plány, které si volí koučovaný sám.
<p>SPOLEČNÉ FAKTORY MENTORINGU A KOUČINGU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentee i koučovaný mají vytyčený a jasný cíl, • mentor i kouč podněcují kreativitu, • mentor i kouč naslouchají, • vzbuzují důvěru, • odpovědnost je na mentorovaném/koučovaném. 	

(Zdroj: Podaná, 2012, str. 22; vlastní zpracování)

V dnešní době jsou metody mentoring a koučing často neprávem zaměňovány, a proto je potřeba si oba tyto pojmy objasnit. Jak můžeme vidět v předešlé tabulce, podle Podané (2012) je mezi mentoringem a koučingem hlavní diference v tom, že mentor je člověk, který má v dané problematice jedinečné zkušenosti, které může sdílet s menteeem, předávat je za pomoci příkladů z vlastní praxe a upozorňovat menteeho na možné výhody i nevýhody. Na rozdíl od kouče, který je odborníkem právě na vedení rozhovoru s koučovaným, jímž podněcuje jeho kreativní myšlení, ale zároveň musí mít pod kontrolou své osobní zkušenosti, aby nenabádal koučovaného k určité cestě za stanoveným cílem.

3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCE

Tato kapitola je zaměřena především na adaptaci nového pracovníka v organizaci, její současné propojení s mentoringem a bližší seznámení se s pojmem adaptace, jejími etapami a možnými obtížemi, které při ní mohou nastat.

3.1 Vymezení pojmu adaptace

Adaptace nového pracovníka společnosti na pracovní místo nemusí být vždy úplně jednoduchá, jelikož každý člověk je unikát a má jiné předpoklady pro to, aby bez větších obtíží dokázal zvládat změny. Podle Kocianové (2010) je adaptace v podstatě vyrovnání se jedince s, pro něj novou, pracovní náplní a vlivy okolí. Přičemž nezáleží pouze na osobnostním charakteru nového zaměstnance, ale rovněž na jeho předchozích pracovních zkušenostech, dosažené profesní úrovni a velice vysokou roli hraje přístup a podmínky společnosti, do které nový zaměstnanec vstupuje. Pro to, aby byl adaptační proces co nejúspěšnější, je potřeba ho pojmout tak, aby získal pracovník co nejrychleji potřebné schopnosti a dovednosti k vykonávání jeho nové pracovní náplně a stal se co nejdříve plnohodnotným členem, pro něj nového, pracovního týmu.

Kocianová dále (2010, str. 131) ve své knize po vzoru Armstronga uvádí, že adaptace nováčků obsahuje čtyři jasně definované cíle:

- **Pomoci pracovníkovi překonat počáteční fáze po nástupu,**
- **ovlivnit příznivý postoj a vztah pracovníka k organizaci,**
- **dosáhnout toho, aby nový pracovník podával požadovaný pracovní výkon v co nejkratším možném termínu,**
- **snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.**

Autor Koubek (2002, str. 199) dále k tématu adaptace nového pracovníka uvádí, že: *„Důležitou součástí adaptačního procesu je jeho formální a systematické monitorování a následné vyhodnocování. Pracovník procházející adaptačním programem by měl být během prvního týdne*

kontaktován alespoň dvakrát a v následujících třech týdnech alespoň jedenkrát za týden. Do hodnocení adaptačního procesu by měl být zapojen personální útvar a přímý nadřízený. Důležitá je spolupráce s koordinátorem (mentorem), je-li přidělen a také s ostatními spolupracovníky.“

3.2 Subjekty figurující v adaptačním procesu

Adaptace je proces, který se netýká pouze nově příchozích zaměstnanců do společnosti, ale zahrnuje samozřejmě také jiné případy. Dle Bedrnové a Nového (2009) se subjekty, které jsou součástí adaptace, dělí následovně:

- **Noví nastupující pracovníci,**
- **pracovníci, kteří se vrací na svou pozici po delším čase,**
- **pracovníci, kteří ve stejné společnosti mění své profesní zařazení,**
- **pracovní skupiny.**

Vzhledem k danému rozdělení je logické, že ke každému případu musí společnost a celkově firemní kolektiv přistupovat individuálně, a přizpůsobit adaptační program na míru danému zaměstnanci nebo skupině. Adaptace probíhá také pomocí neformálních setkání se spolupracovníky, kteří se postupně spontánně seznamují s novým zaměstnancem a díky tomu mu pomáhají se začleňováním se do nového a zpravidla neznámého kolektivu. Aby byla adaptace co nejkvalitnější a zařazení pracovníka do chodu společnosti mělo dostatečnou úroveň, podílí se a dohlíží na ní v nejlepším případě následující útvary:

- **Personální oddělení** – postupuje novému pracovníkovi formou tréninku, školení nebo informačních podkladů informace, které ho seznámí s bližším chodem společnosti. Dále má na starosti tvorbu písemných dokladů pro potřeby adaptace a plánuje časovou orientaci pro daná pracovní místa.
- **Přímý nadřízený nového pracovníka** – vede a kontroluje adaptaci pracovníka jako celek a při nastání určitých komplikací mu je dopomáhá řešit.

- **Mentor, popřípadě konzultant** – věnuje novému pracovníkovi po dobu jeho adaptace nejvyšší pozornost. Plní naplno svou funkci mentora a stojí po jeho boku po celou dobu adaptačního procesu/mentorského vztahu.
- **Ostatní kolegové a spolupracovníci** – pokud mezi nimi a novým zaměstnancem dochází k častější interakci, dopomáhají svému kolegovi zejména v rychlejší sociální adaptaci, a tím podporují také jeho rychlejší zapadnutí do již zasetého kolektivu. (Koubek, 2007)

3.3 Využití mentoringu v adaptačním procesu

Jak již bylo zmíněno výše, součástí adaptačního procesu je více subjektů než jen samotný mentor. V některých společnostech se žádného mentoringového programu bohužel nedočkáme a pracovník je přidělen pouze některým služebně starším, ovšem neproškoleným kolegům, kteří by ho měli zasvětit do interních procesů a celkově mu pomoci se rychleji adaptovat, což bývá často bohužel ne příliš šťastné řešení. Zmiňovaní mají většinou své práce “až nad hlavu“, a tak jim nezbývá příliš času na věnování se nováčkovi. Takových případů je bohužel stále spousta a mentoringový program se bere spíše jako jeden z významných benefitů dnešních společností. Mentoring přitom dle Dvořákové (2007, str. 135) plní v adaptačním procesu velice významné funkce.

- **Funkce vzorová** – mentee stínuje svého mentora, snaží se převzít to nejlepší, a naopak se vyvarovat jeho horším návykům. Následuje jeho chování a vystupování a usiluje o jeho napodobení.
- **Funkce psychosociálně-podpůrná** – mentor menteeho podporuje, povzbuzuje, vytváří mu přátelskou atmosféru a dopomáhá mu v řešení nastalých pracovních nebo sociálních komplikací.
- **Funkce kariérní** – mentor podporuje menteeho v jeho kariérním růstu, převedení na jinou pracovní pozici nebo povýšení a seznamuje ho s interními procesy a jeho novou pracovní náplní.

Je prokázáno, že osmdesát až dokonce devadesát procent pracovníků společnosti podává výpověď z odlišných důvodů, než je špatné finanční ohodnocení. Je to překvapující zejména proto, že jako nejčastějšími příčinami jsou nespokojenost se samotnou pracovní náplní, firemním prostředím nebo pracovním kolektivem. Celková nespokojenost zaměstnanců úzce souvisí s odcizením se firemní kultuře, kdy zaměstnanec není příliš oddaný organizaci a neúčastní se různých plánovaných činností, anebo kompletně zájmům společnosti. Z tohoto důvodu je pro společnosti velice prospěšné, jestliže provozují různé mentoringové programy, jelikož se díky nim prokazatelně sníží odchodovost zaměstnanců (Branham, 2009).

3.4 Fáze adaptačního procesu

Podobně jako tomu bylo u mentorského vztahu, adaptační proces má také své fáze, které jsou dle Kocianové (2010) čtyři, a to fáze přednástupní, nástupní, poté integrační a ve finále fáze plného začlenění do organizace.

3.4.1 Fáze přednástupní

Tato fáze se vyznačuje přípravami pracovního místa jako takového, vyhledáváním a výběrem pracovníků, provedení pracovních pohovorů a například následného školení vybraných zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se již v této fázi konají první setkání mezi pracovníkem a pracovníky organizace, je možné tuto etapu považovat za začátek adaptačního procesu. Tato fáze je ale bohužel velice často opomíjena, což může mít na nového zaměstnance společnosti negativní vliv ve smyslu určitého nezájmu ze strany zaměstnavatele. Dle Hroníka (2007) by měl v nejlepším případě budoucí zaměstnavatel svého potencionálního zaměstnance soustavně informovat alespoň o situaci jeho blížícího se pracovního nástupu. Tato prvotní fáze je dle Kaspera a Mayhofera (2005) utvářena zejména asociacemi a zkušenostmi z minulosti, kdy mohl o své potencionální zaměstnavatelské organizaci ledacos zaslechnout a z těchto informací si utvářet, mnohdy nepravdivé, úsudky.

3.4.2 Fáze nástupní

Tato fáze se dá popsat jako střed mezi zaměstnancovým očekáváním a realitou. Může zde vzniknout vnitřní konflikt, který je zapříčiněn odlišnými a optimističtějšími představami o novém pracovním místě a celkově o chodu společnosti. Tyto deziluze jsou často vytvářeny prostřednictvím mylných informací na pracovních pohovorech, školeních nebo tréninzích, které předchází přímému výkonu zaměstnání. Vysoká diference mezi představami a realitou může vést k nedostatečně kvalitní adaptaci nováčka v organizaci, jeho vnitřnímu vyhoření nebo později přímo k odchodu ze společnosti (Kasper, Mayrhofer, 2005).

3.4.3 Fáze integrační

V této fázi se nový pracovník začíná socializovat v nové pracovní skupině, seznamuje se s kolegy a získává bližší ponětí o jeho pracovním místě a náplni práce. Zaměstnanec již zaznamenal nějaké pracovní zkušenosti v nové společnosti a začíná se detailněji seznamovat s firemní strukturou, jejími procesy a hodnotami, zároveň s tím se započíná budovat jeho vlastní pracovní režim (Kocianová, 2010).

3.4.4 Fáze plného začlenění do organizace

Jak již název vypovídá, tato fáze adaptačního procesu je finální. Zaměstnanec by měl být již plnohodnotnou součástí kolektivu, měl by vědět, kde sbírat potřebné informace, jak s nimi pracovat a využívat je k tomu, aby jeho práce byla odvedena tak, jak má. V tyto okamžiky se na pracovníka již nesoustředí taková míra pozornosti od nadřízeného pracovníka a přestává se na něj nahlížet jako na úplného nováčka, ale naopak jako pracovníka, který je neodmyslitelnou součástí pracovního kolektivu (Kasper, Mayrhofer, 2005).

3.5 Oblasti v adaptačním procesu

Stejně jako tomu bylo u mentoringu, také adaptace se dělí na více oblastí. K tomu, aby byl adaptační proces úspěšný, je nevyhnutelné, aby se tyto druhy navzájem prolínaly a spontánně na sebe navazovaly, zároveň ale probíhaly jako předem stanovený a definovaný proces. Většina autorů (např. Bedrnová, Nový, 2009) rozděluje adaptační proces na dvě sféry – **pracovní** a **sociální**, kdy jedna bez druhé bezesporu nedokáže příliš kvalitně fungovat. Já se ale přikláním spíše k rozvinutějšímu rozčlenění podle Kocianové (2010), kdy se ke dvěma zmíněným oblastem přidá také adaptace nováčka na **celkovou organizační strukturu společnosti**. V nadcházejících podkapitolách se budu věnovat popisu a objasnění zmíněných adaptačních oblastí.

3.5.1 Pracovní adaptace

Jak je již z názvu zřejmé, v pracovní adaptaci se jedná o jakési začlenění pracovníka do běžné denní rutiny jeho pracovní pozice. Tato oblast adaptace je zaměřena na procesní postupy, které bude nováček muset znát, aby mohl vykonávat svou novou práci jako takovou. Nejde pouze o pracovní postupy, ale obecně se dá hovořit o přizpůsobení se nováčka celkově novému pracovnímu prostředí a jeho podmínkám. Nový pracovník by se měl ovšem co nejlépe a nejrychleji v této části obeznámit s předepsanými úkoly, které bude muset vyřizovat na každodenní bázi, a díky tomu se rychleji stane plnohodnotným členem společnosti (Nový, Surynek, 2006).

Samozřejmě také během adaptace se mohou vyskytnout určité negativní faktory, které nějakým způsobem ovlivní její průběh. Dle Antošové (2004, str. 71-72) se mohou dělit na subjektivní a objektivní faktory, jak je představeno v následující tabulce.

Tabulka č. 3: Objektivní a subjektivní faktory

OBJEKTIVNÍ FAKTORY	SUBJEKTIVNÍ FAKTORY
Obsah a charakter práce	Odborná a osobnostní připravenost
Organizace práce	Profesní zdatnost
Pracovní a sociální podmínky	Osobnostní profil
Způsob a styl vedení	Sociální profil
Evaluace pracovního výkonu	Osobní a pracovní zařazení
Možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje	Momentální stav pracovníka
System odměňování	X

(Zdroj: Antošová, 2004, str. 71-72; vlastní zpracování)

3.5.2 Sociální adaptace

Charakterizovat pojem sociální adaptace není nic komplikovaného. Jde v podstatě o začleňování člověka do firemní společnosti, koloběhu vztahů a celkové struktury organizace. Jak jsem již zmínila výše, pracovní a sociální adaptace se vzájemně prolínají a není možné je od sebe separovat, dokonce by se dalo konstatovat, že jeden bez druhého nebudou fungovat. Pro úspěšnou adaptaci zaměstnance je nezbytné, aby zvládl obě tyto oblasti a naučil se fungovat jak ve svém novém kolektivu, tak na pracovní pozici. Je třeba brát zřetel i na to, aby měl zaměstnanec podobný žebříček hodnot a vnitřní nastavení jako jeho kolektiv, nicméně to je možné vyzorovat až po uplynutí nějaké doby strávené mezi kolegy. Jako prokázání zdárné adaptace je potřeba sledovat následující faktory: účast nováčka na kolektivních aktivitách, přizpůsobení se kolektivu, spolupráce a bezproblémové dorozumívání se s kolegy i dalšími členy společnosti (Bedrnová, Nový, 2009). Stejně jako tomu bylo při pracovní adaptaci, také při té sociální mohou nastat určité komplikace, které jsou schopny ovlivnit celkový její průběh.

Tabulka č. 4: Vnitřní a vnější faktory sociální adaptace

VNITŘNÍ FAKTORY	VNĚJŠÍ FAKTORY
Míra umění se socializovat	Formální a neformální poměry
Úroveň sociální zdatnosti	Firemní zvyklosti a obyčeje
Sociální kapacita pracovníka	Charakterové vlastnosti nadřízeného
X	Sociální prostředí na pracovišti
X	Kolektiv

(Zdroj: Antošová, 2004, str. 71–72; vlastní zpracování)

3.5.3 Adaptace na organizační strukturu

V případě, že společnost přijme do svého kolektivu nového pracovníka, je velmi důležité, aby se sžil s celkovou organizační a řídicí kulturou společnosti, převzal její cíle, vzorce chování, důležitosti a přesvědčení. Stejně jako tomu bylo u pracovní a sociální adaptace, také u adaptace na organizační strukturu společnosti mohou nastat určité faktory, které ovlivňují danou adaptaci buďto pozitivním, nebo negativním směrem. Dané faktory jsou v závislosti zejména na charakteru a typu společnosti, nicméně nejčastěji se mezi ně dají zařadit již zmíněná stabilita, kulturní prostředí nebo nestálost firemního klimatu. V případě, že se zaměstnanec neuspokojivě a nedostatečně zadaptuje s organizační strukturou společnosti, je více než pravděpodobné, že se tím negativně podpoří jeho oddanost a loajalita k firmě, a navíc to může přispět k vyšší fluktuaci zaměstnanců (Bedrnová, Nový, 1994).

Adaptace na organizační strukturu může mít dle Bedrnové a Nového (1994) různá vyústění, která jsou definována takto:

- **Přirozená identifikace** – nejlepší možný výsledek adaptačního procesu, kdy zaměstnanec splyne s kolektivem a zidentifikuje se s firemní strukturou.

- **Selektivní identifikace** – mezifáze, kdy zaměstnanec vezme za své pouze některé hodnoty a vyselektuje zbylé, se kterými se neztotožňuje.
- **Vykalkulovaná identifikace** – zaměstnanec je v postavení, kdy zájem a splynutí se společností jen předstírá, jelikož z toho profituje.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část této práce je zaměřena na sběr potřebných dat, které tvoří podklad pro vlastní návrh adaptačního mentoringového programu pro nové zaměstnance, který akcentuje mentoring jako zásadní podporu při adaptaci nováčků. K tomuto účelu byl zvolen kvalitativní výzkum, a to konkrétně standardizovaný rozhovor (viz Příloha 1), který proběhl se zaměstnanci dané společnosti XY.

4 Představení organizace XY

Pro průzkum byla vybrána organizace XY, která je součástí trestní justice a má na starosti dohled nad alternativními tresty pro odsouzené. V této organizaci je zaměstnáno celkem 650 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do různých středisek při soudních krajích. Vzhledem k vysoké pracovní zátěži a největšímu množství zaměstnanců, bylo vybráno středisko, které se nachází v Praze. Ve středisku pracuje celkem 53 zaměstnanců, převážně žen. V organizaci je vysoká fluktuace, kdy každý měsíc podává výpověď minimálně jeden zaměstnanec, což znamená, že do společnosti neustále nastupují noví zaměstnanci. Tento fakt představuje vysokou zátěž pro všechny strany – organizaci, nové zaměstnance a také stávající zaměstnance. Jedná se v podstatě o probíhající kontinuální proces, kdy jsou vypisována nová výběrová řízení a jsou přijímáni noví zaměstnanci. Na pracovní místo v této organizaci jsou kladeny vysoké odborné znalosti, a především psychická odolnost. Více pro zachování anonymity organizace nebude sdělováno.

4.1 Problematika nedostatečné adaptace

Nástup do nového zaměstnání je většinou velice stresující záležitostí. Nový zaměstnanec se musí zorientovat v novém prostředí, nové firemní kultuře a často i v neznámé pracovní agendě. Zaměstnavatelé bohužel stále podceňují první tři měsíce (zpravidla zkušební dobu) nových zaměstnanců a příliš se nezajímají o to, jak se v novém prostředí cítí, a to zejména kvůli

nevhodně nastavenému adaptačnímu procesu. Inspirací k tomuto tématu je zkušenost z takovéto organizace (viz výše), která zcela opomíjí hodnotu a důležitost prvních tří měsíců nováčka ve společnosti. Nereaguje na vysokou fluktuaci a v podstatě k novým zaměstnancům přistupuje lhostejně. Implementací mentoringového programu lze očekávat, že dojde ke snížení fluktuace a ke zvýšení spokojenosti všech zaměstnanců. Fluktuace s sebou přináší velká negativa, a to v podobě jednak zvýšených nákladů, které organizace musí vynaložit, ať je to již v oblasti administrativy, která je nutná s příchody a odchody zaměstnanců, ale i v podobě podávání inzerátů a časem, který vedoucí zaměstnanci tráví při výběrových řízeních. V neposlední řadě se jedná také o zbytečné vynakládání finančních prostředků za odborné vzdělávání nových zaměstnanců, kteří následně pracovní místo opouští.

4.2 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu je zjistit, jakým způsobem probíhá v organizaci XY adaptační program pro nové zaměstnance. Dalším cílem je navrhnouti uceleného mentoringového adaptačního programu pro nové zaměstnance, který bude kopírovat jejich zkušební dobu.

4.3 Metodika průzkumu

Jako metoda pro získání relevantních informací byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie primárně s využitím techniky strukturovaného rozhovoru se zaměstnanci organizace XY, kteří byli ochotní se do průzkumu zapojit. V rámci daných rozhovorů byly pokládány otevřené otázky, které na sebe vzájemně navazovaly. Rozhovory probíhaly s deseti vybranými respondenty zmíněné organizace tvář v tvář a samostatně, za účelem zajištění jejich komfortu. Se souhlasem účastníků výzkumu byly jejich odpovědi nahrávány na diktafon. Doslovnou transkripcí byly rozhovory přepsány a dále analyzovány.

Na počátku každého rozhovoru byl respondentům vysvětlen jeho účel a cíl, byla jim zdůrazněna anonymita, a to především z důvodu získání validnějších a nezkreslených informací. Pro zaměstnance bylo použito označení zaměstnanec 1–10, kdy probíhal rozhovor s každým zaměstnancem odděleně pomocí pokládání postupných otázek. V případě, že respondent v první otázce uvedl, že nebyl součástí uceleného zaškolování, byl poté dotazován na otázky číslo 6 a 8. V opačném případě byl dotazován na otázky 2 až 8. Rozhovory byly realizovány v průběhu října a prosince 2018 v prostorách kanceláří respondentů. Každý rozhovor trval maximálně 30 minut. Věkové rozpětí respondentů bylo od 25 let – 43 let. Pohlaví respondentů není pro výzkum důležité. V následující tabulce je zobrazena charakteristika respondentů z pohledu jejich délky praxe v dané společnosti.

Tabulka č. 5 – Délka praxe zaměstnanců v organizaci XY

RESPONDENT	DÉLKA PRAXE V LETECH
Zaměstnanec 1	4
Zaměstnanec 2	3,5
Zaměstnanec 3	1,5
Zaměstnanec 4	4
Zaměstnanec 5	2,5
Zaměstnanec 6	2
Zaměstnanec 7	1
Zaměstnanec 8	1,5
Zaměstnanec 9	1,5
Zaměstnanec 10	2,5

(Zdroj: zaměstnanci organizace XY; zpracování vlastní)

5 Výstupy z rozhovorů se zaměstnanci

Tato kapitola je věnována rozboru jednotlivých rozhovorům a z nich vytvořených výstupů, které se staly podkladem pro vypracování návrhu mentoringového adaptačního programu, který by měl být nabízen novým zaměstnancům v rámci jejich adaptace v organizaci XY.

5.1 Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 1

Tento rozhovor byl uskutečněn se zaměstnankyní, která je v organizaci zaměstnána čtyři roky. Pracovnice na začátku svého pracovního poměru měla přiřazeného služebně staršího kolegu, ale dle jejího sdělení, zaučování fakticky neprobíhalo. Postrádala v něm komplexní zaučení, kvůli kterému dělala chyby, na které si sama přicházela v průběhu své práce. Dle jejího názoru v organizaci neexistoval nikdy žádný program zaškolování. Nově nastupujícím zaměstnancům byl stanoven starší, zkušenější kolega, ale toto bylo bez jasně dané struktury. Zaměstnavateli by proto doporučila strukturované zaškolování nových zaměstnanců, ve kterém by byly stanoveny úrovně a rozsah znalostí a dovedností, který je potřeba pro výkon té pracovní činnosti. Jinak je tento nový zaměstnanec “hozen do vody“, a to s sebou nese výrazná negativa v tom, že činí chyby i v zásadních věcech.

5.2 Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 2

Výše uvedená zaměstnankyně je v organizaci XY zaměstnána tři a půl roku. Dle jejího sdělení na začátku své práce v organizaci měla určenou kolegyni pro zaučování. Nicméně, jak sama zmiňuje, chyběl jí ucelený program pro nováčky, jasná struktura a pocit, že se zaměstnavatel o její správné proškolení zajímá. Mentorka jí pomohla s navázáním vztahů na pracovišti s ostatními kolegy a kolegyněmi a celkovou socializací v organizaci. V zaučování jí chyběla soustavná, ucelená spolupráce, dále i struktura. Nevěděla, na co přesně se má ptát a měla pocit, že jí tak některé věci unikly. Zaměstnankyně zájem ze strany svého zaměstnavatele o její zaškolení popisuje jako lhostejný. Jediné, co učinil, je dle jejího názoru to, že jí

s mentorkou seznámil, ale dále neřešil žádný výstup z tohoto pracovního vztahu. S mentorkou neproběhla ani žádná závěrečná schůzka, na které by jí byla poskytnuta zpětná vazba na její práci a potřebné poznatky pro budoucí zlepšení. Svému zaměstnavateli by proto sama navrhla, aby se více o zkušební dobu svých zaměstnanců zajímal a zajistil, aby zaučování nováčků probíhalo systematicky, kdy by byl stanoven jasný začátek a jasný konec. Dále také, aby nad dvojicí školitel – nováček, někdo dohlížel a poskytoval jim podporu. Cítila by poté, že se zaměstnavatel o její správné proškolení a adaptaci v novém prostředí zajímá. Ze strany zaměstnavatele nevnímala v tomto směru žádný zájem.

5.3 Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 3

Zaměstnankyně č. 3 vnímala, že byla v průběhu své zkušební doby součástí zaškolování, nicméně, zpětně toto hodnotí jako nedostatečné. Dle jejího názoru se nejednalo o ucelený systém zaučování. Mentorka jí sice vysvětlila základní informace o tom, jak funguje středisko, a zodpověděla její dotazy, ale chyběla jí třeba účast školitelky na jejich konzultacích s klienty. Ze strany zaměstnavatele vnímala nezájem o zaškolování, jelikož někteří nově příchozí pracovníci dle jejich poznatků nebyli zaškoleni vůbec a tato podpora ze strany zaměstnavatele jim nebyla dopřána. Zaměstnavateli by proto doporučila, vydat příručku pro nováčky a také možnost účasti nováčků na školeních, která jsou pro jejich odbornou činnost nepostradatelná. Domnívá se také, že by měl mít mentor, který zaučuje nového pracovníka, více času na jeho zaučování a sám by neměl být pod tlakem kvůli svému vlastnímu pracovnímu vytížení.

5.4 Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 4

Tato zaměstnankyně měla na počátku své pracovní činnosti v organizaci XY stanoveného mentora, ovšem ani v tomto případě se dle jejího názoru nejednalo o ucelený program zaškolování. Mentorka se podle potřeb zaměstnankyni věnovala, nicméně to vše bylo z jejího pohledu hektické, a nebylo to to, co by jako nováček v tak náročné agendě potřebovala.

Scházely se s mentorkou po celou dobu její zkušební doby, kdy tato spolupráce byla zpočátku intenzivnější a pomalu docházelo k jejímu rozvolňování. Zájem ze strany zaměstnavatele o zaškolování nových zaměstnanců označuje jako „totální hazard“. Domnívá se, že v takto náročném a zodpovědném zaměstnání přístup zaměstnavatele zodpovědný není. Zaměstnavateli by proto navrhla, aby jasně stanovil systém mentoringu a novým kolegům postupně zátěž přidával. Také, aby jasně nastavil pravidla komunikace mezi mentorem a menteeem, aby z tohoto vztahu byl jasný výstup, který by byl podkladem pro další rozvoj menteeho.

5.5 Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 5

Zaměstnankyně č. 5 je zaměstnána v organizaci XY rok a půl. Na začátku měla po dobu dvou, maximálně tří týdnů mentorku, která byla následně v dlouhodobé pracovní neschopnosti. Tato jí předávala informace velice narychlo, aby zaměstnankyně co nejvíce pochopila a byla schopná poté zastat její práci. Dle jejího názoru jí tato krátká spolupráce přinesla spoustu informací, kterým ovšem často ani nerozuměla. Cítila, že má v těchto informacích velký zmatek. Ze strany zaměstnavatele vnímala lhostejnost k jejímu zaškolování. Doporučila by proto, aby zaměstnavatel pro nové zaměstnance zajistil proškolené mentory, kteří by se soustavně novým zaměstnancům věnovali a věděli, že mají jednoho člověka, který se jim bude věnovat, pomáhat jim, a především na ně bude mít čas.

5.6 Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 6

Zaměstnankyně č. 6 nebyla součástí žádného zaškolování. Dle jejího názoru zaměstnavatele její zaškolování nezajímalo a jeho přístup k tomuto hodnotí jako laxní. Doporučila by proto, aby se o nové zaměstnance zajímal. Sama by uvítala, aby měla k dispozici člověka – mentora, se kterým by absolvovala zkušební dobu. Mělo by se jednat o osobu, která by jí pomohla lépe se zorientovat v agendě a také se rychleji adaptovat v novém prostředí. Po celou dobu jí také chyběla zpětná vazba na její práci a toto vnímá jako alarmující.

5.7 Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 7

Zaměstnankyně č. 7 vnímá, že byla součástí zaškolování, ale nevnímá, že by se jednalo o ucelený systém. Měla přiřazeného služebně staršího kolegu po dobu tří měsíců. Spolupráce s mentorem jí dle jejího sdělení přinesla pouze stres. Kolega byl sám velmi zaměstnán a ona se necítila komfortně, když za ním šla s dotazy, jelikož měla pocit, že ho obtěžuje. Ve vztahu s mentorem jí chyběla strukturovanost, jasná pravidla a také zájem a podpora ze strany vedení organizace. Vnímala, že je zaměstnavateli její zaškolování lhostejné a laxní. Doporučila by mu proto, aby se o nové zaměstnance v průběhu zkušební doby zajímal a zavedl povinnost, kdy by každý nováček měl mentora, který na něj bude mít čas.

5.8 Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 8

Zaměstnankyně č. 8 je zaměstnána v organizaci XY rok a půl. Neměla stanoveného žádného školitele. Chodila se dotazovat svých nových kolegů a vždy byla ráda, když si na ní někdo udělal čas. Přístup zaměstnavatele hodnotí také jako lhostejný. Vnímá vysokou fluktuaci v organizaci XY a domnívá se, že to je i nezájmem o zaškolování nováčků ze strany zaměstnavatele. Uvítala by mít stanoveného člověka, který by poskytoval novému zaměstnanci podporu. Také navrhuje, aby mentor za tuto činnost dostal adekvátní finanční odměnu.

5.9 Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 9

Zaměstnankyně č. 9 nebyla dle jejího sdělení součástí žádného uceleného zaškolování. V průběhu tří měsíců nezaznamenala žádný zájem ze strany zaměstnavatele o její zaškolování. Navrhla by, aby každému novému zaměstnanci byla určena jedna osoba, která bude za zaškolení zodpovědná. Sama se cítila „ztraceně“ a tato osoba by pro ni byla obrovským usnadněním.

5.10 Výstupy rozhovoru se zaměstnancem 10

Zaměstnankyni č. 10 byla určena osoba, se kterou mohla konzultovat pracovní záležitosti. Nevnímala toto jako ucelený systém zaučování. Nicméně, tato spolupráce spočívala v tom, že si zaměstnankyně shromažďovala dotazy, se kterými poté za touto osobou zašla. Byla ráda, že ví, že má určenou osobu, za kterou může jít, protože viděla, že jsou i kolegové, kteří takovouto podporu nedostali. Při této spolupráci postrádala strukturu a koncepci. Nevěděla, na co všechno se může zeptat a co je její povinností. Přístup zaměstnavatele k jejímu zaškolování hodnotí také jako lhostejný a navrhuje proto, aby mentora dostal po svém příchodu do zaměstnání každý zaměstnanec, a byla jasně určená pravidla tohoto mentorského vztahu. Vzhledem k výši fluktuace v organizaci se obává, že tito mentoři budou do budoucna velmi vytížení.

5.11 Shrnutí výstupů rozhovorů

Ze tří uskutečněných rozhovorů je patrné, že těmto zaměstnancům se v průběhu prvních tří měsíců nedostalo žádné podpory konkrétně stanoveného služebně staršího kolegy. Ostatním sedmi sice byl přiřazen služebně starší kolega, ale tento vztah nebyl oficiálně podporován, neměl stanovený formální začátek a konec, a fakticky se v těchto případech jednalo spíše o kolegiální výpomoc.

Zaměstnavatel tedy v některých případech podpořil nováčky v adaptaci, avšak ne příliš šťastně, což vyplynulo z doporučení všech respondentů. Ti se shodli, že by uvítali, aby zaměstnavatel věnoval větší pozornost zkušební době a nové zaměstnance podpořil v jejich velmi náročných začátcích v organizaci přiřazením jednoho konkrétního kolegy, který by se jim po celou dobu tří měsíců věnoval a pomohl jim k jejich rychlejší a kvalitnější adaptaci. Zájem o zaškolení ze strany zaměstnavatele vnímali všichni dotazovaní jako spíše laxní. Nepociťovali z jeho strany jakoukoli participaci na jejich zdárném zaučení.

6 Návrh adaptačního mentoringového programu

S ohledem na výsledek průzkumného šetření, kdy bylo zjištěno, že organizace XY pro nové zaměstnance nemá ucelený adaptační mentoringový program, byl vytvořen návrh takového programu pro nováčky. Zavedením uceleného programu mentoringu je očekáváno snížení fluktuace, usnadnění adaptace a orientace v novém prostředí, a v konečném efektu i větší spokojenost a zvýšení motivace všech zúčastněných. K tomu, aby daný program mohl vzniknout, je zapotřebí proškolit vybrané zaměstnance na mentory, k čemuž bude sloužit mentoringový kurz.

6.1 Charakteristika a průběh programu

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, mentoring je rozvojová metoda, která funguje na principu zasvěcování nových kolegů (menteech) kolegy zkušenými (mentory) do pracovní problematiky a celkového chodu pracoviště v souladu s jeho dlouhodobou strategií. Dvoudenní mentoringový kurz proškolí speciálně vybrané stávající zaměstnance, kteří tak získají potřebné dovednosti, a poté budou napomáhat a radit novým kolegům a kolegyním. Tím napomohou k jejich rychlejší adaptaci a spokojenosti v novém prostředí a nastartují jejich osobní rozvoj.

V první fázi je nutné určit koordinátora celého programu, který bude organizačně zaštiťovat celý projekt, bude dohlížet na jeho správný průběh a bude nově příchozím přidělovat mentory. Dalším úkolem koordinátora bude v průběhu a na konci celého mentorovacího období získávat zpětnou vazbu od mentora i mentorovaného.

Celý adaptační proces započne v den nástupu nového zaměstnance na pracoviště. Koordinátorem projektu bude nováčkovi určen a představen mentor. Na krátkém seznamovacím setkání, kterého se zúčastní všechny tři strany, bude novému pracovníkovi vysvětlena podstata mentoringu, role mentora a cíl programu. Mentor dále svého svěřence seznámí s vedoucím oddělení a s ostatními kolegy na pracovišti. Ukáže mu jeho působiště a další

důležité místnosti, jako například zasedací místnosti, jídelnu, místo pro kuřáky atd. Seznámí ho s možností stravování v blízkém okolí.

V průběhu tří měsíců postupně mentor seznámí mentorovaného s odbornou náplní práce, seznámí ho s vnitřními předpisy, organizačními pravidly, pracovním řádem, spisovým řádem a dalšími důležitými dokumenty. Mezi další úkoly mentora bude seznámit menteeho s pracovní dobou, docházkovým systémem, pracovními cestami, zajistit mu kancelářské potřeby, klíče od budovy, od kanceláře atd. Dohlédne také na správné nastavení počítačové techniky, včetně zajištění elektronického podpisu.

Mentor a mentee si budou domlouvat pravidelné schůzky, na které se oba předem připraví. Je důležité stanovit si vzájemná očekávání a také způsob kontroly dohodnutých cílů. Z každé této schůzky bude vypracována krátká zpráva (viz příloha 2). Tato zpráva bude poté součástí závěrečné zprávy, kterou společně vypracují na finální schůzku mentor s mentorovaným. Mentor může v průběhu sledovaného období odhalit skutečnosti, které vylučují další setrvání nového zaměstnance v pracovním poměru. Jedná se například o nezáměr o pracovní problematiku ze strany mentee nebo opakované chyby při výkonu jeho práce, nebo také o jeho případnou absenci schopnosti týmové práce a nesnášenlivost s ostatními kolegy.

6.2 Cíle programu

Cílem programu je prostřednictvím mentoringového kurzu proškolit stávající zaměstnance a získat díky němu kvalifikované interní mentory. Prostřednictvím těchto mentorů bude nastavena dlouhodobě fungující výměna zkušeností a osvědčených procesů z praxe. Dílčím cílem je, že se stávající zaměstnanci naučí efektivně komunikovat, poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu a pochopí svou roli mentora.

6.2.1 Mentoringový kurz

Zaměstnanec, který má zájem o funkci interního mentora v organizaci XY, se musí zúčastnit mentoringového kurzu, po jehož absolvování bude moci danou funkci vykonávat. Z tohoto důvodu bylo osloveno pět společností, které se specializují na školení pro mentory. Tyto společnosti byly požádány o zaslání cenové nabídky kurzu pro interní mentory. Kontakty byly získány z veřejně dostupných zdrojů a byly vybrány organizace, které jsou schopné tento kurz poskytnout "na míru". Z pěti oslovených společností zaslaly nabídku čtyři, pátá organizace na poptávku nereagovala. Byla vybrána nabídka společnosti „AB“, která nejvíce vyhovovala zadaným požadavkům a cílům, které toto školení mělo splnit. Po ukončení dvoudenního školení dostane zaměstnanec osvědčení o absolvování mentoringového kurzu, který ho bude oficiálně opravňovat k výkonu interního mentora. V průběhu kurzu budou využity následující výukové metody, pomocí kterých bude kurz pro zájemce efektivnější. Základní metodou je přednáška, výklad a vysvětlování. První den lektor frekventantům představí mentoring jako takový, vysvětlí jeho podstatu a užitky, které má. Dále popíše role mentora a mentorovaného, které v rámci mentorovacího vztahu mají. Pro udržení pozornosti účastníků je potřeba využít také facilitovanou diskuzi, kdy budou moci účastníci sdílet své poznatky a konzultovat je s ostatními. Lektor připraví modelové situace, které mohou v mentorském vztahu nastat a pomocí této metody si účastníci vyzkouší role mentora i mentorovaného. Získají tím od lektora okamžitou zpětnou vazbu.

6.3 Přínosy adaptačního mentoringového programu

V následující tabulce jsou znázorněny přínosy adaptačního mentoringového programu pro zaměstnavatele a zaměstnance organizace XY.

Tabulka č. 6: Přínosy mentoringu

PŘÍNOSY PRO ZAMĚSTNAVATELE	PŘÍNOSY PRO ZAMĚSTNANCE
uvedení zaměstnanců přirozeným způsobem do pracovní problematiky	mají otevřený prostor k získávání nových poznatků a zkušeností
usnadnění socializace v novém kolektivu	jsou seznámeni s nejdůležitějšími kontakty, které mohou kdykoliv potřebovat
přispívání k pozitivní atmosféře na pracovišti	mentor jim umožní lepší uplatnění v praxi
efektivnější využívání potenciálu zaměstnanců jako mentorů a zvýšení jejich motivace	mentor usnadní rychlou a správnou orientaci ve firemní kultuře a organizačních normách
zvýšení osobní angažovanosti v organizaci XY	mentor jim usnadní adaptaci v týmu jejich nových kolegů a kolegyně
více času pro vedení společnosti, které se díky mentoringu může věnovat koncepční a řídicí práci	díky mentorovi se mentee rychleji naučí pracovním postupům a komunikaci se zákazníkem
snížení celkových nákladů na zaměstnance, jelikož se díky tomuto programu sníží fluktuace	noví zaměstnanci budou rychleji schopni samostatné práce a tím se budou také cítit sebevědoměji

(Zdroj a zpracování: vlastní)

6.4 Cílová skupina programu

Cílovou skupinu bude tvořit šest speciálně vybraných stávajících zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují minimálně dva roky. Tedy ti, kteří znají velmi dobře kulturu firmy, její fungování, procesy, a především své práci rozumí a mají pedagogický talent. Při výběru vhodných adeptů, bude využito

„pravidlo šesti očí“, to znamená, že se zájemci o tuto činnost budou účastnit interního výběrového řízení, v jehož čele bude vedoucí oddělení, koordinátor mentoringu a zkušený personalista.

Vhodný zájemce o mentoringový kurz musí splnit následující kritéria:

- **Je důvěryhodná osoba,**
- **odborník, který rozumí své práci,**
- **je empatický a má rád lidi,**
- **nedělá mu potíže někomu poradit,**
- **je skromný a svou činnost bude brát jako poslání,**
- **dokáže naslouchat a respektuje názory druhých,**
- **má přirozenou autoritu.**

6.5 Profil absolventa

Absolventi budou po absolvování mentoringového kurzu schopni:

- **Porozumět funkci a užitkům mentoringu a chápat svou roli mentora,**
- **pracovat s metodikou mentoringu pro efektivní rozvoj zaměstnanců,**
- **aplikovat pravidla a metody mentorské práce,**
- **efektivně komunikovat s mentorovaným,**
- **poskytovat efektivní zpětnou vazbu,**
- **rozvítet potenciál a motivaci mentorovaných,**
- **lépe porozumět potřebám různých typů mentorovaných.**

6.6 Zakončení adaptačního mentorovacího období

Týden před vypršením zkušební doby menteeho proběhne závěrečný evaluační rozhovor s koordinátorem mentoringu. Rozhovor proběhne zvlášť

s mentorem a s menteem. Cílem tohoto rozhovoru je zajištění zpětné vazby od mentora i mentorovaného. Na tento rozhovor s sebou donese mentor závěrečnou zprávu o průběhu mentorovacího období (viz Příloha 3). Tato zpráva bude reflektovat celé mentorovací období a bude důležitým podkladem pro zaměstnavatele, neboť v ní bude mentor doporučovat, či nedoporučovat setrvání nováčka ve společnosti. Tedy, bude v krajním případě sloužit i jako podklad pro zrušení pracovního poměru ve zkušební době.

6.7 Finanční ohodnocení mentora

Na základě této závěrečné zprávy a rozhovorů se zúčastněnými stranami se bude volit výše finanční odměny mentorovi. Finanční odměna pro mentora bude variabilní, a to od 2 000,- Kč do 5 000,- Kč. Jedná se o další motivační faktor pro stávající zaměstnance, kteří se budou chtít do mentoringového programu zapojit. Finanční odměna bude mentorovi vyplacena v následujícím měsíci po ukončení oficiálního mentorovacího období s daným menteem.

6.8 Shrnutí adaptačního mentoringového programu

Takto navržený adaptační mentoringový program lze implementovat do personálních činností organizace XY, jelikož splňuje požadavky a potřeby stávajících zaměstnanců, kteří byli zaškoleni nedostatečně, nebo dokonce vůbec. Zavedením tohoto programu by organizace získala nejen konkurenční výhodu, ale také určitý benefit, který může prezentovat na pracovních pohovorech s budoucími uchazeči o práci v organizaci. Mentoringový program by měl působit na uchazeče o práci velice prosociálně, vytvářet příznivé pracovní podmínky, prostředí a v neposlední řadě by jim měl zaručit co nepřirozenější způsob proniknutí do pracovní problematiky.

Organizace XY musí počítat, zejména s počátečními, finančními náklady na mentoringový kurz od společnosti "AB" a také s průběžnými náklady na finanční ohodnocení pro budoucí mentory. Vzhledem k tomu, že je

v organizaci vysoká míra fluktuace, jsou v konečném součtu tyto náklady nižší v porovnání s náklady na jednoho nového zaměstnance. Je počítáno s tím, že se tímto programem zaměstnavateli sníží fluktuace, jelikož noví pracovníci budou mít přívětivější a usnadněný vstup do nového zaměstnání a pracovní problematiky. Tímto dojde k celkovému zlepšení kvality práce, zvýšení výkonosti a mimo jiné k výrazně vyšší spokojenosti jak stávajících, tak nových zaměstnanců.

Tento program je navrhnout tak, aby měl dopad na všechny zúčastněné. Měl by se tedy týkat jak samotného zaměstnavatele, tak stávajících zaměstnanců a nováčků.

ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma Mentoring jako nástroj adaptace a vzdělávání nových zaměstnanců se zabývala problematikou mentoringu jako prostředku prostřednictvím kterého se noví zaměstnanci rychleji, kvalitněji a komfortněji začleňují a orientují v novém pracovním prostředí. V dnešní době se společnosti ještě stále zaměřují spíše na předávání teoretických rad nově příchozím zaměstnancům, místo toho, aby použily metody praktické, do kterých spadá zmiňovaný mentoring. To potom může vést k neúplnému nebo dokonce k žádnému zaškolení a špatné adaptaci nováčka ve společnosti. Mentoring je přitom jednou z nejstarších metod vzdělávání lidí a jeho historie spadá až do 8. st. př. n. l. (viz Původ mentoringu), což znamená, že jeho použití by mělo být pro člověka přirozené. Teoretická část byla zaměřena na zpracování odborné literatury. Byl rozvinut a definován pojem mentoring jako takový, popsány jednotlivé typy mentoringu a jeho techniky, které jsou často využívány v praxi. Aktéry v mentoringu jsou především mentor a jeho svěřenec mentee, kteří spolu uzavírají takzvaný mentorský vztah. Teoretická část se také věnovala poukázáním na difference mezi mentoringem a koučingem, a celkovou adaptaci nových zaměstnanců, jelikož je součástí celého mentoringového procesu. Praktická část byla zaměřena na organizaci XY, kdy bylo prostřednictvím standardizovaných rozhovorů zjištěno, že zaměstnanci v této organizaci nemají s mentoringem téměř žádnou zkušenost a dle dostupných informací organizace trpí vysokou mírou fluktuace. Tato skutečnost je zapříčiněna také nedostatečným zaškolováním a adaptací nových zaměstnanců ze strany zaměstnavatele. Na základě syntézy výsledků standardizovaných rozhovorů a literární rešerše byl navrhnout adaptační mentoringový program, který by měl pomoci této organizaci snížit míru fluktuace, jeho zaměstnancům najít další uplatnění na pozicích mentora, a především dopomáhat vychovávat nové a kvalitní zaměstnance, kteří se díky mentoringu budou moci dříve stát plnohodnotnými členy pracovního týmu. Navržením daného programu byl naplněn cíl této práce a lze ho implementovat do personálních činností dané organizace XY.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

A Managers' & Mentors Handbook On Mentoring [online]. University of Wolverhampton Business School: A Managers' & Mentors Handbook On Mentoring, 2009-2010, 49 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <http://www2.wlv.ac.uk/registry/qasd/RandV/R&V%2009-10/UWBS/Collab%20Mentoring%20Handbook.pdf>

ANTOŠOVÁ, Mária. Obsah adaptačního procesu. *Moderní řízení* [online]. 2004 [cit. 2019-03-25]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: https://modernirizeni.ihned.cz/?p=600000_d&&article%5bid%5d=14985420

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 798 s. Edice nevedena. ISBN 978-80-7261-169-0

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 250 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2903-9.

BRUMOVSKÁ, Tereza a MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. 150 s. ISBN 978-80-7367-772-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. V Brně: MotivPress, 2007. xi, 376 s. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

JOHNSON, W. B. a Ch. R. RIDLEY. *The Elements of Mentoring: The 65 Key Elements of Mentoring*. Gordonsville, 2004. ISBN 978-0230613645.

KASPER, Helmut, ed. a MAYRHOFER, Wolfgang, ed. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KLEŇHA, J. -- MAXWELL, J. C. *Mentoring 101 : co potřebuje každý znát*. Hodkovičky: Pragma, 2015. ISBN 978-80-7349-457-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. Vydání, Praha: Management Press,s.r.o., 2002. ISBN 80-7261-033-3

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LACINA, Lubor, ROZMAHEL, Petr a KOMINÁČKÁ, Jitka. *Příručka mentoringu: posilování mentorských kapacit pedagogů*. První vydání. Brno: Barrister & Principal, 2016. 201 stran. ISBN 978-80-7485-067-7.

MITTNEROVÁ, Anna a BACHÁROVÁ, Hana. *Mentoring: kariéerní rozvoj začínajících vědkyň a vědců na VŠCHT Praha*. Vydání: první. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2017. 31 stran. ISBN 978-80-7592-007-2.

NOVÝ, Ivan a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. 287 s. Manažer. Management. ISBN 80-247-1705-0.

PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, PRAUSOVÁ, Ilona a ŠTĚPÁNEK, Zdeněk. *Mentorink: forma podpory nové generace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2014. 152 s. ISBN 978-80-262-0625-5.

PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 109 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4519-0.

PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 294 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

STONE, Florence M. *The mentoring advantage: creating the next generation of leaders* [online]. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2004 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10064734>.

SEZNAM TABULEK A SCHÉMAT

Tabulka č. 1: Základní typy firemního mentoringu _____	16
Tabulka č. 2: Rozdílné a společné faktory mentoringu a koučingu _____	25
Tabulka č. 3: Objektivní a subjektivní faktory _____	33
Tabulka č. 4: Vnitřní a vnější faktory sociální adaptace _____	34
Tabulka č. 5: Délka praxe zaměstnanců v organizaci XY _____	38
Tabulka č. 6: Přínosy mentoringu _____	47
Schéma č. 1: Benefity mentorského vztahu _____	24

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Přepisy rozhovorů se zaměstnanci 1–10

ZAMĚSTNANEC 1

- 1. Vnímáte, že jste v rámci Vaší zkušební doby byl/a součástí uceleného zaučování někým služebně starším, který byl znalý/á Vaší odborné práce?**

Odpověď: Měla jsem určeného někoho, kdo mě měl zaučovat, nicméně zaučování fakticky neprobíhalo.

- 2. V čem tato spolupráce spočívala?**

Odpověď: Ta spolupráce byla spíš ad hoc a vždycky na základě mých dotazů.

- 3. Jak často jste se scházeli?**

Odpověď: Pravidelné intervaly nebyly. Bylo to nastavené tak, že když něco potřebuju, tak mám přijít, což zpočátku bylo velmi intenzivní, i několikrát denně. Časem to samozřejmě polevilo.

- 4. Co Vám tato spolupráce přinesla?**

Odpověď: V podstatě jsem dořešovala takový detaily, formality, přesnosti, jak to chodí v organizaci, co je odpovídající kultura, řekněme písemností atd.

- 5. Jak dlouho tato spolupráce trvala?**

Odpověď: V intenzivnější podobě se můžeme bavit o třech měsících až půl roku.

- 6. Co Vám chybělo při té spolupráci?**

Odpověď: Chybělo mi komplexní zaučení do problematiky, protože kvůli tomu, jak to bylo nastavený, tak tam vznikaly problémy, že jsem některé věci nevěděla. Věci, které mi mohly být sdělené už na začátku. Na základě tady toho jsem dělala v práci chyby a přicházela jsem si na ně vlastně až časem a dokonce dosud, i po těch čtyřech letech, co zde pracuji, jsou věci, které se mohou objevit, a já třeba je budu dělat špatně, nebo je nebudu vědět.

7. Jak byste zpětně ohodnotil/a přístup Vašeho zaměstnavatele k Vašemu zaškolování?

Odpověď: Tady žádný program plošného zaškolování nikdy neexistoval. V podstatě to bylo dělané tak, že byl většinou přiřazen starší, zkušenější kolega, no a bylo to poté na individuální dohodě s tím člověkem, což v mém případě nedopadlo.

8. Co byste Vy sám/a v tomto směru svému zaměstnavateli navrhl/a?

Odpověď: Rozhodně nějaké strukturované zaškolování, aby tam byly jednoznačně stanovený jednak nějaký úroveň, rozsah těch věcí, které ten člověk potřebuje ke své práci. Protože, pokud, jak je tady zvykem, je ten člověk hozen do vody a uč se na tom, co máš, tak to samozřejmě s sebou přináší negativní jevy, jako že ten člověk neví, dělá chyby a někdy i v docela zásadních věcech.

ZAMĚSTNANEC 2

1. Vnímáte, že jste v rámci Vaší zkušební doby byl/a součástí uceleného zaučování někým služebně starším, který byl znalý/a Vaší odborné práce?

Odpověď: Zaučovaná jsem byla, ale nicméně, nejsem si jistá, jestli bych to označila jako „ucelené zaučování“. Každopádně, jednalo se o služebně starší kolegyni a podle mého názoru, byla znalá odborné práce.

2. V čem tato spolupráce spočívala?

Odpověď: Vlastně, nabídla mi možnost jí kdykoliv kontaktovat s jakýmkoliv dotazem. S tím, že si na mě udělala vždycky čas a vlastně veškeré moje dotazy zodpověděla, jak nejlépe uměla.

3. Jak často jste se scházeli?

Odpověď: Já jsem si zpravidla hromadila dotazy a kontaktovala jsem ji, protože jsem teda cítila, že je sama velmi pracovně velmi vytížená. Ona sama byla ještě vlastně v kvalifikačním programu zařazená, plus teda,

samozřejmě měla i dost svojí práce. Takže jsem se jí snažila jednou za čas přijít s dotazy, aby to bylo co nejzhuštěnější. Aby ten náš čas byl co nejsmysluplnější. Z počátku jsme se stýkaly ob tři dny, později jednou za týden a postupně se to rozměnilo. Nejintenzivnější ta spolupráce byla v tom prvním týdnu, možná dvou. Celkově bych řekla, že probíhala tak měsíc. Potom už jsem víceméně pracovala samostatně a ty případné dotazy rozměľňovala mezi ostatní kolegy.

4. Co Vám tato spolupráce přinesla?

Odpověď: asi navázání kvalitního vztahu na pracovišti, myslím kolegiálního a co dál mi přinesla? Zajímavou zkušenost, jak takové zaučování může vypadat a určitě i něco z té odborné stránky. To už bych teď úplně nevyjmenovala úplně přesně.

5. Jak dlouho tato spolupráce trvala?

Odpověď: Vlastně, nejintenzivnější byla na začátku, tak první měsíc. Poté byla spíše nahodilá. Věděla jsem, že mentorka má hodně své práce a nechtěla jsem jí úplně zatěžovat.

6. Co Vám chybělo při té spolupráci?

Odpověď: V zaučování mi chyběla taková ta jakoby soustavná, nebo možná spíš, ucelená spolupráce, která by vedla od začátku do konce. Takhle to bylo postavené na tom, co já jsem potřebovala zrovna uhasit, co já jsem zrovna potřebovala jakoby vědět. Ale zase existovaly takové věci, o kterých jsem nevěděla, že bych se měla ptát a které mi vlastně v rámci toho utekly. Takže možná, nějaká obecná struktura toho, abych věděla, že vlastně na mě neleží ta zodpovědnost, zjistit si jako všechno, co bych měla vědět. Tak jako bych dostala informace, co všechno by to moje know how mělo obsahovat, abych já sama pak věděla, po čem se pít, kam se zaměřit.

7. Jak byste zpětně ohodnotil/a přístup Vašeho zaměstnavatele k Vašemu zaškolování?

Odpověď: No, myslím si, že zaměstnavateli to bylo naprosto lhostejné. Představili mě konzultantce a tím to skončilo. A dál nic neřešil. Nebyl z toho

žádný výstup. Neproběhla s konzultantkou žádná závěrečná konzultace. Myslím si ale, že by to bylo dobré. V rámci toho by se člověk dozvěděl i co by měl dále vylepšit. Chyběla mi zpětná vazba na moji práci.

8. Co byste Vy sám/a v tomto směru svému zaměstnavateli navrhl/a?

Odpověď: Navrhla bych to, aby se o zkušební dobu nových zaměstnanců víc zajímal. Aby to nějakým způsobem strukturoval, a to zaučování probíhalo systematicky. Zkrátka, aby zaučování mělo jasný začátek a jasný konec. Abych věděla, co mám v rámci té zkušební doby všechno pojmout a měla se naučit. Abych se v tom neplácala a snažila se pojmout všechno. Vyhovovalo by mi, aby tady byl někdo, kdo na ty dvojice konzultant – nováček dohlíží a poskytuje jim takovou „supervizi“. Měla bych tak pocit, že je o mě zájem a že zaměstnavatel se zajímá o to, jak jsem proškolená a jak probíhá moje adaptace v novém prostředí. Zájem ze strany zaměstnavatele mi v tom úplně chyběl.

ZAMĚSTNANEC 3

1. Vnímáte, že jste v rámci Vaší zkušební doby byl/a součástí uceleného zaučování někým služebně starším, který byl znalý/á Vaší odborné práce?

Odpověď: Ano, vnímala jsem, že jsem byla v rámci svojí zkušební doby součástí systému zaškolování, avšak tenhle systém bych si s odstupem času představovala jinak. Nepřišlo mi, že by se jednalo o ucelený systém zaučování.

2. V čem tato spolupráce spočívala?

Odpověď: Spolupráce spočívala ve vysvětlení základních informací o fungování střediska, poskytnutí materiálů a zodpovídání dotazů, které se týkají naší práce. Dále například v kontrole zpráv pro soud.

3. Jak často jste se scházeli?

Odpověď: Dle potřeby. Když jsem potřebovala, tak jsme se sešly. Iniciátorkou v tom jsem byla já.

4. Co Vám tato spolupráce přinesla?

Odpověď: Základní informace o práci se spisy.

5. Jak dlouho tato spolupráce trvala?

Odpověď: Spolupráce probíhala v rámci zkušební doby. Poté už ne.

6. Co Vám chybělo při té spolupráci?

Odpověď: Chyběla mi účast někoho zkušenějšího na konzultaci s klientem.

7. Jak byste zpětně ohodnotil/a přístup Vašeho zaměstnavatele k Vašemu zaškolování?

Odpověď: Jako lhostejný, protože někteří zaměstnanci nebyli zaškolení. Podle mě by toto mělo probíhat podle přesných postupů a u každého zaměstnance stejně. Je zvláštní, že někdo školitele měl a někdo ne.

8. Co byste Vy sám/a v tomto směru svému zaměstnavateli navrhl/a?

Odpověď: Vydat příručku pro zaškolování nových lidí, dále povolit účast nových zaměstnanců na tolik potřebných školeních, a to už i v rámci zkušební doby. Ta práce je velmi náročná a je potřeba, aby každý měl školitele a nejen někdo. Taky by měl mít ten školitel v tom období, kdy školí, méně práce, aby měl na nového kolegu dostatek času a nebyl tolik sám pod tlakem.

ZAMĚSTNANEC 4

1. Vnímáte, že jste v rámci Vaší zkušební doby byl/a součástí uceleného zaučování někým služebně starším, který byl znalý/a Vaší odborné práce?

Odpověď: Tak otázkou je, co si budeme definovat jako ucelený, nicméně, mně osobně to ucelené nepřišlo. Měla jsem konkrétního mentora přiděleného, který opravdu jako v případě, když jsem se ho ptala, tak se mi vždycky věnovala nikdy mě neodmítl. Nicméně to zaškolování nebylo systematické, spíš s čím budeš potřebovat přijít, tak přijď.

2. V čem tato spolupráce spočívala?

Odpověď: Když jsem potřebovala, tak jsem přišla, na můj vkus to bylo hrozně rychlý, hektický, že nato že jsem nerozuměla té problematice v začátku, tak úplně to jako nebylo to, co bych jako nováček potřebovala, podle mého názoru.

3. Jak často jste se scházeli?

Odpověď: Spíš jako i několikrát denně, i po telefonu spíš jako rychlý dotazy, to jako i několikrát denně v tom jako ta mentorka mě nikdy neodmítla. Nebylo to dlouhodobého charakteru, spíš se jednalo o minutové záležitosti.

4. Co Vám tato spolupráce přinesla?

Odpověď: Dostatečně mi podle mého názoru ty věci vysvětlovala. Věděla jsem, že se na ní můžu obrátit, a i když neměla tolik času, tak to, že jsem jí měla, bylo pro mě důležité.

5. Jak dlouho tato spolupráce trvala?

Odpověď: Tři měsíce, během zkušební doby, tak to bylo intenzivnější, postupně to vyprchávalo, nicméně tou mentorkou mi byla neustále, ale spíš sama jsem pak volila dotazy, které se mi hromadily během mojí práce, jak je distribuovat mezi ostatní kolegy podle příslušné agendy.

6. Co Vám chybělo při té spolupráci?

Odpověď: Chyběla mi systematika, jasné vymezení, co vlastně ta práce je. Chyběl mi tam jasný začátek a konec a taky nemít pocit, že toho mentora obtěžuje. To nám bylo jasně dané, tím nechci svojí mentorku shazovat tím, že by mě odmítla pomáhat, tak to nebylo. Spíš jde o to, že nám bylo jasně dávano najevo ze strany organizace, že ti lidé mají plnou zátěž, nemají čas se nám věnovat, tak „skoč a plav“.

7. Jak byste zpětně ohodnotil/a přístup Vašeho zaměstnavatele k Vašemu zaškolování?

Odpověď: Jako totální hazard. Fascinuje mě upřímně, že v práci, která se propaguje jako velice zodpovědná, tak ten přístup z jeho strany zodpovědný

nebyl. Toto bylo moje první zaměstnání. Okamžitě mě tady posadili a dělej. Nikdo mě neviděl, jak konzultuju, jaký píšu zprávy atd. Témata, které s klienty řešíme jsou velmi osobní a já nevím, co můžu těm lidem způsobit. Další problém je, že lidé, kteří nebyli řádně zaškolení, školí další zaměstnance.

8. Co byste Vy sám/a v tomto směru svému zaměstnavateli navrhl/a?

Odpověď: Navrhla bych, aby byl jasně daný systém mentoringu, postupné dávání zátěže a ne, že například, já, když jsem nastoupila, dostala jsem asi 130 spisů. Takže, postupně dávat spisy, jednotlivě si to procházet, chodit na hodně náslechů k různým kolegům, nejen k jednomu. Taky bych ocenila, dostávat zpětnou vazbu na svoje konzultace od kapacit, tzn. od lidí, kteří jsou kvalitní v tom oboru a vyznají se, aby se více o své zaměstnance zajímal. Protože ta práce je velice náročná po všech stránkách, doporučila bych, aby v rámci personálních činností implementoval mentoring. Dále, aby nastavil pravidla komunikace mezi novým zaměstnancem a mentorem, aby byl z tohoto vztahu výstup, který by byl podkladem pro další případný rozvoj mentorovaného.

ZAMĚSTNANEC 5

1. Vnímáte, že jste v rámci Vaší zkušební doby byl/a součástí uceleného zaučování někým služebně starším, který byl znalý/á Vaší odborné práce?

Odpověď: Možná tak týden, dva, protože jsem nastupovala za kolegyni, která odcházela na akutní operaci, takže dva, tři týdny maximálně mi dávala takové ty poznatky, abych to rychle pochytila a byla schopná zastávat její agendu. Takže určitě se nejednalo o nějakou dlouhodobou spolupráci, byla to taková rychlokvaška.

2. V čem tato spolupráce spočívala?

Odpověď: Vlastně, předávala mi nejnütnější, základní informace o agendě, kterou jsem měla po dobu její pracovní neschopnosti vykonávat a zastávat

s tím, že vlastně na středisku, nebo na tu práci už nebyl nikdo jiný, kdo by se tomuto věnoval.

3. Jak často jste se scházeli?

Odpověď: Každý den. Seděla jsem u kolegyně v kanceláři a naslouchala jejím konzultacím a postupům, a tak se to učila.

4. Co Vám tato spolupráce přinesla?

Odpověď: Přinesla mi spoustu informací, kterým jsem kolikrát ani nerozuměla. Musela jsem se potom obracet na ostatní kolegy i z jiných agend. Měla jsem v tom velký zmatek, jako má člověk, který nastoupí do práce a neví, co tam má dělat.

5. Jak dlouho tato spolupráce trvala?

Odpověď: ta spolupráce trvala maximálně tři týdny.

6. Co Vám chybělo při té spolupráci?

Odpověď: Chybělo mi vůbec to, že bych se vůbec na někoho mohla obrátit. Chyběl mi jeden člověk, který to zastává.

7. Jak byste zpětně ohodnotil/a přístup Vašeho zaměstnavatele k Vašemu zaškolování?

Odpověď: Zaměstnavateli to bylo úplně jedno. Tomu vůbec na tom nezáleželo.

8. Co byste Vy sám/a v tomto směru svému zaměstnavateli navrhl/a?

Odpověď: Vyškolené lidi, aby mentorovali a novým lidem se soustavně věnovali. Aby nový zaměstnanec věděl, že má jednoho člověka, který se mu bude věnovat, bude na něj mít čas a bude mu pomáhat.

ZAMĚSTNANEC 6

1. Vnímáte, že jste v rámci Vaší zkušební doby byl/a součástí uceleného zaučování někým služebně starším, který byl znalý/á Vaší odborné práce?

Odpověď: Určitě ne. Posadili mě do kanceláře, dali mi spisy a já jsem pracovala.

2. V čem tato spolupráce spočívala?

Bez odpovědi.

3. Jak často jste se scházeli?

Bez odpovědi.

4. Co Vám tato spolupráce přinesla?

Bez odpovědi.

5. Jak dlouho tato spolupráce trvala?

Bez odpovědi.

6. Co Vám chybělo při té spolupráci?

Bez odpovědi.

7. Jak byste zpětně ohodnotil/a přístup Vašeho zaměstnavatele k Vašemu zaškolování?

Odpověď: Jako naprosto laxní. Mého zaměstnavatele nezajímalo, jakým způsobem se zapracovávám.

8. Co byste Vy sám/a v tomto směru svému zaměstnavateli navrhl/a?

Odpověď: Aby se o nové zaměstnance zajímal a poskytl jim řádné zaškolení. Na činnost, kterou ten člověk vykonává, jsou obrovské nároky stran jeho odbornosti. Z toho důvodu je pro mě podcenění a vlastně vůbec vypuštění uceleného zaškolování nových zaměstnanců nepochopitelné. Já sama bych uvítala člověka, se kterým bych od svého nástupu absolvovala zkušební dobu. Aby mi pomohl se rychle zorientovat v agendě a taky adaptovat v novém prostředí. S tímto se od začátku potýkala většina z nás. Hodně mi také chyběla zpětná vazba. Vůbec netuším, zda svojí práci dělám dobře. To je pro mě alarmující.

ZAMĚSTNANEC 7

- 1. Vnímáte, že jste v rámci Vaší zkušební doby byl/a součástí uceleného zaučování někým služebně starším, který byl znalý/á Vaší odborné práce?**

Odpověď: No, nevím, zda jsem byla součástí uceleného zaškolování, ale měla jsem přiřazeného služebně staršího kolegu. Určitě to byl odborník na svojí práci.

- 2. V čem tato spolupráce spočívala?**

Odpověď: Když jsem potřebovala, šla jsem za ním. Ale viděla jsem, že je sám velmi zaměstnán a cítila jsem se často nepříjemně, že se na něj obracím s dotazy.

- 3. Jak často jste se scházeli?**

Odpověď: Většinou každý den. Snažila jsem se shromažďovat dotazy a ty jsem potom s ním řešila. Případně jsem se ho dotazovala telefonicky.

- 4. Co Vám tato spolupráce přinesla?**

Odpověď: Upřímně? Stres. Jak jsem zmínila, kolega byl také hodně zaměstnán a já se necítila komfortně, když jsem za ním šla a musela ho z mého pohledu obtěžovat s mojí prací.

- 5. Jak dlouho tato spolupráce trvala?**

Odpověď: Zhruba tak tři měsíce. Postupně se naše spolupráce rozměňovala.

- 6. Co Vám chybělo při té spolupráci?**

Odpověď: Strukturovanost, jasná pravidla a podpora ze strany vedení.

- 7. Jak byste zpětně ohodnotil/a přístup Vašeho zaměstnavatele k Vašemu zaškolování?**

Odpověď: Mému zaměstnavateli bylo moje zaškolování lhostejné.

8. Co byste Vy sám/a v tomto směru svému zaměstnavateli navrhl/a?

Odpověď: Jednoznačně, aby prvním třem měsícům nových zaměstnanců věnoval pozornost. Aby zavedl povinnost, kdy by každý (a to prosím zdůraznit), nový zaměstnanec měl mentora, který na něho bude mít čas a bude se mu věnovat. Ta práce je velmi náročná a je potřeba, aby nový člověk někoho měl. Jsme ohroženi syndromem vyhoření a dovolím si tvrdit, že v tomto případě, kdy ti noví zaměstnanci a jejich zácvik je opomíjen, může hezky vyhoření nastartovat.

ZAMĚSTNANEC 8

1. Vnímáte, že jste v rámci Vaší zkušební doby byl/a součástí uceleného zaučování někým služebně starším, který byl znalý/á Vaší odborné práce?

Odpověď: Vůbec. Neměla jsem ani žádného přiřazeného konzultanta. Chodila jsem různě za kolegy a vždy jsem byla ráda, když na mě někdo měl čas a poradil mi, co mám dělat, jak psát zprávy a další odborné záležitosti.

2. V čem tato spolupráce spočívala?

Bez odpovědi.

3. Jak často jste se scházeli?

Bez odpovědi.

4. Co Vám tato spolupráce přinesla?

Bez odpovědi.

5. Jak dlouho tato spolupráce trvala?

Bez odpovědi.

6. Co Vám chybělo při té spolupráci?

Bez odpovědi.

7. Jak byste zpětně ohodnotil/a přístup Vašeho zaměstnavatele k Vašemu zaškolování?

Odpověď: Jako lhostejný. Nezajímalo ho to.

8. Co byste Vy sám/a v tomto směru svému zaměstnavateli navrhl/a?

Odpověď: Navrhla bych v první řadě, aby vůbec měl zájem o nové zaměstnance. U nás se stále mění kolegové a já to přičítám i z určité části tomu, že zaměstnavatel se o nováčky nezajímá. Každý by měl podle mě mít člověka, který mu pomůže. Mělo by to mít začátek a konec. Prostě, aby se jednalo o transparentní vztah dvou lidí, ve kterém budou nastavena jasná pravidla, a ten člověk bude dostávat zpětnou vazbu na svojí práci. Taky bych se přimlouvala za to, aby ten člověk dostal za svojí činnost zapláceno.

ZAMĚSTNANEC 9

1. Vnímáte, že jste v rámci Vaší zkušební doby byl/a součástí uceleného zaučování někým služebně starším, který byl znalý/a Vaší odborné práce?

Ničeho takového jsem součástí nebyla

2. V čem tato spolupráce spočívala?

Bez odpovědi.

3. Jak často jste se scházeli?

Bez odpovědi.

4. Co Vám tato spolupráce přinesla?

Bez odpovědi.

5. Jak dlouho tato spolupráce trvala?

Bez odpovědi.

6. Co Vám chybělo při té spolupráci?

Bez odpovědi.

7. Jak byste zpětně ohodnotil/a přístup Vašeho zaměstnavatele k Vašemu zaškolování?

Odpověď: V průběhu tří měsíců jsem žádný zájem nezaznamenala.

8. Co byste Vy sám/a v tomto směru svému zaměstnavateli navrhl/a?

Odpověď: Navrhla bych určit jednu osobu, která bude zodpovědná za zaškolení nových lidí. Vždycky, když by nový kolega nastoupil, tato osoba by se ho ujala a po dobu tří měsíců by mu pomohla. Já jsem se cítila často dost ztraceně a toto by pro mě bylo obrovským usnadněním.

ZAMĚSTNANEC 10

1. Vnímáte, že jste v rámci Vaší zkušební doby byl/a součástí uceleného zaučování někým služebně starším, který byl znalý/á Vaší odborné práce?

Odpověď: Uceleného ne, ale byla mi určena osoba, se kterou jsem mohla konzultovat svoje pracovní záležitosti.

2. V čem tato spolupráce spočívala?

Odpověď: Spolupráce spočívala v tom, že jsem si nashromažďovala dotazy a s těmi jsem poté šla za výše zmíněnou osobou a společně jsme je probírali.

3. Jak často jste se scházeli?

Odpověď: Podle mojí potřeby, která z počátku byla intenzivnější a poté se pomalu rozměňovala. Řekněme tedy jednou za dva dny, případně telefonicky.

4. Co Vám tato spolupráce přinesla?

Odpověď: Byla jsem ráda, že mám konkrétního člověka, za kterým můžu jít. Viděla jsem, že někteří tuto podporu nedostali, a chodili po středisku a ptali se toho, kdo jim byl ochoten poradit a pomoci.

5. Jak dlouho tato spolupráce trvala?

Odpověď: Trvá dosud. Ne tak intenzivně, ale když potřebuju, tak tu konkrétní osobu kontaktuju.

6. Co Vám chybělo při té spolupráci?

Odpověď: Jednoznačně struktura, koncepce. Nevěděla jsem, na co všechno se mám ptát, co všechno je vlastně mojí povinností. Hodně jsem v tom tápala.

7. Jak byste zpětně ohodnotil/a přístup Vašeho zaměstnavatele k Vašemu zaškolování?

Odpověď: Můj zaměstnavatel se podle mě o moje zaškolování vůbec nezajímal. Takže jeho přístup hodnotím jako lhostejný.

8. Co byste Vy sám/a v tomto směru svému zaměstnavateli navrhl/a?

Odpověď: Navrhla bych, aby mentora měl každý zaměstnanec, a nejen některý. Aby byla jasně stanovena pravidla pro ten vztah. A hlavně, aby ten program byl ucelený a transparentní. Taky by bylo dobré toho mentora odměnit a tím ho motivovat pro další činnost a nalákat tím případně další potenciální mentory. Bohužel se u nás dost střídají lidi, takže určitě budou tito lidé i v budoucnu dost vytížení.

Příloha č. 3: Závěrečná zpráva mentora a mentorovaného

Závěrečná zpráva mentora a mentorovaného

Mentorovaný:

Mentor:

Oddělení:

Trvání mentorovacího období: od _____ do _____

Probíraná témata:
Vyjádření mentora k průběhu mentoringu: (hodnocení silných stránek mentorovaného, plnění stanovených cílů, týmovost ...)
Vyjádření mentorovaného k průběhu mentoringu: (ochota mentora předávat informace, vzájemná komunikace ...)
Doporučení, či nedoporučení mentora ohledně setrvání mentorovaného v organizaci.
Datum:
Podpis mentorovaného:
Podpis mentora: