

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

ADAPTACE A MENTORING
Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Olga Zicháčková

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma Adaptace a mentoring vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 1. března 2019

Podpis.....

Poděkování

Děkuji PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za odborné vedení mé magisterské diplomové práce, za její rady, ochotu a trpělivost při jejím zpracování.

Děkuji všem, kdo mě podpořili v průběhu celého studia.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Olga Zicháčková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2019

Název práce:	Adaptace a mentoring
Anotace práce:	Cílem diplomové práce je deskripce adaptačního procesu s využitím mentoringu v organizaci XY. Teoretická část práce vychází z literatury vztahující se k tématu. Výzkumnými metodami pro dosažení cíle jsou analýza dokumentů a jednopřípadová studie. Zdrojem dat pro deskripci jsou interní materiály organizace XY a rozhovory. Data získaná těmito metodami jsem použila k popisu adaptačního procesu. Závěrem jsem došla ke zjištění, že nový pracovník má dostatek školení a také velikou podporu mentora, není zde již ale kladen důraz na to, aby si absolvované kurzy mohl ihned po školeních procvičit v praxi.
Klíčová slova:	Adaptace, adaptační proces, adaptační plán, mentoring, mentor, mentorovaný, lidský kapitál, organizační kultura, kompetence
Title of Thesis:	Adaptation and mentoring
Annotation:	The aim of the Diploma Thesis is to describe the adaptation process using mentoring in the XY organization. The theoretical part of the Thesis is based on literature related to the topic. The research methods for achieving the goal are the document analysis and the single-case study. The source of data for the description is XY's internal materials and interviews. I used the data

	obtained by these methods to describe the adaptation process. In conclusion, I found out that a new worker has enough training and great support of the mentor, but there is no emphasis on practicing the graduate courses immediately after the training.
Keywords:	Adaptation, adaptation process, adaptation plan, mentoring, mentor, mentored, human capital, organizational culture, competence
Názvy příloh vázaných v práci:	Rozhovor s Klientským pracovníkem 1, rozhovor s mentorkou, rozhovor s personalistkou
Počet literatury a zdrojů:	35
Rozsah práce:	108 764 znaků s mezerami

Obsah

Anotace.....	4
Úvod.....	8
1 ADAPTACE.....	10
1.1 Cíl adaptace.....	11
1.2 Adaptační proces.....	14
1.3 Vzdělávání v adaptaci.....	19
1.4 Adaptační plán pracovníka.....	21
2 MENTORING.....	24
2.1 Mentor.....	28
2.2 Úloha a význam mentora.....	30
2.3 Mentorovaný.....	36
2.4 Evaluace adaptace do pracovního procesu.....	37
3 ORGANIZAČNÍ PROSTŘEDÍ, ADAPTACE A MENTORING.....	40
3.1 Lidský kapitál a mentoring.....	40
3.2 Organizační kultura a mentoring.....	43
3.3 Personální oddělení.....	46
3.3.1 Popis pracovní pozice.....	46
3.3.2 Kompetence.....	48
3.3.3 Kompetenční model.....	51
4 EMPIRICKÁ ČÁST.....	54
4.1 Cíl.....	54
4.2 Metodologie.....	55
4.2.1 Případová studie.....	55
4.2.2 Zdroje dat.....	57
4.2.3 Výzkumná otázka.....	60

4.3 Charakteristika organizace XY.....	61
4.4 Adaptace.....	62
4.4.1 Adaptační proces.....	62
4.4.2 Vzdělávání v adaptaci.....	62
4.4.3 Adaptační plán.....	64
4.5 Mentoring.....	66
4.5.1 Mentor.....	66
4.5.2 Mentorovaný.....	66
4.5.3 Evaluace adaptace do pracovního procesu.....	68
4.6 Lidský kapitál a organizační prostředí.....	68
4.6.1 Organizační kultura.....	69
4.6.2 Popis pracovní pozice.....	70
4.6.3 Kompetence.....	72
4.6.4 Kompetenční model.....	72
5 Diskuze.....	73
Závěr.....	75
Seznam použité literatury a použitých zdrojů.....	77
Rejstřík jmenný.....	80
Seznam příloh.....	82
Přílohy.....	83

Úvod

Cílem magisterské diplomové práce s názvem *Adaptace a mentoring* je deskripce adaptačního procesu s využitím mentoringu v organizaci XY. Konkrétně se jedná o popis adaptačního procesu s využitím mentoringu na výchozí pracovní pozici *Klientský pracovník 1* (dále jen KP1) v nejmenované bankovní společnosti. Pro dosažení cíle jsem použila tuto hlavní výzkumnou otázku: Jak probíhal adaptační proces s využitím mentoringu na výchozí pracovní pozici *Klientský pracovník 1* v organizaci XY?

Kapitola o adaptaci je první kapitolou magisterské diplomové práce s názvem *Adaptace a mentoring* a plynule navazuje na mou bakalářskou diplomovou práci s názvem *Získávání a výběr pracovníků*. V návaznosti pokračuji i ve spolupráci s organizací XY z bankovního prostředí. V tomto kontextu se pojmem *adaptace* rozumím proces adaptace v novém zaměstnání na nové pracovní místo. Součástí adaptačního procesu je také vzdělávání a adaptační plán. Adaptační proces můžeme vnímat v několika rovinách, nejedná se pouze o pracovní adaptaci, kdy se nový pracovník učí vykonávat práci konkrétní pracovní pozice. Součástí adaptačního procesu je i rovina sociální a kulturní, v které se nový pracovník přizpůsobuje současné organizaci, kde nyní pracuje.

Kapitola o mentoringu je druhou kapitolou práce a seznamuje čtenáře s významem tohoto termínu a s jeho možnostmi a využitím v adaptačním procesu. Mentoring je forma podpory nových (i stávajících) pracovníků, mentorovaný má příležitost učit se od služebně staršího pracovníka – mentora, který disponuje znalostmi a zkušenostmi. Mentor je mentorovanému podporou. Podstatné je vyhodnocení adaptačního procesu.

Ve třetí kapitole se zabývám organizačním prostředím a jeho vztahu k adaptaci a mentoringu. S adaptací na nové pracovní prostředí a novou

pracovní pozici nutně souvisí také organizační prostředí, potažmo lidský kapitál. Charakterizují zde popis pracovní pozice a také náplň práce KP1. V teoretické části práce vymezují jednotlivé termíny vztahující se k diplomové práci.

Ve čtvrté kapitole je čtenáři představena Organizace XY. Dále je seznámen s použitou metodologií pro dosažení cíle práce. Nezbytnou součástí adaptačního procesu je evaluace. Popisují zde prostřednictvím získaných dat adaptační proces s využitím mentoringu v organizaci XY.

Pátá kapitola je shrnutím práce a diskuzí, kde se blíže věnují jednotlivým částem výzkumu a popisují čtenáři okolnosti psaní práce.

1 Adaptace

Pojem adaptace podle mého názoru nejuvýstižněji popisuje Palán, který ji definuje jako proces přizpůsobení se jedince prostředí. Během něhož se jedinec včleňuje mimo jiné i do nového sociálního prostředí. (Palán, 2002, s. 7)

Adaptace je proces plynulého přizpůsobování se pracovníka jeho sociálnímu okolí. Můžeme rozlišovat adaptaci aktivní a adaptaci pasivní (akomodace). Při nesprávné adaptaci pracovník žije v konfliktech se svým pracovním okolím (maladaptace). (Průcha & Veteška, 2012, s. 16)

V pasivním pojetí adaptace (v akomodaci) se nový pracovník zcela neztotožňuje s pracovním prostředím. Naopak je tomu během aktivní adaptace, kdy se jedinec ztotožňuje s novou organizací a novým pracovním prostředím. S adaptací je spjat také další níže vysvětlený termín adaptabilita.

Adaptabilitou rozumíme schopnost lidí přizpůsobit se prostředí. Bývá rozdílná a u mnoha lidí se může lišit. Lidé si přinášejí do nového zaměstnání také různá očekávání a současně organizace očekává určitou míru adaptability. Adaptabilita souvisí s osobnostními předpoklady a sociálními okolnostmi. (Kociánová, 2010, s. 130)

Palán popisuje adaptabilitu jako schopnost přizpůsobit se novým podmínkám, mezilidským vztahům a vazbám, atmosféře vytvářené spolupracovníky na pracovišti, apod. (Palán, 2002, s. 7)

Adaptabilita se stává nutností, bez schopnosti přizpůsobit se změnám i dříve úspěšný pracovník nemá mnoho příležitostí k dalšímu postupu a jeho kariéra může být ohrožena. Flexibilita umožní pracovníkovi být připraven na změny, umět se rozhodovat a být celkově efektivnější. Změny jsou vždy přítomné a přicházejí rychle. Adaptabilita se rozvíjí během praxe pracovníka. (Calarco, 2006, s. 8–9, 21)

Průcha a Veteška dále uvádějí, že nedostatečná adaptabilita může vést až k psychosomatickým poruchám, které se nejčastěji projevují neurotickými

poruchami a jsou považovány za poruchy adaptace. Stále přibývá těch lidí, kteří se nedokáží přizpůsobit změnám, což směřuje ke změnám v metodických přístupech. (Průcha & Veteška, 2012, s. 15–16)

Adaptaci vnímám jako proces přizpůsobení se jedince novým podmínkám. V našem kontextu adaptace v organizaci XY se nový pracovník učí vykonávat svěřenou práci, zvyká si na nového nadřízeného, nové kolegy, organizační prostředí a novou organizační kulturu atd. Adaptace nemusí být vždy snadná, pro nového pracovníka může představovat náročné období, v kterém by mu měla být skupina spolupracovníků oporou. Adaptabilitou rozumíme schopnost přizpůsobit se. Míra adaptability se může u jednotlivců lišit, předchozí pracovní zkušenosti mohou ovlivnit míru adaptability. Výše uvedené teorie jsem si vybrala pro deskripci, protože schopnost adaptability a flexibility je dnes nezbytností proto, aby byl člověk připraven reagovat na změny, které jsou stále přítomné. Ztotožňuji se s definicí adaptability od Kociánové (2010). Během adaptace se vytváří nová spolupráce mezi novým pracovníkem a organizací. Ne vždy je průběh adaptace kladný. Průběh adaptace je ovlivněn nejen mírou adaptability jedince, ale také mírou očekávání. Míra očekávání a adaptabilita jedince spolu ne vždy korespondují, což může vést ke změnám v metodických postupech, jak uvádí Průcha a Veteška (2012).

1.1 Cíl adaptace

Cílem adaptace je nového pracovníka v určitém časovém rámci naučit nové pracovní činnosti a také mu pomoci přizpůsobit se pracovnímu prostředí. Tedy seznámit se nejen s náplní práce, s lidmi v organizaci, ale také přijmout hodnoty a zvyky, které jsou pro každou organizaci specifické, viz kapitolu 3.2. Cílem adaptace může být přehled všeho, co by měl pracovník

znát po adaptačním období. Tento přehled se liší v závislosti na konkrétní pracovní pozici. Pracovník by měl po adaptačním období být schopen:

- Samostatně a efektivně vykonávat pracovní činnost přidělenou své pracovní pozici v určitém rozsahu
- Orientovat se na pracovišti
- Být seznámen s organizační strukturou (znát spolupracovníky, nadřízené, podřízené) viz kapitolu 3.1
- Být seznámen s organizační kulturou viz kapitolu 3.2

Tyto body mohou být ještě podrobněji rozšířeny, tvoří určitý základ, co by měl pracovník splňovat po skončení adaptačního procesu. V průběhu adaptace směřujeme k dosažení výše uvedených cílů.

Po přijetí nového pracovníka je potřeba se na jeho nástup připravit. Připravit nejen všechny písemné náležitosti. Pracovní smlouvu již máme podepsanou a spolu s ní ještě potřebujeme řadu dalších dokumentů, např. dodatky k pracovní smlouvě, mzdový výměr apod. Nového pracovníka bude potřeba proškolit v bezpečnosti práce a zejména v nových pracovních dovednostech. Pracovníky, kteří budou mít za úkol nového pracovníka zaučit, seznámíme je s touto skutečností. Je důležité, aby byli připraveni na práci s novým pracovníkem a chovali se k němu mile, aby si vytvořil kladný vztah k dané organizaci a hlavně k práci, kterou bude vykonávat.

„První dojem je důležitý, stejně jako dojem z prvních čtyř týdnů v zaměstnání. Proto se vyplatí věnovat pozornost uvádění pracovníků do organizace“. (Armstrong, 2002, s. 406)

Armstrong dále uvádí, proč je péče věnovaná novým pracovníkům důležitá:

- Pomoci překonat novému pracovníkovi počáteční fáze, kdy se pracovník seznamuje se vším novým
- Vytvořit v mysli pracovníka kladný vztah k podniku a tím snížit možnou fluktuaci

- Dospět k tomu, aby pracovník v co nejkratší době podával požadovaný výkon (Armstrong, 2002, s. 405)

Podle Bedrnové a kol., jsou hlavními cíli adaptačního procesu z pohledu pracovníka:

- Nejlépe a nejrychleji zvládnout nároky na jeho pracovní pozici
- Mít představu o svém dalším profesním a kariérním rozvoji
- Začlenit se do sociální struktury organizace

Z pohledu organizace jsou hlavními cíli adaptačního procesu:

- Snížení nákladů
- Zvýšení efektivity práce
- Stabilita pracovních skupin

(Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012, s. 163–164)

Podle Šikýře je hlavním cílem adaptace pracovníků formální i neformální adaptace. Formální adaptací chápeme proces adaptace, který vychází z jistého adaptačního programu a je pod vedením zkušeného pracovníka. Neformální adaptací chápeme přizpůsobení se sociálnímu okolí a spolupracovníkům. (Šikýř, 2012, s. 109)

Souhlasím se Šikýřem v tom, že jsou důležité obě adaptace, adaptace formální i adaptace neformální. Formální adaptace je významná pro pracovníka i organizaci, podstatou je, aby se pracovník naučil co nejrychleji a nejlépe vykonávat pracovní činnost, která náleží jeho pracovní pozici. Organizace má také zájem na tom, aby se nový pracovník socializoval v novém pracovním prostředí, viz kapitolu 1.2. Spokojený pracovník vykonává svou práci svědomitě a má odpovídající pracovní výkon, snižuje se také fluktuace zaměstnanců.

1.2 Adaptační proces

Za adaptační proces považujeme postup adaptace jedince. Tento proces je tvořen několika fázemi na sebe navazujících. Délka adaptačního procesu se může v mnoha organizacích lišit. Často bývá totožná se zkušební dobou tří měsíců. Je to ovšem velmi krátká doba na to, aby se jedinec adaptoval. Po stránce pracovní snad ano, ale sociální a kulturní adaptace trvá mnohem déle.

V adaptačním procesu se pracovník přizpůsobuje novému sociálnímu prostředí a zejména pracovním situacím. Tento proces vychází z předem stanovených postupů a je řízen vedoucími pracovníky. (Průcha & Veteška, 2012, s. 16)

Během adaptačního procesu sledujeme dva aspekty:

- Pracovníka (pracovní spokojenost, uspokojení potřeb, osobnostní rozvoj)
- Organizace (ztotožnění s prací, pracovní skupinou i organizací)

(Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012, s. 163)

Podle Šikýře začíná adaptační proces dnem nástupu nového pracovníka a končí zpravidla koncem zkušební doby, pokud není uvedeno jinak. Vhodnou adaptací vznikají předpoklady pro dosažení požadovaných výkonů a strategických cílů organizace. (Šikýř, 2012, s. 110)

Nastupující pracovník se během adaptačního procesu adaptuje na vlastní pracovní činnost, na kulturu organizace a na sociální vztahy na pracovišti. Jinými slovy nový pracovník se adaptuje na nové pracovní prostředí, kde se přizpůsobuje také mezilidským vztahům a zvykům, hodnotám typickým pro danou organizaci. (Kocianová, 2010, s. 130–131)

Foot a Hook uvádí, že je vhodné pro rychlou adaptaci mít vytvořen plán adaptačního procesu, aby noví pracovníci zvládli samostatně vykonávat

svou práci v co nejkratší době. Blíže o adaptačním plánu pracovníka viz kapitolu 1.4. Pro nové pracovníky je připravena řada školení a příruček, jež tvoří důležitou součást adaptačního procesu. (Foot a Hook, 2002, s. 211)

Adaptační plán nám slouží také k průběžné kontrole během adaptačního procesu, prostřednictvím kterého zjišťujeme aktuální situaci. Jak se novému pracovníkovi daří a které pracovní činnosti si již osvojil a naopak které pracovní činnosti by se měl ještě naučit. Během adaptačního procesu jsme novým pracovníkům oporou v tomto náročném období.

Adaptační proces podporuje:

- Informovanost

Informovaností rozumíme seznámení pracovníka s významnými skutečnostmi, které jsou zásadní pro výkon pracovní pozice. Mohou to být vnitřní směrnice organizace, hodnoty, cíle, poslání, standarty, postupy, předpisy, podmínky práce, apod. Informovanost zabezpečuje vedoucí pracovník nebo personalista formou ústního rozhovoru nebo písemnou formou v podobě informačních brožur.

- odborné pracovní zaučení

Odborným zaučením chápeme přizpůsobení nového pracovníka v co nejkratším čase, aby mohl co nejdříve vykonávat svou práci samostatně a s odpovídajícím výkonem. Toto zapracování zajišťuje zkušený pracovník nebo manažer na pracovišti (asistováním, pověřením úkolem, apod.) nebo mimo pracoviště (seminářem, pracovní poradou, apod.).

- socializaci nového pracovníka

Pomoci novému pracovníkovi se sociálně začlenit pomáhají manažer a spolupracovníci podporou pracovních vztahů. (Šikýř, 2012, s. 109–110)

Podle Palána se v adaptačním procesu jedinec aktivně přizpůsobuje měnícímu se sociálnímu prostředí. Tento proces se skládá ze čtyř fází:

- psychologické reorientace (přechod pracovníka na jinou pracovní pozici)

- tolerance
- akomodace (adaptace na rozporné situace)
- asimilace (spojení či splynutí je poslední fáze adaptace, její intenzita může být od splynutí až po nesoulad s novými podmínkami)

(Palán, 2002, s. 7–8, 182)

Odpovědnost za kladný průběh adaptačního procesu nese vedoucí pracovník organizace, do které pracovník nastoupil. Úloha vedoucího pracovníka je v tomto směru velmi významná a může významně ovlivnit postoje k dalšímu vzdělávání nového pracovníka v rámci organizace. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012, s. 165)

Adaptační proces trvá v bankovním prostředí tři měsíce. Oporou novému pracovníkovi jsou především jeho nadřízený a nejbližší kolegové, s kterými nový pracovník pracuje. Na správný průběh adaptačního procesu dohlíží vedoucí pracovník. Jak uvádí Bedrnová v předchozím odstavci, je v zájmu organizace usilovat o kladný průběh adaptačního procesu, který má pak také dopad na další pracovníkův názor na další vzdělávání.

1) Pracovní adaptace

Adaptace je proces přizpůsobování se jedince životním podmínkám a souvisejícím změnám. Pracovní adaptace je pak procesem, během něhož se postupně vyrovnávají osobní předpoklady pracovníka s požadavky jeho pracovní pozice. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012, s. 162–163)

S novým pracovníkem, který má nastoupit do nového zaměstnání se předem domluví konkrétní den a čas kdy má do zaměstnání přijít. Pracovníka seznámíme s kolegy, nadřízeným a jeho pracovním prostředím, provedeme pracovníka organizací a seznámíme jej s novou pracovní pozicí.

2) Sociální adaptace

Sociální adaptace je přizpůsobení se vztahům mezi lidmi na pracovišti. Začlenění se do těchto vztahů je pro nového pracovníka velmi důležité, aby získal jistou oporu či podporu v kolektivu. Pracovník postupně poznává

jednotlivé pracovníky a je orientován v organizační struktuře. Vnímá vztahy na pracovišti a přirozeně si hledá blízké spolupracovníky, s kterými si rozumí i po stránce lidské.

Sociální adaptaci chápeme jako proces, během něhož se pracovník začleňuje do sociální struktury vztahů v rámci pracovní skupiny i celé organizace. Sociální a pracovní adaptace se vzájemně propojují a nelze je od sebe oddělit. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012, s. 163)

Sociální adaptace je spjata s přizpůsobením se nového pracovníka nové pracovní činnosti, nové pracovní skupině v jistém pracovním prostředí. Každá sociální skupina má pak své hodnoty, cíle, zvyklosti a tradice, blíže o organizační kultuře viz kapitolu 3.2. Výsledek procesu sociální adaptace je ovlivněn:

- Vnějšími podmínkami (fyzické podmínky a vybavenost pracoviště, klima na pracovišti, styl vedení lidí)
- Vnitřními podmínkami (odborná a výkonová připravenost pracovníka, jeho motivace, hodnoty a postoje)

(Provazník, 2002, s. 188)

Se sociální adaptací souvisí také termíny: akulturace, enkulturace a socializace, které si blíže představíme podle toho, jak jsou popsány v odborné literatuře.

Akulturace

Akulturace je dlouhodobý proces osvojování si prvků cizí kultury. V procesu sociálního učení si pracovník neuvědoměle osvojuje atributy jiné kultury. (Palán, 2002, s. 11)

Enkulturace

Enkulturace je proces vědomého či nevědomého sjednocení s kulturou, kterou je jedinec v kontaktu v rámci sociální skupiny. (Palán, 2002, s. 56)

Socializace

Socializací rozumíme proces vrůstání jedince do dané kultury. Jedná se o nejvyšší stupeň sjednocení s konkrétní kulturou.

V procesu socializace si jedinec aktivně osvojuje specifické chování. Socializace je završením procesu socializace ve smyslu osvojování si sociálních rolí. (Palán, 2002, s. 194)

Je to vrůst jedince do konkrétního kulturního prostředí, je to náročný a dlouhodobý proces, ve kterém by měl jedinec obstát. Zahrnuje vhodnou komunikaci se sociálním prostředím a plnění rolí, které jsou vyžadovány organizací. (Nakonečný, 2003, s. 119)

Během socializace si nový pracovník osvojuje zvyky organizace a učí se normám. Je v zájmu organizace pomoci v tomto procesu novému pracovníkovi. (Bělohlávek, 1996, s. 110)

Člověk je společenská bytost a podstatným znakem jeho psychiky je sociální citění a sociální charakter. (Nakonečný, 2009, s. 597)

Socializace je významná nejen v běžném životě ale i v pracovní sféře. Člověk se socializuje na konkrétní kulturu dané země, ale také v pracovním prostředí na kulturu organizace.

3) Kulturní adaptace

Za kulturní adaptaci můžeme považovat orientaci v dané organizační kultuře. Poznat a odhalit zvyky a hodnoty organizace není vždy lehké. Viditelné znaky pracovník poznává snadno sám, do jádra organizační kultury však postupně vrůstá, viz kapitolu 3.2.

Cílem organizace by mělo být vybudovat silnou a úspěšnou organizační kulturu, aby se lidé chtěli ztotožnit s danou organizací. Tato skupina stejně naladěných lidí, pak tvoří hodnotový základ organizace. (Podskřan, 2015, s. 46)

Silná organizační kultura je pro organizaci vždy výhodou, a pokud jsou lidé ztotožnění s organizační kulturou, není potřeba příliš nařízení a kontrol.

Adaptační proces je tvořen adaptací pracovní, sociální a kulturní, je to kontinuální proces a je důležité jej vnímat jako celek. Všechny tři uvedené adaptace nelze od sebe oddělit, protože významné jsou všechny pro úspěšný proces adaptace. Pro spokojenost na straně organizace i pracovníka je nezbytné, aby se nový pracovník nejen dobře naučil vykonávat svou práci, ale také aby si vytvořil kladné pracovní vztahy na pracovišti a osvojil si zvyklosti typické pro konkrétní organizaci. Toto pojetí adaptačního procesu lze aplikovat nejen v bankovním prostředí, ale i v jakémkoliv jiném organizačním prostředí. Úspěšně adaptovaný pracovník pak může efektivně dosahovat cílů organizace.

1.3 Vzdělávání v adaptaci

S nástupem do nového zaměstnání souvisí také řada školení a učení se novým poznatkům. Vzdělávání je nutností a slouží k rozvoji pracovníků. Organizace pružně reagují na aktuální situaci a přizpůsobují tomu rozsah a harmonogram vzdělávání pracovníků. Investice do rozvoje pracovníků je pro organizaci důležitá, prostřednictvím jejich kvalit organizace dosahuje svých cílů.

Vzdělávání je proces, který není nikdy úplný a může přijít kdykoliv během života. Vzdělávání je možno chápat jako záměrný proces učení. (Thelenová, 2014, s. 42–43)

Vzdělávání v adaptačním procesu nazýváme také zaškolení či zaučení. Pracovník, který nastoupil na nové pracovní místo, se učí novým schopnostem (znalostem, dovednostem a chování) potřebným k výkonu práce. (Šikýř, 2012, s. 146)

Vzdělávání je prostředkem rozvoje. Výstupy ze vzdělávání můžeme uplatit v mnoha pracovních činnostech i v osobním životě pracovníka. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012, s. 192)

Koncepce vzdělávání pracovníků v organizaci se může proměňovat podle potřeb a času, dalšími proměnnými jsou charakter práce, používané technologie a další faktory. Organizace si uvědomují význam vzdělávání pracovníků a nutnost pružně reagovat na změny ve společnosti. (Cimbálníková, 2013, s. 87)

Vzdělávání během adaptace můžeme členit na vzdělávání na pracovišti a na vzdělávání mimo pracoviště. Pokud se jedná o vzdělávání na pracovišti, které je zajišťováno organizací v bankovním prostředí, řadíme sem především: mentoring, asistování, pověření úkolem. (Palán, 2002, s. 238–239)

Armstrong do metod vzdělávání na pracovišti řadí dále: demonstrování, plánované zážitky a další činnosti osobnostního růstu. (Armstrong, 2002, s. 506)

Pokud se naopak jedná o vzdělávání mimo pracoviště, jde o studium při zaměstnání. (Palán, 2002, s. 238–239)

Podle Armstronga jsou to především formální vzdělávací kurzy realizované ve veřejných institucích, jako jsou např.: přednášky, diskuse, případové studie, simulace, skupinová cvičení, distanční vzdělávání, semináře. Metody, které se mohou používat současně na pracovišti i mimo něj jsou: projekty, e-learning a studium odborné literatury. (Armstrong, 2002, s. 506)

Tyto tři metody jsou nejvíce uchopitelné pro banky. Součástí každého adaptačního procesu je řada nových informací. Tyto informace jsou předávány novým pracovníkům ústně a písemně kolegy či nadřízenými, na školeních nebo také prostřednictvím e-learningu a samostudia. Běžné je například školení o bezpečnosti práce.

Noví pracovníci obdrží materiály, které obsahují informace o:

- Činnosti organizace
- Organizační struktura
- Pracovní řád

- Etický kodex
- Možnosti rozvoje
- Odměňování
- Pracovní doba, dovolená apod.

Následně je od nových pracovníků vyžadován podpis, který potvrzuje, že byli seznámeni s těmito skutečnostmi. Tyto informace jsou pro nové pracovníky v adaptačním procesu důležité, ale nejpodstatnější informace dostávají od svých spolupracovníků. (Kocianová, 2010, s. 134)

Pro nového pracovníka je podstatné získat informace různými metodami a z řady zdrojů. Nové informace pracovník získává prostřednictvím kontaktu s kolegy formou ústní či písemnou. Nový pracovník prochází řadou školení pro nové pracovníky, využívá také e-learningu a dalších metod. Osvojuje si nové základní informace nezbytné pro výkon jeho práce a tyto znalosti si postupně rozšiřuje dalšími školeními. Vzdělávání na pracovišti se netýká pouze doby adaptace, ale v současné době neustálého vývoje se stává běžným standardem. Vzdělávání, formální či neformální je také prostředkem rozvoje. Celoživotní vzdělávání koresponduje s růstem a vývojem člověka a shledávám jej nezbytným.

1.4 Adaptační plán pracovníka

V souvislosti s konkrétní pracovní pozicí, na kterou se pracovník připravuje, mu může být, po povinném školení vytvořen plán adaptace. Plán adaptace by měl korespondovat s aspekty pracovní i sociální adaptace. Tento plán je jedinečný pro každého pracovníka a vytváří se mu tzv. na míru podle jeho pracovní pozice, kompetencí, odborné kvalifikace, zkušeností, znalostí apod. (Kocianová, 2010, s. 134–135)

Součástí plánu adaptace pracovníka je přidělení mentora pracovníkovi, který se adaptuje. Mentor je mu oporou a vzorem. Blíže o mentoringu viz kapitolu 2.

Adaptační plán je komplex opatření, která usměrňují adaptaci konkrétní kategorie pracovníků, současně je i metodickým návodem pro vytvoření adaptačních plánů. Obsah plánu adaptace závisí na obtížnosti a složitosti náplně práce nového pracovníka. Podstatou plánu je charakter práce a délka adaptace, na kterou se plán vytváří. Může mít podobu stručného popisu až po podrobně rozepsaný seznam úkolů a termínů. Adaptační plán by měl vycházet z dosaženého vzdělání a délky praxe pracovníka. Obsahem adaptačního plánu může být zácvikový program, vstupní školení nebo řešení konkrétního úkolu. Za úspěch adaptačního plánu je odpovědný tzv. garant (zkušený pracovník, který je novému pracovníkovi k tomuto účelu přidělen). Zda je adaptační plán efektivní se zajišťuje průběžným sledováním splněných úkolů a v závěru také kvalitou hodnocení. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012, s. 166–167)

Za průběh adaptace nesou odpovědnost pracovník a jeho nadřízený, dále také personalista, mentor a všichni pracovníci, kterých se zaškolování nového pracovníka týká. (Kocianová, 2010, s. 135)

Plán adaptace nového pracovníka může mít vzhled formuláře, kde jsou uvedeny jednotlivé aktivity pracovníka. Následně se k těmto aktivitám doplňují poznámky o splnění aktivity a podpisy osob odpovědných za jejich splnění. Je zde také prostor pro doplnění informací. V závěru formuláře je místo pro hodnocení po skončení adaptačního procesu pracovníka. Plán adaptace může obsahovat tyto činnosti:

- 1. den: předání písemných informací o organizaci personálním oddělením

Seznámení nového pracovníka s nadřízeným a ostatními kolegy

Školení pro nové pracovníky, školení o bezpečnosti práce

- 1. týden: rozhovor s nadřízeným, kontakt s personálním oddělením
- Následující období se tyto činnosti z 1. týdne opakují a v závěru adaptačního plánu je prostor pro písemné zhodnocení průběhu adaptačního procesu novým pracovníkem i nadřízeným

(Kocianová, 2010, s. 136)

V bankovním prostředí se tyto adaptační plány běžně využívají. Jsou orientovány na konkrétní pracovní pozici a na konkrétní dobu adaptačního procesu. Vytváří je a na kladný průběh dohlíží vedoucí pracovník, mentor a personalista. Adaptační plán pro mě znamená, čeho má být dosaženo během adaptační doby a jak se má postupovat, aby bylo plánu dosaženo. Můžeme si jej vysvětlit i jako sled jednotlivých činností od jednodušších po složitější, které má nový pracovník postupně zvládat vykonávat sám.

Adaptace je proces postupného přivyknání si novému pracovnímu prostředí. Součástí adaptačního procesu je adaptace pracovní, adaptace sociální a adaptace kulturní. Během adaptačního procesu si nový pracovník osvojuje nejen nové pracovní návyky, ale také se seznamuje s kolegy a přijímá vztahy na pracovišti a prvky organizační kultury. Cílem adaptace je zajistit zapracování nového pracovníka v co nejkratší době, aby byl výkonný a mohl pracovat samostatně. Délka adaptačního procesu se může lišit, u bankovní společnosti je stanovena na dobu tří měsíců. K adaptaci patří také řada školení a vzdělávání určeného pro nové pracovníky. Plán adaptace je specifický pro konkrétní pracovní pozici a rovněž její náročnost.

2 Mentoring

Mentoring je jedním z nejstarších způsobů učení. Současný výzkum vzdělávání se mu začal věnovat až v posledních desetiletích. Došlo ke zjištění, že se jedná o velmi užitečnou metodu učení dospělých na mnoha úrovních zkušeností, vzdělávání a řízení. Mentoringem dochází k rozvoji kognitivních schopností, sociálních integrací, emočnímu rozvoji a lídrovství. V současném mentoringu dochází k využívání nových technologií. Mnoho organizací má také propracované mentoringové programy. Cílem mentoringu je profesionální rozvoj, zdokonalení dovedností mentorovaných a přispět k rozvoji kariéry. Mentoring využíváme, když se připravujeme na novou pracovní pozici, přechod na jiné oddělení nebo posun v kariéře. Mentoring je velmi vhodný a využívaný při začleňování absolventů a jejich vstupu na pracovní trh. Mentoring zvyšuje loajalitu mentorovaného, motivuje pracovníka k většímu rozvoji a přínosem je pracovní spokojenost pracovníka. Ve výsledku se vše projeví na pracovním výkonu. (Petrášová, Prausová, & Štěpánek, 2014, s. 29–31, 74, 97)

V nejmenované bankovní společnosti jsou na výchozí pracovní pozici KP1 vybíráni především zájemci z řad absolventů, kteří hledají uplatnění na trhu práce a ještě nemají pracovní zkušenosti. Mentoringový program je zde využíván při vstupu absolventů do pracovního procesu. Nemusí to být ovšem pravidlem, na pracovní pozici KP1 mohou být přijati i pracovníci s praxí.

„Pozvedat lidi na vyšší úroveň a pomáhat jim být úspěšný zahrnuje více než jen jim předávat informace nebo schopnosti“. (Maxwell, 2015, s. 15)

V mentoringu je mentor mentorovanému vzorem nejen v pracovním ale i v osobním životě. Tyto dvě oblasti se prolínají, aby mohlo dojít k předání těchto informací a schopností je zapotřebí vybudovat vztah mezi mentorovaným a mentorem.

Palán definuje mentoring jako metodu vzdělávání na pracovišti. Tato metoda je založena na dlouhodobé spolupráci mentora a školeného pracovníka. Jejich spolupráce je flexibilní, založená na vzájemné dohodě obou stran. (Palán, 2002, s. 118)

V naší společnosti není termín mentoring a mentor tak běžný jako v anglicky mluvících zemích, kde se jedná o běžný termín. V užším pojetí bývá mentoring propojován pouze s oblastí profesního rozvoje, jedná se o osobitou podporu v profesním i osobním životě. Mentoring přináší rozvojový přínos nejen mentorovanému a mentorovi, ale i organizaci. Pro představu jak funguje mentoring je nejvhodnější si představit zavádění nových pracovníků do praxe a cílem mentoringu je usnadnit adaptační proces a orientaci pracovníka v nových podmínkách. (Lacina, Rozmahel, & Kominácká, 2016, s. 15, 17, 31, 35)

„Účelem mentoringu je doplňovat učení se při výkonu práce, které je vždy nejlepším způsobem osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které držitel určitého pracovního místa potřebuje“. (Armstrong, 2002, s. 794)

Osobním kontaktem s osobami, které učí pracovníka vykonávat práci správně, se ji může naučit vykonávat, tak jak se to od něj očekává.

V rámci mentorství mohou starší pracovníci disponující rozhledem a zkušenostmi, pomoci mladším pracovníkům se zapracování a snadnějším splynutím s organizační kulturou a nalézt tak své další smyslu plné uplatnění. (Bělohlávek, 1996, s. 289)

Podstatou mentoringu jsou opakovaná setkání mezi mentorem a mentorovaným. Mentoring je forma učení jedné osoby. Mentor používá odborné znalosti k rozvoji mentorovaného. Mentoring bývá v souvislosti s organizačním prostředím spojován mimo jiné i s procesem adaptace nových pracovníků. V adaptačním období pomáhá mentor mentorovanému zvyknout si na nové prostředí. Mentoring je také užíván jako účinná metoda rozvoje.

V našich podmínkách tvoří metodu rozvoje pracovníků. Má pozitivní vliv nejen na účastníky rozvoje ale i na organizaci jako celek.

Mentoring pomáhá lidem:

- Naučit se rozhodovat
- Dívat se na své pocity, myšlenky, postoje z jiného úhlu pohledu
- Objevovat své rozvojové potřeby a stanovovat si cíle
- Mluvit o svých problémech
- Řešit své problémy

(Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012, s. 198, 206, 208)

Mentoring je prospěšný nejen k profesnímu, ale i k osobnímu rozvoji jednotlivce. Pracovníci na seniorních pozicích a noví pracovníci se tak mohou vzájemně obohacovat v procesu metody rozvoje.

Mentoring v evropském firemním zázemí podporuje rozmanitost. Mentoring bývá často mylně spojován s termínem koučing. Mentoring je termín používaný pro pomoc, poradenství a vedení v organizaci. Existuje mnoho způsobů užívání mentoringu jako součást strategického rozvoje organizace nebo osobního rozvoje jednotlivce. (Cranwell-Ward, Bossons, & Sue Gover, 2004, s. 25, 44)

Kouč nás směřuje k tomu, abychom našli sami správný směr, kterým se máme vydat k cíli. Mentor je nám oporou, radí nám a jde s námi cestou k cíli.

Barták definuje mentoring jako období koučování. Mentoring vyžaduje výhledově dlouhodobé vedení a kontrolu, vysvětlování, podporu rozvoje. (Barták, 2007, s. 142)

Podle Cimbálníkové je podstatou rozdílů mezi koučováním a mentorováním, že v koučování je kouč pracovníkovi přidělen, v mentorování si pracovník vybírá mentora sám. (Cimbálníková, 2013, s. 103)

S tímto nemohu souhlasit, nový pracovník nastoupí na nové pracovní místo, většinou nikoho nezná a mentor je mu přidělen. Literatura popisuje

rozdíl mezi koučingem a mentoringem, protože tyto termíny bývají často zaměňovány. Pro mentoring jsou významné profesní zkušenosti a schopnosti, které mají být předávány novým pracovníkům.

Armstrong popisuje mentoring jako metodu, která užívá speciálně vybraných a školených mentorů, kteří mají za úkol vést a radit svým svěřencům a tím rozvíjet jejich kariéru. Součástí mentoringu je doplnění formálního vzdělávání zkušeným pracovníkem, který dobře zná konkrétní organizaci. V mentoringu neexistuje žádný stanovený postup. Obvykle má mentor přiděleného jednoho či více mentorovaných. (Armstrong, 2002, s. 794)

Brumovská a Málková charakterizují mentoring jako individuální a blízký vztah mezi zkušenějším a starším mentorem, který má smysl pro předávání vědomostí a zkušeností méně zkušenému a mladšímu mentorovanému. Ten bývá v literatuře označován také jako mentee. V organizačním prostředí je využíván především formální mentoring. Tyto formální mentoringové vztahy jsou založeny na mentoringových programech, které vycházejí z principů neformálního tedy přirozeného mentoringu. Formální mentorské vztahy musí obstát různým náročným situacím a jejich kvalita záleží na četnosti schůzek, odolnosti a také na empatii a důvěře. Ve formálním mentoringu dochází k sociálním interakcím uvnitř organizace, což přispívá k vytváření sociálních vztahů a vazeb na pracovišti. (Brumovská & Málková, 2010, s. 11, 15–16, 47)

Zavedením mentoringového systému v organizacích lze sledovat snížení fluktuace pracovníků. (Dolgopolova, 2014, s. 88–91)

Mentoring je přínosem jak pro pracovníky, tak i pro organizaci samotnou. Především služebně starší pracovníci jsou z pohledu mentoringu velmi cenní, mohou předávat dále své zkušenosti a poznatky. Pomáhají tak novým pracovníkům lépe se začlenit do pracovního procesu. Mentoring také příznivě snižuje fluktuaci v organizacích, jak uvádí Dolgopolová. Význam mentoringu shledávám v přínosu nejen v profesním ale i v osobním životě.

Mentoring bývá často mylně zaměňován s koučingem. Mentoring je založen na vzájemné spolupráci a podpoře mentora v cestě k cíli, kdežto v koučingu je člověk směřován, ale správnou cestu si musí najít sám.

2.1 Mentor

Palán definuje mentora jako rádce, školitele, poradce, vychovatele či konzultanta, který svému svěřenci předává své zkušenosti, radí mu a motivuje jej. (Palán, 2002, s. 118)

Mentorem je většinou služebně starší spolupracovník, který má mnoho zkušeností z daného oboru a může radit svým méně zkušeným kolegům. Vztah mezi mentorem a mentorovaným je založen na vzájemné důvěře, dobrovolnosti a je rovnocenný. Tento vztah je velmi osobní. Při výběru mentora dbáme nejen na odbornost mentora ale také i na to o jakou osobnost jde. Mentorem by neměl být přímý nadřízený nového pracovníka, aby se předešlo případným konfliktům. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012, s. 206–208)

„Mentor je kompetentní osobnost, připravená pomoci v každé fázi profesního rozvoje“. (Lacina, Rozmahel, & Kominácká, 2016, s. 35)

Mentora můžeme vnímat jako rádce i přítele, který je nám k dispozici v případě, že potřebujeme radu, pomoc nebo motivaci na profesní dráze nebo v osobním životě. Mentor se dokáže podívat na náš problém s určitým nadhledem, který mu dávají profesní a životní zkušenosti. Mentor poskytuje mentorovanému konstruktivní kritiku a tímto může pomoci mentorovanému nalézt správné řešení konkrétní situace. Mentor je schopen být velmi empatický a současně si udržuje potřebný kritický nadhled, díky němuž jsme schopni vidět a vnímat situace, které vyžadují řešení. (Lacina, Rozmahel, & Kominácká, 2016, s. 15–16)

Mentor je zkušený znalec v daném oboru. Neplatí ovšem, že mentor musí být vždy starší, pouze služebně starší. Také mladší kolega, který disponuje potřebnými znalostmi a zkušenostmi může mentorovat a pomáhat starším kolegům zvládat problémové situace. Zejména práce s novými technologiemi, programy, apod. (Lacina, Rozmahel, & Kominácká, 2016, s. 36)

Za mentora pokládáme služebně staršího pracovníka, který ovšem nemusí být vždy vyššího věku. Záleží na jeho pracovních zkušenostech, osobnosti a vyzrálosti k výkonu této role. Může se jednat o pracovníka, který je služebně starší, ale mladší než nový pracovník.

Podle Armstronga si mentora volí pracovník sám z lidí, kteří splňují náležitosti mentora. Volí si jej na základě osobních a odborných vlastností, kterých si na mentorovi váží. (Armstrong, 2002, s. 794)

Formální mentor je profesionál, jemuž je svěřenec přidělen mentoringovým programem a má mentorovanému pomoci dosáhnout osobního, sociálního i kognitivního rozvoje. (Brumovská & Málková, 2010, s. 16)

Mentor je osoba, která nám pomáhá jít po správné cestě k našemu cíli. Patří do skupiny lidí, kteří mají jasnou představu, odvalu a energii dojít k cíli. A tuto tvůrčí energii dále předávají svým mentorovaným. Mentor respektuje hodnoty organizačního prostředí a s těmito hodnotami vědomě pracuje. Firemní hodnoty vycházejí z firemní kultury, viz kapitolu 3.2. (Petrášová, Prausová, & Štěpánek, 2014, s. 17, 35)

Mentor by měl být nositelem kvalifikačních, motivačních a osobnostních vlastností. Jednoznačně lze říci, že mentor by měl být uznávaný specialista, ale požadavky na jeho osobnost jsou rozporuplné. Osobní kompetence mentora by měli zahrnovat:

- odpovědnost
- výborné komunikační schopnosti
- týmová spolupráce

- porozumění a podpora
- schopnosti a ochotu učit se (Dolgopolova, 2014, s. 88–91)

Mentor by měl disponovat nejen kompetencemi profesními a také osobnostními:

- charakterové vlastnosti
- empatie
- psychická odolnost
- sociální inteligence
- kritický odstup (Lacina, Rozmahel, & Kominácká, 2016, s. 44–45)

Mentor by měl disponovat především kompetencemi profesními, významné jsou také jeho osobnostní kompetence, dále jeho charakterové a psychické vlastnosti. Více o kompetencích viz kapitolu 3.3.2. Mentor by měl být odborníkem v dané profesi, ale také zvládat náročné situace a komunikaci s lidmi. O tom jaké má mentor poslání, je blíže pojednáno v následující kapitole.

2.2 Úloha a význam mentora

Mentor je mentorovanému především rádcem a oporou v novém pracovním prostředí. Mentorovaný se na mentora může obracet nejen s pracovními, ale i s osobními problémy. Mentor je mentorovanému vzorem nejen v profesním životě, ale i v osobním životě. Mentor pomáhá mentorovanému jít správnou cestou k dosažení cílů.

Cílem mentora je nejen podporovat druhého, ale také vést jeho učení k tomu aby se dobře orientoval v daném organizačním prostředí, maximalizoval svůj potenciál, zlepšil svůj výkon a rozvinul své schopnosti. Jednou z hlavních činností mentora je nasměrovat mentorovaného k profesnímu a osobnostnímu růstu. Mentor pomáhá mentorovanému poznat své možnosti a poznat sebe sama. Hlavními přínosy mentorovanému jsou:

- Možnost rozšíření kontaktů v organizaci
- Ujasnění si vlastních cílů
- Rozvoj kompetencí
- Pracovní spokojenost a motivace
- Podpora v organizaci

Mentor a mentorovaný se během mentoringu mohou vzájemně obohacovat svými názory, pohledy a zkušenostmi z oboru. Odpovědnost za rozvoj vztahu nese stejnou mírou mentor i mentorovaný. Mentori mají za úkol pomoci svému svěřenci:

- Přijít s novými nápady
- Zvýšit své sebevědomí
- Ukázat možnosti růstu
- Odborné rady z vlastních profesních zkušeností i rady ze života
- Učit příkladem
- Podporovat a směřovat k dosažení stanovených cílů
- Být oporou v kritických situacích (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012, s. 206–207)

Jaký je přínos mentoringu mentorovanému:

- Rozvíjení znalostí a dovedností
- Podpora kariéry
- Získat cenné rady
- Zlepšení komunikačních dovedností
- Rozšíření sítě kontaktů (Petrášová, Prausová, & Štěpánek, 2014, s. 34)

Mentorovaný se v průběhu mentoringu rozvíjí nejen po stránce profesní, ale dochází také ke zvyšování osobních kvalit a k osobnostnímu rozvoji pracovníka.

Mentor by měl být přichystán předávat mentorovanému vhodné zkušenosti, z kterých se mentorovaný učí. Tyto zkušenosti mohou být jistým základem pro kladení dotazů s tématem souvisejícím, nebo může být

mentorem doporučena studijní literatura. Během tohoto procesu se učí současně mentorovaný i mentor. (Foot & Hook, 2002, s. 225)

Mentor poskytuje svému svěřenci:

- Rady jak zvládat pracovní i osobní problémy, se kterými se mentorovaný setkává
- Pomoc s vytvářením plánu vzdělávání a rozvoje
- Informace o organizaci, o organizační kultuře, hodnotách, zvycích, apod. (Armstrong, 2002, s. 794)

Mentoringová setkání by měla být pravidelná a zpočátku je důležité, aby si mentor s mentorovaným vyjasnil role. Následně schůzky směřují ke stanovenému cíli. Průběžně by měl být sledován vývoj a pokrok mentorovaného. Mentor by měl aktivně poslouchat, klást otázky a povzbuzovat. (Cranwell-Ward, Bossons, & Sue Gover, 2004, s. 35)

Přístup mentora je velmi důležitý a má zásadní vliv na vytvoření kvalitního mentorského vztahu a charakteristických vlastností. Mentor podporuje rozvoj žádoucího chování, které má mentorovaným pomáhat řešit problémové situace. Mentor je vzorem chování pro svého svěřence a poskytuje mu podporu emocionální a informační.

Mentorský vztah

Stejně jako jakýkoliv jiný vztah i mentorský vztah prostupuje několika fázemi. Z počátku se mentor seznámí s mentorovaným a vzájemně zjistí, zda spolu budou moci spolupracovat a jakým způsobem bude tato spolupráce probíhat. Během jejich vztahu se vzájemně poznávají a jejich vztah se prohlubuje. Postupně si sdělují i osobní informace. Po skončení mentoringového programu záleží na mentorovi a mentorovaném, zda se budou přátelit i nadále.

Vývoj mentorského vztahu prochází několika fázemi:

- Očekávání

Obě dvě strany mají určitou představu o jejich vztahu a následně záleží na tom jak si spolu mentor a mentorovaný rozumí, což se pozná během prvního setkání

- Zahájení vztahu

Mentor a mentorovaný se vzájemně poznávají a vytvářejí si společný základ, na kterém budou stavět svůj vztah, a v této fázi se ukáže, zda se budou obě strany dále podílet na tomto vztahu

- Ustálení a prohloubení

Vztah mentorovaného a mentora, se může v této fázi dále prohloubit, souvisí to s délkou vztahu, platí, že čím je mentorský vztah delší, tím se jejich vztah více prohlubuje. (Brumovská & Málková, 2010, s. 70–71, 84)

Jednou z hlavních zásad mentoringu je přirozený vývoj bez strukturace času. Časový tlak by mohl být stresující, tak by bylo obtížné najít správné řešení konkrétního problému či situace. (Lacina, Rozmahel, & Kominácká, 2016, s. 20)

V adaptačním procesu je mentoring považován za velmi cennou metodu zapracování nového pracovníka. Nicméně i po skončení adaptačního období je mentoring velmi důležitý, učíme se stále novým věcem bez ohledu na to, zda jsme v adaptačním procesu či nikoliv.

„Moudrý mentor podporuje vědomější konání, tedy ne jednostrannou pravdu, ale svůj pohled.“ Mentor je nositelem hodnot a životního příběhu, který nemusí být vždy dokonalý a úspěšný. Důležité je, že se ze svých chyb poučil a našel v nich hlubší význam. Mentor může vědomě pracovat s hodnotami a svými zkušenostmi posilovat hodnoty mentorovaného. Ve vzájemné spolupráci mentor usiluje o udržení vztahu dospělý – dospělý, mentor je zodpovědný za svou roli. Snaží se udržet rovnováhu mezi přijímáním a dáváním. Důležitý je také vzájemný respekt mezi mentorem a mentorovaným. Od mentora je vyžadována vědomá práce a rozhodování. Vědomá práce ve smyslu, aby si mentor byl vědom, proč se rozhoduje pro tuto radu nebo názor, aby byl

schopen registrovat své myšlenky v procesu mentorování. Mentor by měl mentorovanému především naslouchat a vnímat jej, jen tak může být mentorovanému co nejvíce užitečný. Mentor musí být seznámen také s tím, jaké jsou sociální potřeby lidí, a tyto potřeby by neměl podceňovat. (Petrášová, Prausová, & Štěpánek, 2014, s. 24, 26–27, 32–33, 41)

Mentor vede svého svěřence k hodnotám a respektu, a učí jej ze svých zkušeností, které nemusí být vždy kladné, ale vedly jej k poučení z chyb.

Etika

Každý z nás má jiný pohled na to co je etické a má jinou etickou citlivost. Mentoři si potřebují etickou citlivost rozšiřovat, protože bývají častěji vystaveni tzv. etickým dilematům. Jednat eticky, znamená jednat tak, že se cítíme dobře. Významné je uvědomění si, že...*“mentoring je pozitivní proces s pozitivní zkušeností pro všechny zúčastněné v tomto procesu”*...a uvědomění si etických hranic. (Petrášová, Prausová, & Štěpánek, 2014, s. 105)

V bankovní společnosti mají stanovený etický kodex, se kterým jsou seznámeni všichni pracovníci banky, a jeho dodržování je samozřejmostí.

Techniky mentoringu

Každý mentor může přistupovat k poskytování podpory v rámci mentorství jiným způsobem, vychází při tom z vlastních zkušeností. Jednotlivé techniky se liší v souvislosti s tím, jaké máme stanovené cíle mentoringu.

- **Řízený rozhovor** – je to nejzákladnější metoda, která se uplatňuje při mentoringu. Během rozhovoru mentor mentorovaného stimuluje, motivuje, poskytuje mu zpětnou vazbu. V mentoringu není kladen důraz na dodržování jistého časového rámce, předpokladem je četnost rozhovorů mezi mentorem a mentorovaným.
- **Aktivní naslouchání** – není to technika, která se používá pouze v mentoringu, nicméně je nezbytná pro efektivní spolupráci. Její uplatnění je vhodné nejen na začátku mentorského vztahu, ale také

v jeho průběhu. Používané techniky aktivního naslouchání: povzbuzování, parafrázování, používání cílených otázek a vhodné kladení otázek.

- Stanovení cílů metodou SMART – během efektivního mentoringu si mentorovaný sám uvědomuje jisté možnosti, způsoby jakým by mohl řešit vzniklou situaci. V této fázi je významná podpora mentora, aby cíle byly nastaveny správně a byly splnitelné. Metoda SMART v sobě zahrnuje počáteční písmena jednotlivých definic, jak by měl být cíl nastaven, tedy: specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný.
- Konstruktivní zpětná vazba – oba dva účastníci jsou si vědomi toho, že zde nejde o to, jestli se něco povedlo nebo nepovedlo. Mentor se vždy snaží, aby mentorovaný ze zpětné vazby co nejvíce vytěžil.

(Lacina, Rozmahel, & Kominácká, 2016, s. 52–57)

Během procesu mentoringu je podstatný častý kontakt mentora a mentorovaného, naslouchání a stanovení si dosažitelných cílů s termínem jejich dosažení. Významné je také závěrečné zhodnocení procesu mentoringu viz kapitolu 2.4. Z technik mentoringu se v bance užívá především stínování.¹ Pro efektivní dopad mentoringu je nutné vytvořit kladný vztah mezi mentorovaným a mentorem. Obě strany by měli dodržovat vzájemný respekt a uvědomovat si přínos mentoringu. Významným přínosem mentoringu vnímám vzájemné obohacení obou zúčastněných stran.

¹ Stínování je metoda zpětné vazby využívána při zdokonalování manažerských schopností v komunikaci s jednotlivci i skupinami.

Zdroj: Mentoring a stínování. Citováno 9. července 2018. Dostupné z: www.sanekponte.cz/vzdelavani-kurzy/strategicke-planovani/mentoring-a-stinovani/

2.3 Mentorovaný

V literatuře se setkáváme také s pojmy svěřenec, chráněncem či mentee. V našem kontextu považuji za nejvhodnější označení mentorovaný.

V českém prostředí upřednostňují Petrášová, Prausová a Štěpánek používat označení pro mentorovaného „učeň“. Jedním z důvodů pro tuto volbu je, že se člověk učí. Učí se vykonávat svou profesi a všichni se učíme celý život. (Petrášová, Prausová, & Štěpánek, 2014, s. 14)

Mentorovaný je partnerem mentora v mentorském vztahu. Může být také považován za klienta přijímajícího benefity mentorského vztahu. (Brumovská & Málková, 2010, s. 17)

Mentorovaný má jistou představu o spolupráci mezi mentorovaným a mentorem a následně si mohou spolupráci nastavit tak, aby vyhovovala oběma stranám a byla co nejvíce přínosná. Role mentora od role školitele se liší, náplní spolupráce a tím kdo ji určuje. Školitel má za úkol splnit cíl stanovený vedením. Cíl mentoringu určuje mentorovaný podle jeho aktuální situace. (Cidlinská a Fucimanová, 2017, s. 10)

V organizacích se noví pracovníci, kteří nemají mnoho pracovních zkušeností, rozvíjejí spolupráci s mentorem, služebně starším a zkušenějším kolegou. Mentorovaným může být nejen nový pracovník, ale také pracovník, který již působí v organizaci ale na jiné pozici a chce přejít na novou pracovní pozici. (Petrášová, Prausová, & Štěpánek, 2014, s. 35, 123)

Nové pracovníky je potřeba seznámit s prací, na kterou se mají zaškolit a tímto úkolem je pověřený také mentor. Spolupráce mezi mentorem a mentorovaným je postavena na vzájemné dohodě a respektu. Mentor je pro mentorovaného cenným zdrojem informací a zkušeností z nichž řada je nepřenosných. V našem kontextu je mentorovaným nový pracovník, který se adaptuje na výchozí pracovní pozici v bance, na pracovní pozici KP1.

Mentorovaný by si měl být vědom přínosu mentoringu nejen pro jeho práci, ale také pro jeho osobnost.

2.4 Evaluace adaptace do pracovního procesu

Po skončení adaptačního procesu s využitím mentoringu je nutné provést evaluaci. Prostřednictvím evaluace zjistíme, zda byl adaptační proces úspěšný, případně zjistíme nedostatky, které je potřeba odstranit. Díky evaluaci můžeme adaptační proces zlepšovat.

Spolupráce mentora a mentorovaného je průběžně sledována a v závěru dochází k jejímu hodnocení, obě dvě strany poskytují zpětnou vazbu. Ideální je, pokud spolupráce mezi mentorem a mentorovaným funguje správně a dojde k dosažení stanoveného cíle. (Petrášová, Prausová, & Štěpánek, 2014, s. 123)

Rozlišujeme dva druhy evaluace formativní a sumativní. Formativní evaluace probíhá průběžně během vzdělávací aktivity a formuje proces vzdělávání. V evaluaci sumativní dochází k hodnocení až po skončení vzdělávací aktivity. Výsledky sumativní evaluace jsou použity pro zdokonalení vzdělávací činnosti. (Bartoňková, 2010, s. 184–185)

Výstupem z formativní evaluace jsou podle Hendla a Remra návrhy ke zkvalitnění, které nijak nesnižují hodnotu evaluované činnosti. Formativní evaluace je považována za běžnou, rutinní činnost, má interní charakter a je prováděna opakovaně. Sumativní evaluace vztahuje výsledky ke konkrétním lidem a okolnostem, které se účastnili hodnocené činnosti a byli ji ku prospěchu nebo naopak neusnadňovali dosažení cíle. Sumativní evaluace má spíše externí charakter a je většinou jednorázová. (Hendl & Remr, 2017, s. 275–277)

V bance se používá pro hodnocení adaptačního procesu evaluace sumativní, tedy hodnocení probíhá až po skončení adaptačního období.

V hodnocení můžeme vycházet např. z Kikrpatrickova modelu hodnocení, které má čtyři stupně. Ptáme se a sledujeme:

- Reakce – líbilo se jim to?
- Učení – naučili se to?
- Chování – používají naučené v praxi?
- Výsledky – lze zjistit až po delší době např. 360° zpětná vazba

Mentoring je forma rozvoje nového pracovníka, kdy dochází ke spolupráci mentora a mentorovaného. Jejich spolupráce je založena na vzájemném respektu. Vztah mentora a mentorovaného prochází fázemi vývoje stejně jako je tomu u jiných mezilidských vztahů. Nejprve se obě strany vzájemně seznámí, aby zjistili, zda si spolu rozumí. Během spolupráce se již lépe poznali a pracovní sféru přesahují a sdílejí si i osobní informace. Po skončení mentoringového programu pak záleží na obou stranách, zda spolu budou v přátelském kontaktu i nadále. Často je užíván v organizačním prostředí jako podpora adaptace nových pracovníků, zejména absolventů, kteří ještě nemají pracovní zkušenosti jako je tomu u bankovní společnosti. Mentorovanému je přidělen mentor z řad služebně starších pracovníků, kteří disponují rozsáhlými znalostmi a zkušenosti z daného oboru a také dobře znají organizaci, v které pracují. Tím pomáhají novému pracovníkovi lépe se zapracovat na konkrétní pracovní pozici a také se adaptovat na organizační prostředí. Mentor a mentorovaný si společně stanoví cíle, které jsou dosažitelné a vymezí cestu k dosažení těchto cílů. Můžeme se také setkat s mylným zaměňováním pojmů mentoring a koučing. Rozdíl je v tom, že mentor je rádčem, který jde s námi cestou k cíli. Kouč nás pouze směřuje, abychom šly správným směrem k cíli. Po skončení adaptačního procesu je nutné provést evaluaci adaptace pracovního procesu a zjistit zda byla adaptace úspěšná. Sumativní evaluace slouží ke zlepšení procesu adaptace

s využitím mentoringu. Přínosem mentoringu je v neposlední řadě vliv na snížení fluktuace zaměstnanců.

3 Organizační prostředí, adaptace a mentoring

O lidském kapitálu a osobnosti člověka zde píší, protože považují za významné krátce zde pojednat o tom, že každý nový pracovník, který nastupuje na novou pracovní pozici a je v adaptačním procesu má jiné osobnostní předpoklady, motivy, zkušenosti. Především je každý jiná osobnost a má jiné vnitřní kvality. Lidský kapitál je provázán s organizačním prostředím a lidé jsou to, co tvoří největší hodnotu organizace.

3.1 Lidský kapitál a mentoring

Lidé jsou nejdůležitějším aktivem každé organizace. Proto je důležité nepodceňovat kvalitní výběr personálu a následně nového pracovníka seznámit s novým prostředím organizace a zaučit jej na konkrétní pracovní pozici.

Lidské zdroje společně se zdroji finančními a materiálními tvoří základ pro fungování jakékoliv organizace. Nejvýznamnější z nich jsou zdroje lidské. Lidé jsou nositeli lidského kapitálu, tedy disponují znalostmi, zkušenostmi a schopnostmi. (Palán, 2002, s. 112–113)

Lidskými zdroji jsou pracovníci organizace, z nichž každý je specifický svými vlastnostmi, znalostmi a zkušenostmi, které do organizace přináší. Lidé jsou nejcennějším zdrojem každé organizace, jsou nositeli lidského kapitálu, bez kterého by byly jakékoliv jiné zdroje nevyužity. (Cimbálníková, 2013, s. 10-11)

Lidský kapitál je tvořen pracovníky a jejich znalostmi, pracovními zkušenostmi a dovednostmi. Pracovníci přinášejí do organizace svůj kapitál a je na organizaci jak s ním dále naloží. (Barták, 2007, s. 142)

Investice do lidských zdrojů významně přispívá efektivní prosperitě organizace. Rozvoj pracovníků by měl být součástí strategického plánu

rozvoje organizace. A přispívat tak k rozvoji pracovníků, kteří směřují k dosažení cílů organizace. (Foot & Hook, 2002, s. 207)

Organizace by měla investovat do rozvoje svých pracovníků, protože jsou klíčoví pro dosahování stanovených cílů organizace.

Osobnost člověka a motivace

Pro optimální úroveň výkonu pracovníka je nezbytná jeho přiměřená motivace. Motivace prezentuje vnitřní hnací síly člověka, které směřují jeho konání. (Kocianová, 2010, s. 22)

Všechny organizace by měly vhodným způsobem usilovat o dosažení stále vysoké úrovně výkonnosti lidí. Lidé jsou motivováni, když vědí, že jejich kroky pravděpodobně povedou k dosažení určitého cíle. Typy motivace:

- Motivace vnitřní – tyto faktory si lidé vytvářejí sami, aby se vydali správnou cestou k dosažení cíle
- Motivace vnější – faktory, kterými pracovníky motivujeme k dosažení např.: odměny, pochvaly nebo povýšení (Armstrong, 2002, s. 159-161)

Motivace lidského konání aktivuje veškerou pracovní činnost člověka. V lidské psychice působí velmi specifické, ne vždy vědomé vnitřní hybné síly, tedy motivy a pohnutky. Tyto činnosti člověka směřují k určité aktivitě. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012, s. 226)

Obvykle ovlivňuje chování lidí soubor několika motivů. Těmito motivy mohou být například očekávání: finančního ohodnocení, pochvaly, zaměstnaneckých výhod, apod. (Bělohlávek, 1996, s. 185-188)

Motivace pracovníků je velmi důležitá pro dosažení požadovaného pracovního výkonu. Lidé mají různé motivy a každého může motivovat něco jiného. Nejčastějším motivem je pravděpodobně finanční odměna, dále to může být možnost dalšího kariérního rozvoje a posunu, osobnostní rozvoj, apod.

Organizační struktura a mentoring

Organizační struktura představuje vnitřní členění organizace.

V organizační struktuře jsou uspořádáni jednotliví pracovníci a jejich pracovní pozice. Znárodnuje také vztahy mezi zaměstnanci, vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Jedná se o hierarchické uspořádání organizace, utvořené z jednotlivých stupňů pracovních míst a vztahů mezi organizačními pracovními pozicemi. (Palán, 2002, s. 138–139)

Každá organizace má určitou strukturu, která tvoří rámec pro zajištění práce. Formalizovaná struktura tvoří rámec, který je tvořen divizemi, odděleními, funkcemi, pracovními týmy, kteří společně koordinují pracovní činnosti. Ze struktury organizace pak můžeme poznat kdo je odpovědný za řízení. Struktura je tvořena schématem organizace, z kterého je zřejmé, kde se jednotlivý pracovníci nachází v rámci hierarchie organizace. (Armstrong, 2002, s. 187)

Bělohávek popisuje organizační strukturu jako mechanismus sloužící k řízení a sladění činností pracovníků organizace. Díky organizační struktuře můžeme například:

- Sledovat činnost organizace
- Přidělovat odpovědnost jednotlivým členům za jednotlivé činnosti
- Koordinovat činnost všech složek organizace

Organizační struktura je znázorněna schématem a lze z ní vyčíst náplň práce jednotlivých útvarů a dále pracovní náplň jednotlivců. Existuje mnoho typů organizačních struktur:

- Štíhlá organizační struktura
- Široká organizační struktura
- Funkcionální organizační struktura
- Divizionální organizační struktura
- Maticová organizační struktura (Bělohávek, 1996, s. 91–94)

V nejmenované bankovní společnosti je štíhlá organizační struktura s velkým počtem úrovní řízení. Organizační struktura se skládá z kombinace funkcionální, divizionální a maticové organizační struktury.

3.2 Organizační kultura a mentoring

Organizační kultura existuje v každé organizaci a je specifická pro konkrétní organizaci. Je tvořena zvyklostmi, které se v dané organizaci dodržují a předávají se dál nově příchozím zaměstnancům. Je to klima, které panuje na pracovišti. To jak se lidé k sobě chovají, jakým způsobem jednají s ostatními kolegy a jakým způsobem jednají se zákazníky. Zařadit sem můžeme také styl oblékání. Kulturu organizace není možné poznat z vnějšku, kulturu organizace můžeme poznat, až když se staneme jejím členem.

Nový pracovník se setkává při nástupu do nového zaměstnání s novým prostředím, které má svá specifika. Některé jevy mu mohou připadat známé, s jinými se možná ještě nesešel. Vnímá způsob, jakým spolu lidé v organizaci jednají, zvyklosti, které jsou běžnou každodenní normou jednání pracovníků v organizaci. Organizační kultura má normativní charakter, stanovuje jaké chování je očekáváno od pracovníků. Pokud jsou pravidla jasná a srozumitelná, jedná se o silnou organizační kulturu, která je pracovníky přijímána a má také regulační funkci. Ve slabé organizační kultuře pak nejsou jasně stanovena pravidla a jsou zde odchylky, chování pracovníků není jednotné. Mezi prvky kultury řadíme:

- Výtvary - vše co je na první pohled viditelné (logo, produkt, oblékání, jazyk, apod.)
- Hodnoty - názory prezentované vedoucími pracovníky
- Základní předpoklady - za nepřijatelné považujeme každé jednání, které neodpovídá základním předpokladům

Bělohlávek uvádí, že Charles Handy uvádí tyto čtyři typy organizační kultury:

- Kultura moci
- Kultura rolí
- Kultura výkonu
- Kultura podpory (Bělohlávek, 1996, s. 107–113)

Podle tohoto členění nelze přesně říci, která organizační kultura v nejmenované bankovní organizaci převládá. Můžeme ale říci, že jde o kombinaci výše uvedených typů organizačních kultur.

Organizace je pojímána jako celek jednotného kulturního systému. Kultura je zprostředkována ve vzájemné interakci mezi pracovníky organizace. Kultura organizace bývá specifická celkovým pohledem na svět, přístupem k životu, práci, lidem kolem sebe.

Organizační kultura obsahuje:

- Vztah k okolí organizace
- Názory na mezilidské vztahy
- Představy o tom proč lidé jednají, jak jednají a jaký důvod má jejich jednání

Silná organizační kultura je výhodou organizace a významně působí na jednání. Silná organizační kultura je jasná, zřetelná zakotvená. Organizační kultura je také silným motivátorem. Tvoří ji základ identity a image organizace. Dále zahrnuje vnitřní nastavení organizace, nepsaná pravidla, artefakty a normy. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012, s. 510–514, 524–525)

V organizační kultuře se prolínají sdílená filozofie, vize, hodnoty, názory, postoje. Organizační kultura se stává významným pramenem motivace pracovníků, kteří ji sdílejí. (Barták, 2007, s. 102–103)

V jádru organizační kultury jsou zakomponovány hodnoty firmy, tyto mohou být viditelné či nikoliv. Nový pracovník by si měl přijít sám na tyto hodnoty, pokud jsou tedy viditelné. Někdy jsou hodnoty organizace

v souladu s tím, jak organizace „žije“, pokud tomu tak není, lidé v organizaci nejsou motivováni. V ideálním případě jsou hodnoty jednotlivců shodné s hodnotami organizace. (Petrašová, Prausová, & Štěpánek, 2014, s. 36)

Organizační kulturu je možno chápat jako uznávaný vzor chování a hodnoty sdílené všemi pracovníky organizace. Organizační kulturu také nazývanou podnikovou kulturu utváří management organizace a firemní vzdělávání. (Palán, 2002, s. 106)

Hodnoty banky souvisejí s přesvědčením nutnosti zachovávat profesionalitu, ctít pravidla hospodářské soutěže a zajistit důstojné pracovní podmínky. Díky tomu si organizace zachovává loajalitu zaměstnanců a je kladně vnímána veřejností. (Strnadlová, 2016, s. 15)

Organizační kulturu můžeme také definovat jako klima, které je nastaveno v organizaci. Tvoří ji: hodnoty, normy, postoje, myšlenky, které nejsou nikde přímo formulovány, ale jsou významným prvkem, který ovlivňuje chování lidí v organizaci. Za normy organizační kultury považujeme nepsaná pravidla chování. (Armstrong, 2002, s. 199)

Vztahy v organizaci bývají významně ovlivňovány organizační kulturou. Vnější projevem organizační kultury je neformální chování mezi pracovníky organizace. Pokud mají vedoucí pracovníci přirozenou autoritu, lidé přirozeně sdílejí jejich myšlenky. (Plamínek & Fišer, 2005, s. 29)

Organizační kulturu můžeme vnímat jako vnitřní sociální klima na pracovišti. Klima je vytvářeno vzájemnými sociálními vztahy mezi pracovníky, způsobem jakým jednají vedoucí pracovníci s podřízenými pracovníky a také vzájemnou kooperací. (Průcha, 2014, s. 83)

Na mnoha výzkumech organizačního prostředí bylo prokázáno, že spokojenější pracovník je i výkonnější pracovník a je tak pro organizaci přínosem. (Gruber, Kyrianová, & Fonville, 2016, s. 25)

Příznivé klima na pracovišti rozhodně kladně ovlivňuje výkonnost pracovníků a udržování organizační kultury ve stávající podobě. Organizace

přirozeně očekává vysoké pracovní nasazení a výsledky. Podporou je vytvoření příjemného pracovního prostředí, což také odráží kladný obraz organizace pro veřejnost.

3.3 Personální oddělení

Nově příchozí pracovníci potřebují podporu ze strany organizace, která je zajištěna personalistou a také konkrétními pracovníky, kteří pomáhají se zaučením. Personalista zajišťuje nejen administrativní a pracovní-právní podporu, také dbá na to, aby nový pracovník prošel všemi povinnými školeními a následně případně absolvoval další vzdělávání pracovníků.

Mentoring v organizacích koordinuje personální oddělení a organizuje celý proces mentoringu. Pracovníci personálního oddělení oslovují zkušenější pracovníky, zda by se chtěli stát mentory novým, začínajícím pracovníkům. Mentor má následně po celou dobu mentorování podporu koordinátorů mentoringu. (Petrašová, Prausová, & Štěpánek, 2014, s. 122–123)

3.3.1 Popis pracovní pozice

Popis pracovní pozice v sobě zahrnuje konkrétní pracovní činnosti, které jsou vyžadovány k výkonu jistého povolání. Je tvořen znalostmi, dovednostmi a schopnostmi vztahující se k dané pracovní pozici. (Palán, 2002, s. 159)

Pracovní pozice v literatuře uváděná také jako pracovní místo či pracovní funkce je soubor úkolů a odpovědností, které má pracovník přiděleny v organizaci. Pracovní pozice tvoří i prvek v hierarchii organizační struktury viz výše kapitolu 3.1.

Popis pracovního místa je v organizaci využíván nejen pro jasnou představu pracovníka o náplni jeho práce (povinnosti, pravomoc, odpovědnost), ale také slouží k řadě personálních činností (příprava pracovní

smlouvy, plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků). Dále poskytuje podstatné informace o práci na konkrétní pracovní pozici, ukazuje postavení v rámci organizační struktury, apod. Popis pracovní pozice může obsahovat:

- Označení pracovního místa
- Nadřízený a jeho funkce
- Podřízení a jejich počet a funkce
- Zástup
- Vztahy mezi dalšími pracovními místy
- Smysl pracovního místa
- Pracovní povinnosti
- Pravomoc a odpovědnost
- Pracovní předpisy a podmínky

Pracovníkův kvalifikační profil může běžně obsahovat:

- Dosažené vzdělání školní, odborné a další (stupeň, obor)
- Znalost cizího jazyka a jeho úroveň
- Délka praxe a zkušenosti
- Dovednosti a znalosti
- Osobnostní předpoklady, apod. (Kocianová, 2010, s. 41, 51–53)

Popis pracovního místa nám poskytuje potřebné informace o konkrétní pracovní pozici. Definuje roli pracovníka, jeho pracovní náplň, dovednosti, schopnosti. Vystihuje účel pracovní pozice, podmínky práce, pracovní povinnosti a také místo v organizační struktuře apod. Tento popis nám dále může sloužit k získávání a vzdělávání pracovníků, také k hodnocení a řízení pracovního výkonu. (Armstrong, 2002, s. 301–302)

KP1 je výchozí pracovní pozice v nejmenované bankovní společnosti. Do popisu jeho práce patří především:

- zajišťuje přímý styk s klienty banky, nabízí a zprostředkovává svěřeným klientům standardní rozsah produktů a služeb banky

- zajišťuje zvyšování kvality poskytovaných služeb, odpovídá za celkový vztah banky ke svěřeným klientům a za splnění plánovaných obchodních cílů
- zodpovídá za správnost vydaných a přijatých částek hotovostí a jiných cenností, kontroluje platnost a neporušenost přijatých bankovek, mincí a jiných cenností (Interní dokument banky č. 1)

3.3.2 Kompetence

Pojmu kompetence můžeme rozumět dvěma způsoby, jednak jako pravomoc vykonávat konkrétní pracovní činnost, která může být přenosná na jinou osobu. Ve druhém významu slova je kompetence vnitřní kvalita člověka, která je založená na jeho vědomostech, schopnostech a zkušenostech a je nepřenosná na jinou osobu.

Palán definuje kompetenci jako:

- Pravomoc, soubor pravomocí a odpovědností svěřené pracovnímu místu nebo orgánu
- Schopnost člověka zastávat konkrétní funkci a dosahovat jisté úrovně výkonnosti

Kompetence pracovní jsou definovány: znalostmi, schopnostmi, postoji, zkušenostmi, povahovými rysy, dále sem řadíme také motivovanost a osobní iniciativu. Kompetentní pracovník je schopen přijímat riziko a pracovat s nepředvídatelnými situacemi. (Palán, 2002, s. 98–99)

V odborné terminologii jsou kompetence vymezeny jako souhrn specifických znalostí, zkušeností, dovedností i postupů a postojů, které pracovník užívá k řešení konkrétních situací. Rozvíjení klíčových kompetencí je záležitost celoživotního vzdělávání a učení. Kompetence členíme:

- Kompetence odborné
- Kompetence osobní
- Kompetence sociální (Veteška & Tureckiová, 2008, s. 25, 54, 56)

Kompetence dále členíme:

- Kompetence sociální (kooperace, týmová práce, připravenost a schopnost pracovat s konfliktními situacemi)
- Kompetence ve vztahu k vlastní osobě (sebereflexe)
- Kompetence v oblasti metod (uplatnění odborných znalostí)

(Kocianová, 2010, s. 64)

Kompetence je běžným termínem užívaným v andragogice, to platí nejen pro ČR, ale jedná se o celosvětový směr. Kompetence se staly hlavním bodem vzdělávací, sociální a hospodářské politiky. Seznam kompetencí se dá donekonečna rozšiřovat a upravovat podle aktuálních potřeb organizace a společnosti. V plánování vzdělávání bychom měli usilovat o to, aby se člověk naučil tomu, co bude po ukončení studia dělat a jaké situace by měl být schopen řešit. (Beneš, 2014, s. 151, 153)

K rozvoji a formování kompetencí dochází v průběhu celého života pracovníka. Pracovníky kompetence se dále formují během jeho působení v určité organizaci. Rozlišujeme tři oblasti v systému formování kompetencí:

- Oblast všeobecného vzdělávání a učení
- Oblast odborného vzdělávání
- Oblast rozvoje

Na pracovníky jsou kladeny stále vyšší nároky. Zvyšuje se poptávka po flexibilní pracovní síle s vyšším vzděláním. Nejpožadovanější kompetencí se stává schopnost přijímat změny a pružně na ně reagovat. (Cimbálníková, 2013, s. 10, 87)

Kompetence přesahují pracovní způsobilost a kvalifikaci pracovníka na konkrétní podmínky dané pracovní pozice v organizaci. Zahrnují odborně profesní i sociální hledisko. Člověk se vyvíjí a je nutné si uvědomit, že jeho kompetentnost v jedné pracovní pozici již nemusí být uplatnitelná v jiné pracovní pozici. (Provazník, 2002, s. 133–134)

Kompetence a úkony se vztahují vždy ke konkrétnímu pracovníkovi.
(Plamínek & Fišer, 2005, s. 28)

Základní kompetence pomáhají organizaci být konkurenceschopní a budovat nové trhy. Pro růst organizace je nutné neustále rozvíjet kompetence pracovníků. Základní kompetence dělíme do tří skupin:

- individuální kompetence (kompetence jednotlivce)
- organizační kompetence
- klíčové kompetence

Individuální kompetence odlišují špičkové pracovníky od pracovníků průměrných. Pracovníci musejí mít možnost dále své kompetence rozvíjet. Organizační kompetence vycházejí z charakteru práce v organizaci.
(Bartoňková, 2010, s. 90–92)

Mezi klíčové kompetence řadíme celou řadu kompetencí, které svým charakterem přesahují rozsah jednotlivých kompetencí. V organizacích jsou nejčastěji vyžadovány tyto kompetence:

- Komunikace a kooperace
- Tvořivost a schopnost řešit problémy
- Výkonnost a samostatnost
- Argumentace a učení (Belz & Siegrist, 2001, s. 166, 168)

KP1 by měl splňovat pro výkon své pracovní pozice tyto odborné předpoklady:

- Úroveň vzdělání: SŠ s maturitou
- Odborná praxe 2-4 let, může být i absolvent²
- Jazykové znalosti: Anglický jazyk podle potřeb pozice

² Je výhodou pokud má nový pracovník již praxi z bankovní oblasti. Na výchozí pracovní pozici KP1 jsou přijímáni také absolventi, kteří teprve vstupují na trh práce a potřebují získat pracovní zkušenosti.

Osobnostní předpoklady:

orientace na klienta, profesionální vystupování, komunikační, prezentační a organizační schopnosti, schopnost vytvářet pozitivní klima při jednání s klienty, mobilita a časová flexibilita.

Odborné znalosti a zkušenosti:

- odborné bankovní kurzy
- znalost metodiky, odborné problematiky, interních předpisů, pokynů banky a obecně závazných právních předpisů; znalost produktů a služeb poskytovaných bankou
- základní znalost problematiky úvěrového procesu

(interní dokument banky č. 1)

3.3.3 Kompetenční model

Kompetenční model představuje souhrn konkrétních kompetencí, které jsou požadovány pro výkon pracovní pozice. Podle potřeb organizace si jej můžeme upravovat a přidávat další kompetence.

Kompetence, které jsou vybrány a uspořádány podle určitých faktorů se nazývají kompetenční model. (Cimbálníková, 2013, s. 60)

Kompetenční model vymezuje požadavky na pracovníka v jeho pracovní pozici. Obsahuje nejen pracovní činnosti nezbytné pro výkon jeho pracovní pozice, ale také schopnosti a osobnostní charakteristiky. Existují kompetenční modely univerzální, manažerské a také pro konkrétní pracovní místo. (Kocianová, 2010, s. 63)

Kompetenční model vychází z předpokladu, že výkon pracovníků je závislý na specifických schopnostech a dovednostech, jinými slovy na kompetencích. Které se mohou lišit u jednotlivých pracovních pozic ne však v rámci organizace. Například KP1 by měl na své pracovní pozici disponovat kompetencí důvěryhodnosti na organizační úrovni ve smyslu proklientského přístupu. Čím více nároků klademe na pracovníka, tím se zvyšuje úroveň

požadovaných kompetencí. Organizace si také může sestavit kompetenční model pro všechny pracovní pozice a následně jej používat k výběru a rozvoji pracovníků. (Gruber, Kyrianová, & Fonville, 2016, s. 173)

Kompetenční modely se vytvářejí nejčastěji pro manažerské pracovní pozice. Kompetenční model má široké využití v oblasti řízení lidských zdrojů. V kompetenčním modelu jsou popsány specifické znalosti, dovednosti, schopnosti a osobnostní předpoklady pro výkon určité pracovní pozice. (Veteška & Tureckiová, 2008, s. 103)

Kompetenční model KP1 je orientován na:

- samostatnost
- orientace na klienta
- orientace na výsledky
- iniciativnost
- sdílené hodnoty
- učení se v průběhu pracovního procesu (interní dokument banky č. 2)

Lidské zdroje jsou nejcennějším aktivem každé organizace. Již samotný výběr pracovníků a jejich následný rozvoj by neměl být podceňován. Lidé jsou nositeli lidského kapitálu, souhrnem jejich schopností, znalostí a zkušeností, které jsou významné pro dosažení cílů organizace. Organizace má svou strukturu a kulturu. Organizační struktura je schéma hierarchie organizace, popisuje jednotlivé pracovní pozice, dále vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Organizační kultura je specifická pro každou organizaci. Je nepřenosná a člověk ji může poznat, jen když se stane členem organizace. Organizační kulturu tvoří vše co je viditelné tedy logo, produkt, zvyky, tradice a také nepsaná pravidla. Jakým způsobem spolu lidé v organizaci jednají, jak jednají s klienty, apod. Organizační kultura má také normativní charakter. Silná organizační kultura kdy lidé přirozeně souhlasí s hodnotami organizace

je samoregulativní, není potřeba mnoha nařízeních. V opačném případě, ve slabé organizační kultuře nejsou lidé v organizaci sjednoceni. Silná organizační kultura je konkurenční výhodou. Kompetence můžeme chápat jako pravomoc vykonávat jistou pracovní činnost a tato může být přenesena na jinou osobu. V druhém významu slova kompetence jsou zahrnuty vnitřní kvality člověka, jeho znalosti, zkušenosti a schopnosti. Kompetence se v dnešní době stala již běžným pojmem. V základním pojetí je můžeme členit na kompetence, odborné, osobní a sociální. Každá profese může od pracovníka vyžadovat jiné kompetence. I z těchto důvodů se tvoří tzv. kompetenční modely, které obsahují trs specifických kompetencí jakožto požadavků pro konkrétní pracovní pozici. Popis pracovní pozice je soupisem informací o konkrétní pracovní pozici.

4 Empirická část

Pro deskripci adaptačního procesu s využitím mentoringu v organizaci XY jsem si vybrala v návaznosti tématu na mou bakalářskou práci s názvem Získávání a výběr pracovníků stejnou organizaci, která působí v oblasti bankovníctví a nepřeje si být jmenována. V diplomové práci se ve třetí kapitole blíže zaměřuji na organizační prostředí, které zmiňuji i v empirické části, protože velmi souvisí s adaptačním procesem v organizaci. Nový pracovník se adaptuje nejen na novou pracovní pozici KP1, ale také na nové pracovní prostředí a je v kontaktu s lidmi z organizace. Shledávám organizační prostředí jako důležitou součást adaptačního procesu.

4.1 Cíl

Cílem práce je deskripce adaptačního procesu s využitím mentoringu v organizaci XY. Cílem práce je popsat, jak probíhá adaptační proces s využitím mentoringu v organizaci XY (v bankovním prostředí), na výchozí pracovní pozici KP1. Výstupem práce bude deskripce tohoto procesu. Dále bude popsáno jeho vyhodnocení a v případě zjištění nedostatků navrženo opatření k jeho zlepšení. Vyhodnocení průběhu adaptačního procesu bude prováděno na základě znalostí teoretických východisek odborné literatury a zároveň analýzou s využitím poskytnutých údajů z organizace XY.

Jedním z pravidel deskripce je podle Miovského důsledné popsání všech skutečností uvedených v rozhovoru bez jakýchkoliv osobních zásahů výzkumníka. (Miovský, 2006, s. 147)

K deskripci jsem dospěla analýzou procesu adaptace. Analýzou dokumentů jsem nezjistila vše potřebné k deskripci a vznikl mi tak prostor pro použití expertních rozhovorů. Prostřednictvím kterých jsem doplnila vše nezbytné pro deskripci procesu adaptace.

4.2 Metodologie

Hendl uvádí, že výhodou kvalitativního výzkumu je získání podrobného popisu jedince, události apod. (Hendl, 2005, s. 52)

Ve své práci se zaměřuji na popis jednoho případu, proto jsem volila kvalitativní výzkum a případovou studii, jelikož je pro mě klíčové pochopení jedné reality. Nejprve jsem oslovila organizaci XY s žádostí o spolupráci na diplomové práci. Následně jsem začala spolupracovat s kontaktní osobou (personalistkou), která mi byla přidělena jako konzultant pro spolupráci při psaní mé diplomové práce. Podepsali jsme smlouvu o spolupráci. S personalistkou z organizace XY komunikuji především e-mailem anebo telefonicky, kvůli veliké vzdálenosti mezi námi. Personalistku jsem požádala o výběr informantů (pracovníků), kteří by splňovali stanovená kritéria, viz kapitolu 4.2.2. Rozhodla jsem se pro rozhovor s jedním z těchto pracovníků dále pak s jedním vedoucím pracovníkem – mentorem a s personalistkou se kterou spolupracuji. Personalistku považuji za experta, protože pro zjištění dat pro mou práci plní funkci spojovníka mezi formálním a neformálním prostředím. Spolupracuje a běžně komunikuje se všemi kolegy, tedy s vedoucími pracovníky (mentory) i s KP1.

4.2.1 Případová studie

Případová studie jak uvádí Hendl, slouží mimo jiné i ke zkoumání institucí a organizací. V našem případě se jedná o deskriptivní případovou studii, která popisuje konkrétní jev. (Hendl, 2005, s. 105, 110)

Podle Hendla a Remra je rovněž případová studie velmi vhodná pro podrobné zkoumání konkrétního případu a je často využívána v sociologickém, psychologickém a pedagogickém výzkumu. (Hendl & Remr, 2017, s. 212)

Miovský uvádí, že Baštecká uvádí jednopřípadovou studii za jednu

z nejčastěji používaných a nejznámějších v psychologickém výzkumu. (Miovský, 2006, s. 95)

Pro deskripci adaptačního procesu KP1 jsem si vybrala jednopřípadovou studii, protože nejlépe vystihuje charakter mé práce a směřuje k popisu jednoho adaptačního procesu na konkrétní pracovní pozici. Získaná data dále použiji k deskripci adaptačního procesu s využitím mentoringu na KP1 v organizaci XY. Výstupem práce pak bude popis jednoho případu.

Rozhovor

Jako metodu sběru dat jsem zvolila telefonický rozhovor z důvodu nízkých nákladů i menší časové náročnosti. Pro sběr dat použiji polostrukturovaný rozhovor jak jej blíže uvádí Miovský. Připravím si strukturu rozhovoru a okruhy s otázkami, které chci klást dotazovanému. Podle situace mohu změnit pořadí otázek nebo položit doplňující otázku či odpověď parafrázovat, zda jsem odpovědi rozuměla správně. (Miovský, 2006, s. 159)

Prostřednictvím dotazování výzkumník získává odpovědi na kladené otázky. Získá velké množství informací o daném tématu, názory a postoje dotazovaného. Rozhovor by měl mít jisté schéma a otázky by měly být kladeny podle tematických bloků. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012, s. 50–51)

Telefonické dotazování je často používaným druhem dotazování, je levné a časově ne tak náročné jako dotazování tváří v tvář. Telefonický rozhovor by neměl být delší než deset minut. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012, s. 55)

Přímé otázky jsou jasně formulovány a sdělují tak dotazovanému jednoznačný význam otázek. Otevřené otázky dávají dotazovanému veliký prostor pro odpovědi a předem mu nenabízí žádnou variantu odpovědi jako je tomu u otázek uzavřených. Při tvorbě otázek dbáme na to, aby byly otázky

formulovány srozumitelně, jednoznačně a jednoduše. Otázky by proto měly být krátké. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012, s. 52–53)

Pro zjištění požadovaných informací byly v rozhovorech použity otázky otevřené či přímé. Podle toho jak mi informanti odpovídali, jsem jim kladla i doplňující otázky vztahující se k danému tématu, tak abych se dobrala odpovědí, které mi budou přínosem pro popis adaptačního procesu.

4.2.2 Zdroje dat

V diplomové práci je popsán jeden konkrétní případ adaptačního procesu v organizaci XY z několika úhlů pohledů. Adaptační proces je popsán z pohledu pracovníka, z pohledu vedoucího pracovníka (služebně staršího pracovníka-mentora) a z pohledu personalistky. Deskripce je provedena na základě rozhovorů s těmito komunikačními partnery. Zdrojem dat budou telefonické rozhovory a také analýza interních materiálů organizace XY. Jedná se především o textové materiály. Tyto interní materiály jsou mi poskytnuty personalistkou pouze pro mou potřebu psaní diplomové práce, nikoliv pro zveřejnění. Interní materiály mi personalistka posílá elektronicky. Tyto materiály, včetně přepsaných rozhovorů mohou být kdykoliv během obhajoby diplomové práce k dispozici, k nahlédnutí.

Výzkumný vzorek

Gavora uvádí, že pro záměrný výběr vzorku je vhodná spolupráce s odborníky, kteří zvyšují kvalitu výběru výzkumného souboru. Při záměrném výběru se určují konkrétní znaky, které musí respondenti splňovat. (Gavora, 2008, s. 79)

Pro výběr vzorku jsem použila, jak uvádí Miovský metodu záměrného (účelového) výběru. Vzorek splňuje předem stanovená kritéria. Cíleně jsou vyhledáváni pouze ti jedinci, kteří odpovídají kritériím a také jsou ochotni se do výzkumu zapojit. (Miovský, 2006 s. 135)

Spolupracuji s personalistkou z organizace XY, která mi pomohla vybrat pracovníky, kteří splňují kritéria, a z těchto pracovníků jsme vybraly jednoho pracovníka, s kterým bude proveden telefonický rozhovor. Pro výzkum Deskripce adaptačního procesu v organizaci XY jsem stanovila pro informanta tato kritéria:

- V letech 2015-2017 absolvoval adaptační proces v organizaci XY na výchozí pracovní pozici KP1

- Byl absolventem a organizace XY byla jeho prvním zaměstnáním

Vzorek jsem volila vzhledem k výzkumné otázce. Cílovou skupinou jsou pro mě informanti, kteří jsou zaměstnanci organizace XY. Splňují následující kritéria: v době nástupu do organizace XY byli absolventi a v letech 2015-2017 prošli adaptačním procesem v organizaci XY. Tyto kritéria splnilo a s účasti na anonymním výzkumu souhlasilo 47 pracovníků. Z toho souboru byl vybrán jeden pracovník, s kterým jsem provedla telefonický rozhovor o adaptačním procesu na KP1. Tato kritéria jsem stanovila z důvodu stejné výchozí situace pro všechny informanty, kteří prošli adaptačním procesem v organizaci XY na KP1. Pracovní pozice KP1 je výchozí pracovní pozice v nejméně jmenované bance a proto jsou na tuto pracovní pozici přijímáni především absolventi, ale i lidé s praxí. Rozhodla jsem se zaměřit pouze na absolventy. Jevilo se mi zajímavé popsat první pracovní zkušenost, kdy člověk ještě nemá s čím porovnávat. Další rozhovory jsem provedla s mentorem (vedoucím pracovníkem) tohoto vybraného pracovníka a také s personalistkou, abych získala informace k popisu adaptačního procesu i z jiných zdrojů a z jiného úhlu pohledu. Informanty jsem předem seznámila prostřednictvím e-mailu s otázkami, které jim budu klást.

Podle personalistky není pravidlem, že by na výchozí pracovní pozici KP1 nabírali pouze absolventy. Lze říci, že absolventi nemají v adaptační době tolik problémů a jsou i rychlejší, protože jsou naučení nebo zvyklí učit se

a přijímat nové informace. Na druhou stranu ale nemají jiné pracovní zkušenosti.

Zpracování získaných dat

Rozhovorem získaná data je nutné dále analyzovat. Rozhovor je zaznamenáván na záznamové zařízení a tazatel má mnoho prostoru dělat si poznámky v případě, že chce rozhovor obohatit o nějakou zajímavost z pozorování během rozhovoru. Výzkumník může také pro zapisování poznámek použít záznamový arch, často jej tvoří papír a tužka. Následně si připravíme doslovnou transkripci rozhovoru (přepis nahrávky rozhovoru). Po přepisu audio záznamu je nutné provést opakovanou kontrolu poslechem s jistým časovým odstupem. V přepisu odlišujeme barevně či jiným typem písma znění otázek, odpovědí a také poznámek pro snadnější orientaci v textu. Přepisujeme ideálně v textovém editoru, kde můžeme s daty dále pracovat. (Miovský, 2006 s. 195–198, 207)

Rozhovory s informanty jsem provedla v průběhu dvou týdnů, s jistým časovým odstupem. Vždy po předchozí telefonické domluvě, kdy měla druhá strana čas. Během rozhovoru jsem si dělala poznámky a také jsem sledovala strukturu rozhovoru, a pokud se mi nedostávalo potřebných zjištění, pokládala jsem doplňující dotazy. Sledovala jsem také čas a nutno podotknout, že ve dvou rozhovorech nebylo obtížné překročit doporučovanou hranici pro délku telefonického rozhovoru, viz kapitolu 4.2.1.

Nahrávky rozhovorů jsem si přepsala co nejdříve po rozhovoru a následující den jsem nahrávku opakovaně poslechla a doslovný přepis jsem zrevidovala. Následně jsem si všechny přepisy rozhovorů několikrát pročtla. Bylo zajímavé vidět různé úhly pohledů na jednu věc, zřetelně se lišily tím, z jaké pracovní pozice se na adaptační proces člověk díval. S textem jsem dále pracovala. Zaměřila jsem se na získané informace vztahující se k cíli práce a použila jsem je pro doplnění deskripce tam, kde jsem neměla dostatečnou

informační oporu v interních materiálech poskytnutých bankou. V deskripci jsem postupovala podle struktury práce.

4.2.3 Výzkumná otázka

Hlavní výzkumná otázka směřuje k naplnění cíle diplomové práce. Další výzkumné otázky jsou konstruovány tak, aby v sobě zahrnovaly tři oblasti, které jsou popsány v teoretické části, tedy adaptaci, mentoring a organizační prostředí. Všechny tyto oblasti jsou spjaty s procesem adaptace a tvoří tedy hlavní oblasti výzkumu.

Výzkumná otázka zní:

Jak probíhal adaptační proces s využitím mentoringu v organizaci XY?

Otázky

Výzkumná otázka:

Popsat jak probíhal adaptační proces v organizaci XY?

Hlavní výzkumná otázka:

Jak probíhal adaptační proces s využitím mentoringu na výchozí pracovní pozici Klientský pracovník 1 v organizaci XY?

Další otázky se liší v souvislosti s tím, kterému informantovi (komunikačnímu partnerovi jsou kladeny).

Pracovník

Adaptace

Jak dlouho trval váš adaptační proces na výchozí pracovní pozici KP1 v organizaci XY?

Lišily se vaše představy o pracovní pozici KP1 před nástupem a během adaptace?

Jak vám vyhovoval váš plán adaptace?

Co pro vás bylo nejvíce obtížné v adaptačním procesu?

Jaká vstupní školení na KP1 jste absolvoval?

Mentoring

Popište vaši spolupráci s mentorem.

V čem vám pomohl mentoring v adaptačním procesu?

Organizační prostředí

Jaké pro vás bylo přizpůsobit se novému organizačnímu prostředí?

Otázky pro mentora i personalistu jsou shodné.

Personalista / Mentor – vedoucí pracovník

Adaptace

Jak dlouho trvá adaptační proces na výchozí pracovní pozici KP1?

Jak probíhá adaptační proces na KP1?

Co je pro nové pracovníky nejvíce obtížné v adaptačním procesu?

Jaká vstupní školení absolvuje pracovník KP1 v adaptačním procesu?

Mentoring

Popište spolupráci s mentorovaným během adaptačního procesu.

V čem spatřujete největší přínos mentoringu v adaptačním procesu?

Organizační prostředí

Jak dlouho trvá novému pracovníkovi, než se přizpůsobí novému organizačnímu prostředí?

Máte na to stanovenou normu?

Jak poznáte, že je proces adaptace ukončen?

4.3 Charakteristika organizace XY

Představení organizace XY

Nejmenovaná společnost působí jako univerzální banka v České republice. Byla založena státem a později privatizována. Své služby poskytuje fyzickým osobám, dále také malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům. Zákazníkům nabízí širokou řadu bankovních

produktů a služeb např. penzijní a pojistné produkty, kolektivní investování a správu majetku, financování bydlení, služby spojené s obchodováním s akciemi na finančních trzích. (Strnadlová, 2013, s. 8)

Nejmenovanou organizaci jsem si vybrala z důvodu návaznosti na mou bakalářskou diplomovou práci s názvem Získávání a výběr pracovníků, kdy jsem spolupracovala s totožnou organizací XY.

4.4 Adaptace

V kontextu práce adaptací rozumíme přivykání nové náplni práce a přizpůsobení se novému organizačnímu prostředí.

4.4.1 Adaptační proces

Cílem adaptace je aby se nový pracovník ve stanoveném časovém rozsahu adaptoval na nové pracovní místo a pracovní podmínky. Adaptační proces v organizaci XY na výchozí pracovní pozici KP1 běží déle než je samotná zkušební doba tři měsíce. V adaptačním procesu má pracovník přidělen svého mentora a nadřízeného a má povinnost absolvovat školení a také se věnovat samostudiu.

4.4.2 Vzdělávání v adaptaci

Vzdělávání v adaptačním procesu je tvořeno řadou školení, která musí nový pracovník absolvovat, aby mohl v bance pracovat na pracovní pozici KP1. Je stanoveno základní školení, kterým si musí projít každý začátečník. Ačkoliv by se mohlo zdát, že na výchozí pracovní pozici nebude potřeba příliš požadavků, opak je pravdou. Toto adaptační období je pro nováčky velmi náročné z hlediska velkého množství školení v krátkém čase, které musí nováček zvládnout a osvojit si nové informace. Jak uvádí v rozhovoru mentorka. Po nástupu do bankovního prostředí nový pracovník dostane

na vstupním školení knížku s veškerými potřebnými informacemi, kterými školeními by měl projít, jak by měl postupovat, jak probíhá adaptační proces, apod. „ Pak samozřejmě sedí v bance a pozorují...co se děje na příchozích klientech a jak s nimi jednáme“ pokračuje mentorka. (citace mentorky ze strany 1)

Prezenční studium

Jednotlivé kurzy na sebe navazují a celková doba školení pro nováčky je asi 20 dní, jedná se o velmi intenzivní školení, kdy v praxi nový pracovník jede na školení v termínech po sobě následujících, která si vybral v harmonogramu školení. Školí se například dva až tři dny a pak jede zase zpět na pobočku, kde si nově osvojené informace může v praxi vyzkoušet. Potom jede zase na nějaký další kurz podle svého harmonogramu školení. (parafráze personalistky ze s. 1)

Samostudium

Kromě prezenčních kurzů mají noví pracovníci také samostudium a e-learningové kurzy. Před účastí na prezenčních kurzech je nutné samostudium a nový pracovník má povinnost připravit se na něj. Je potřeba aby si dopředu nastudoval potřebnou teorii, udělal úkoly a byl připraven na školení, aby si mohl ověřit nové poznatky ...*“kolegové mají povinnost připravit se a nastudovat si materiály, udělat si nějaké úkoly a být vlastně připraveni na takovou tu technickou část toho školení... na tom školení si to prakticky zkoušejí, jak se to dělá v praxi“*...uvádí personalistka. V rámci samostudia si nový pracovník musí osvojit např. sazebník, ale také i právní věci jako např. přípravu pro školení pojišťovacích poradců. (parafráze a citace personalistky ze s. 1)

Harmonogram školení

V rámci adaptačního procesu má banka vytvořený harmonogram školení pro nováčky. Tento harmonogram je předem stanoven a nový pracovník je s ním seznámen. Může si vybrat v kterém z nabízených termínů a v jakém městě podstoupí které školení (školit se je možno v Brně, Ostravě a v Praze). Místo školení si vybírá nový pracovník většinou podle vzdálenosti

od místa svého bydliště a pracoviště. K tomu aby se nový KP1 mohl zúčastnit školení, se nejprve musí zaregistrovat a přihlásit se do interního elektronického systému. V tomto systému má k dispozici řadu dokumentů, které má povinnost před zahájením konkrétního kurzu nastudovat formou e-learningu. Plní zde také různé úkoly a testy v průběhu adaptační doby. Nový pracovník se interním webu dozví, jaké jsou povinné e-kurzy, které musí absolvovat. Následně je e-mailem vyzván k tomu, aby absolvoval e-kurz zakončený testem. Po školení je vždy dobré aby si danou problematiku vyzkoušel nový pracovník v praxi, nelze ovšem zaručit že vždy po daném kurzu se bude moci věnovat dané problematice. Vždy záleží na tom, zda mu aktuálně přijde klient s tímto požadavkem. (parafráze mentorky ze s. 2)

4.4.3 Adaptační plán

Adaptační plán je pro všechny nové KP1 stejný. KP1 je seznámen s harmonogramem školení a s termíny jednotlivých školení. Mezi školení v rámci adaptačního procesu patří:

- Jednání s klientem
- Platební komfort – obsahuje velký počet na sebe navazujících školení např.: platební styk, jak pracovat s doklady fyzických a právnických osob, bezhotovostní platební styk
- Pokladní činnost
- Obchodní dovednosti – jednání s klientem a operační rizika
- Zhodnocování – spořením a investováním
- Financování
- Bankovní pojištění, spoření a úvěry (zdroj: interní materiál banky č. 3)

Tyto kurzy na sebe navazují a předpokládají znalosti z již absolvovaných kurzů. Vstupní školení absolvuje nový pracovník během prvních dvou dnů v organizaci XY. Jedná se o obecné školení, které slouží k orientaci v bance. Toto školení tvoří základ, během něhož se seznámí se vším

co se v bance děje. S personalistou se podepíší všechny potřebné pracovní právní dokumenty a smlouvy, apod. Nový pracovník se seznamuje s organizační strukturou banky. Druhý den školení je také povinný a jedná se o úvod do práce na pobočkové síti. Dále již následují jednotlivé prezenční kurzy na různá témata. (parafráze personalistky ze s. 1–2)

Adaptační plán podle mentorky mají všichni KP1 stejný, až na to když je někdo i pokladník. „...má to samozřejmě obohacené o různé certifikace přes Českou národní banku, aby mohl pracovat s penězi. Pracovník si potom, po tom půlroce vybere, jestli chce být víc pojišťovák...nebo chce být víc na investice.“ (citace mentorky ze s. 2)

Co je nejobtížnější v adaptačním procesu?

Na otázku co bylo v adaptačním procesu nejobtížnější se mi od KP1 dostalo této odpovědi: „Pokladna, pracovat jako pokladník...jsem tam častěji než bych chtěla být...my tady máme strašný stres na té pokladně. Člověk se musí otáčet, je to práce s penězi... Já si myslím, že to není adekvátně ohodnocený.“ (citace KP1 ze s. 84–85)

Personalistka si myslí, že nejobtížnější v průběhu adaptačního procesu je velké množství informací a naučit se učit se. „Učit se je pro lidi, kteří mají třeba trochu dál od školy a nejsou zvyklí tolik studovat...je toho studia opravdu hodně. Pak bych řekla i zodpovědnost...unést to, že ty informace umí zprostředkovat klientovi a nebát se“. (citace personalistky ze s. 2)

Podle mentorky je v adaptačním procesu pro nové KP1 nejvíce náročné: „...rychlost toho školení...těch certifikací, který musí ten pracovník mít...sotva přijde z investic, tak už po něm chtějí, ať si udělá certifikát na úvěry. Myslím si,...že ten půl rok je strašně málo na člověka, který není z banky...on si to ani nevyzkouší v praxi vlastně, má to jenom absolvovaný nějaký kurz...nejtěžší je pro ně určitě, aby to tak nějak vstřebali.“ (citace mentorky ze s. 2)

4.5 Mentoring

Mentoring je způsob rozvoje, který umožňuje sdílení rad a zkušeností od mentora, podporu, povzbuzení a motivaci pracovníkovi za účelem zvyšování jeho kompetencí, kariérního růstu, nebo adaptaci na nové pozici. Obsahem mentoringu je praxe (rotace práce, pracovní sebereflexe a návrhy ke zlepšení), sdílení s druhými (stínování), řada školení a samostudium. (zdroj: interní materiál banky č. 4)

Spolupráce mentora a mentorovaného je intenzivní proces. Již od počátku adaptace se mentor s mentorovaným seznámí a domluví si spolu nějaké pravidelné schůzky, kde se baví o předem daných tématech. Nový pracovník se na mentora může kdykoliv obrátit s žádostí o radu. *„Většinou ti kolegové vedle sebe i sedí a jsou jakoby ve velmi těsném kontaktu“* tvrdí personalistka. (parafráze a citace personalisty ze s. 2–3)

4.5.1 Mentor

Mentorem novému pracovníkovi může být seniorní kolega z týmu, z konkrétní pobočky anebo jeho nadřízený. Mentor je průvodcem svého svěřence v organizaci XY. Mentor pomáhá nejen s prací na pobočce, ale také s procesy, aplikacemi, seznámí jej s kolegy, apod. Jak blíže uvádí personalistka: *„Mentor kolegu provádí hodně, co se týče praktické části...práci už přímo na pobočce, kde mu už pomáhá, když něco jako neví, co se týká produktů, zabývá se tou náplní práce, ale zároveň jak to funguje v bance s kolegy, s procesy, atd.“* (parafráze a citace personalisty ze s. 1)

4.5.2 Mentorovaný

Mentorovanému je přidělený zpravidla vedoucí služebně starší vedoucí pracovník, v našem případě tomu byl Klientský pracovník 3 (což je KP3, který má větší rozsah práce a odpovědnosti než KP1). Během spolupráce

mentorovaná s mentorem používali sešit mentora, kde jsou zaznamenány všechny úkony podle témat, které se má KP1 naučit.

Přínos mentoringu

Také KP1 obdržela svůj sešit, kde si zaznamenávala poznámky, pro případ, že by je později potřebovala. Tento sešit ji byl také oporou na řadě školení, které absolvovala. *„Mentorka měla již zpracovaný takový deníček, podle kterého jsme jely...když chodili klienti, tak jsme je obsluhovaly spolu...a mezi klienty (v pauzách) jela podle toho svého spisu a projížděly jsme jednotlivé věci...já jsem byla na školeních dopředu a ty školení mi to pak jak když potvrdily no...víc mi toho dala mentorka, než to školení.“* Mentorované pomohl mentoring ve všech oblastech, za největší přínos mentoringu však považuje KP1 pomoc v oblasti servisu a prodeje. (parafráze a citace KP1 ze s. 3)

Podle mentorky si každý nový KP1 vede svůj sešit praxe, kde si zapisuje nejčastější situace a jak má pracovat v systému...*“vždycky když projdeme jednu kapitolu...on si to pak přímo zkouší na klientovi, co jsme stihli probrat, pokud samozřejmě takový klient přijde.“* (parafráze a citace mentorky ze s. 1)

Po půl roce co nový pracovník v podstatě sedí s mentorem a pracují společně, mentorka jej pozoruje a hlídá, kde dělá chyby...*“končí to tím, že je schopen dělat ty základní věci ...celý ten sešit praxe jakmile napíšeme a má k tomu tu odbornou certifikaci, tak vlastně si to zkouší sám.“* Mentorka definuje přínos mentoringu jako: *“...asi takový ten pocit, že na to nejsem sám...“*(parafráze a citace mentorky ze s. 1)

Podle personalistky z organizace XY je největším přínosem mentoringu psychická podpora pro mentorovaného...*“pro toho nováčka je to určitě velký přínos v tom, že se jako necítí sám a má nějakou podporu...pokud si říká, že to nemůže zvládnout, tak mentor ho v tom může jakoby uklidnit...takže taková psychická podpora,...pro mentora je naopak hodnota v tom, že se může sám někam posunout a získat nový pohled na danou věc“.* (parafráze a citace personalistky ze s. 3)

4.5.3 Evaluace adaptace do pracovního procesu

Délka procesu adaptace v organizaci XY na výchozí pracovní pozici KP1 trvá déle než samotná zkušební doba tj. tři měsíce. Proces adaptace běží dále po zkušební době, dokud klientský pracovník nepracuje samostatně a je plnohodnotným pracovníkem, který zná všechno, co potřebuje k výkonu své práce. Může to trvat půl roku až rok. Je to individuální vývoj u každého jednotlivce a záleží až na vyhodnocení nadřízeného. Hodnocení adaptačního procesu probíhá průběžně během půl roku, hlavní vyhodnocení adaptačního procesu nadřízeným probíhá po roce. Tímto je adaptace uzavřena. Hodnotí se, zda vše proběhlo v pořádku a zda bude banka dále pokračovat ve spolupráci s KP1. (parafráze personalisty ze s. 3)

4.6 Lidský kapitál a organizační prostředí

Organizační prostředí je velmi důležitým činitelem v adaptačním procesu a má také velký vliv na efektivnost a úspěšnost adaptačního procesu. Nově příchozí pracovník se primárně má naučit efektivně vykonávat svou novou pracovní pozici, současně se také socializuje na nové organizační prostředí a to má přímý vliv na průběh adaptačního procesu. Proto se zde blíže zabývám také organizační kulturou. Pro úspěšnost adaptačního procesu je nezbytná nejen vlastní zainteresovanost nového pracovníka, ale také kvalita mentora, který jej zaučuje a aby tento proces fungoval jako celek, potřebuje mít podporu organizačního prostředí, tedy jisté zázemí. Lidé a potažmo vztahy na pracovišti velmi ovlivňují také klima na pracovišti a to jak se v práci cítíme. Bankovní prostředí je specifické tím, že chce vytvořit pro klienty prostředí důvěry a jistoty, to se odráží nejen na vnějších viditelných symbolech, ale také na tom jak se k sobě lidé v organizaci chovají. Je nezbytné, aby nový pracovník přijal tyto vzory a kulturu organizace.

Před uzavřením pracovní smlouvy jsou odpovědní vedoucí zaměstnanci povinni seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi, které by pro něho z pracovní smlouvy vyplynuly, a s pracovními a mzdovými podmínkami. Pracovní poměr se zakládá písemnou pracovní smlouvou mezi organizací XY a zaměstnancem a vzniká dnem, který je v ní sjednán jako den nástupu do práce. (zdroj: interní materiál banky č. 5)

4.6.1 Organizační kultura

V organizaci XY je kladen důraz na dodržování jednotného stylu oblékání a to všechny dny v týdnu. V některých organizacích je možné v pátek nosit neformálnější oděv. Zde však mají za cíl být vždy reprezentativní a oblečení nezávisle na hierarchii, důraz je kladen na dodržení stylu. Standardní slušné oblečení je vyžadováno každý den, protože každý den jednají pracovníci banky s klienty a také s obchodními partnery.

Etický kodex

Nedílnou součástí organizační kultury je dodržování etického kodexu. Podstatu etického kodexu organizace XY platného pro všechny pracovníky tvoří:

- zájem klienta je na prvním místě
- v obchodování jednat čestně a ve vztazích zdvořile
- během jednání být uvážlivý a diskrétní
- respektovat zákony
- vážit si kolegů
- jednat eticky

Etické chování každého pracovníka ovlivňuje dobrou pověst organizace XY. Jeho dodržování má také vliv na kladnou firemní kulturu, a na dobré jméno organizace XY. (zdroj: interní materiál banky č. 6)

Adaptace na nové organizační prostředí

Pro KP1 nebylo příliš obtížné přizpůsobit se novému organizačnímu prostředí. *„Já když už jsem nastupovala, tak mi řekli, jak to tam zhruba mají zorganizované...tak jsem s tím počítala, takže všechno v pohodě.“* (parafráze a citace KP1 ze s. 4)

Myslím si, že korporátní organizace tohoto typu mají dobře propracované nejen vstupní materiály pro své zaměstnance a kladou důraz na jejich dodržování jako součást firemní kultury, která je zde silná.

Přizpůsobit se novému organizačnímu prostředí podle personalistky trvá novým pracovníkům zpravidla tři měsíce. Z pohledu veliké korporace může trvat déle, než se nový pracovník zorientuje ve složité organizační struktuře. V rámci pobočky je to asi rychlejší...*“člověk se zorientuje rychle a ví kde je jeho místo a jaká je jeho činnost.“*

(parafráze a citace personalistky ze s. 3)

Podle mentorky není tak podstatné jak dlouho trvá přizpůsobit se novému organizačnímu prostředí...*“on to musí do půlroku stihnout, po tom půlroce už je to pracovník, který nám něco pomůže...je schopen obsluhovat klienty... a orientuje se i v systému.“* (parafráze a citace mentorky ze s. 3)

4.6.2 Popis pracovní pozice KP1

Zodpovídá:

- za celkový vztah banky ke svěřeným klientům

Dodržuje:

- standardy kvality obsluhy klientů
- bezpečnostní politiku banky a řídicí úkony v příslušné oblasti

Zajišťuje:

- přímý styk s klienty banky s cílem plynulého uspokojování potřeb klientů v oblasti zóny vstupu: poskytování základních informací o standardním rozsahu produktů a služeb poskytovaných organizací

XY, podpora klientských pracovníků v oblasti přímého styku s klienty, přijímání platebních příkazů, vydávání výpisů z účtu klienta apod.

- zpracování transakcí platebního styku ve vymezeném rozsahu na základě platných dispozic
- administraci a správu dat, vede a udržuje předepsanou evidenci a dokumentaci související s vymezenou oblastí

Plní:

- další úkoly podle pokynu příslušného nadřízeného vedoucího zaměstnance v rámci vymezeného okruhu činností (zdroj: interní materiál banky č. 1)

Očekávaný přínos pracovní pozice KP1

KP1 zajišťuje především tyto služby:

- přímý styk s klienty banky, nabízí a zprostředkovává svěřeným klientům standardní rozsah produktů a služeb banky
- zvyšování kvality poskytovaných služeb, odpovídá za celkový vztah banky ke svěřeným klientům
- zodpovídá za správnost vydaných a přijatých částek hotovostí a jiných cenností, kontroluje platnost a neporušenost přijatých bankovek, mincí a jiných cenností

Požadované vzdělání pro výkon pracovní pozice KP1 je středoškolské s maturitou a předpokládaná praxe je dva až čtyři roky, vítání jsou také absolventi. Osobnostní předpoklady, které by měl KP1 splňovat jsou: orientace na klienta, profesionální vystupování, komunikační, prezentační a organizační schopnosti, schopnost vytvářet pozitivní klima při jednání s klienty, mobilita a časová flexibilita. Odborné znalosti, kterými by měl pracovník/uchazeč disponovat jsou: znalost odborné problematiky a obecně závazných právních předpisů, znalost produktů a služeb poskytovaných bankou, základní znalost problematiky úvěrového procesu, znalost funkcí a možností využití bankovního informačního systému.

Možný kariérní rozvoj je na Klientského pracovníka 2 a Klientského pracovníka 3. (zdroj: interní materiál banky č. 7)

4.6.3 Kompetence

Kompetencemi jsou myšleny jisté kvality jedince a jeho předpoklady pro výkon pracovní pozice KP1. Po skončení adaptačního procesu by měl nový KP1 být schopen pracovat samostatně, zodpovědně. Měl by disponovat znalostmi o produktech nabízených bankou a orientovat se v organizaci XY.

4.6.4 Kompetenční model

V organizaci XY mají vytvořený kompetenční model, který je pro všechny pracovníky totožný. Může se lišit mírou zodpovědnosti a náročnosti vykonávané pracovní pozice. Pro KP1 je po zapracování důležitá především samostatnost.

Mezi hlavní kompetence KP1 patří:

- Kooperace
- Kreativita
- Flexibilita
- Výkonnost
- Samostatnost
- Řešení problémů
- Schopnost učit se
- Aktivní přístup

Mezi podstatné prvky kompetenčního modelu patří:

- Schopnost neustále se učit novým věcem
- Proaktivní přístup
- Orientace na výsledky
- Zaměření na vztahy s kolegy
- Zaměření na vztahy s klienty (zdroj: interní materiál banky č. 7)

5 Diskuze

Součástí adaptačního procesu je řada školení, která nový pracovník absolvuje. Školení jsou součástí adaptačního plánu a jsou uspořádány v časovém sledu v harmonogramu školení. Jednotlivá školení mají jistou návaznost i zvyšující se obtížnost. Klientský pracovník 1 (KP1) si vybírá z předem stanovených termínů školení. Před absolvováním kurzu má nový pracovník povinnost nastudovat si potřebnou teorii. Během školení se předpokládá práce s již nastudovaným materiálem. Následně po školení si nový pracovník na své pobočce může procvičit nově naučené. Na pobočce je novému pracovníkovi oporou přidělený mentor, který jej zaučuje a v praxi na něj dohlíží a pomáhá mu také v orientaci v novém pracovním prostředí. Mentoring je zde velmi účinným mechanismem, který pomáhá novému pracovníkovi lépe se adaptovat na novou pracovní pozici. Adaptační proces v organizaci XY trvá déle než je zkušební doba tj. déle než tři měsíce, počítá se půl roku. Po skončení adaptačního procesu proběhne vyhodnocení adaptačního procesu přímým nadřízeným KP1. Hodnotí se, zda adaptační proces probíhal podle stanovených předpokladů a zda bude organizace dále pokračovat ve spolupráci s KP1.

Ve své práci jsem z metodologie použila analýzu dokumentů a jednopřípadovou studii, jelikož se jednalo o popis jednoho konkrétního případu. Pro dosažení cíle práce jsem analyzovala dokumenty organizace XY, jednalo se o textové materiály. Analýza dokumentů mi poskytla základ pro popis adaptačního procesu KP1, informace kterých se mi z těchto materiálů nedostalo, jsem získala z provedených rozhovorů s KP1, mentorkou a personalistkou. Těmito metodami jsem získala podrobný popis adaptačního procesu s využitím mentoringu v organizaci XY.

Během vlastního psaní jsem několikrát změnila cestu k získání potřebných informací. Původně jsem chtěla využít celý výzkumný soubor.

Tedy všech 47 KP1, kteří splňovali kritéria, viz kapitolu 4.2.2 a se všemi udělat rozhovory a s informacemi dále pracovat. Z časových důvodů by to bylo nerealizovatelné, proto jsem se rozhodla pro dosažení cíle práce udělat rozhovor s jedním KP1, s mentorem a s personalistkou.

Na základě telefonických rozhovorů s KP1, mentorkou a personalistkou jsem získala bližší představu o tom, jak probíhá adaptační proces na výchozí pracovní pozici KP1 v organizaci XY. Pohledy informantů se lišily především v délce adaptačního procesu. Z pohledu KP1 trvá adaptační proces tři měsíce, kdežto mentorka uvádí půl roku a personalistka dokonce půl rok až rok.

Náročné je již samo o sobě absolvovat takto vytvořený adaptační program a v daném časovém horizontu projít všemi potřebnými školeními a také tyto informace pojmout.

Závěr

Adaptační proces je v kontextu této magisterské diplomové práce proces postupného zapracování se na novou práci a přizpůsobení se novému organizačnímu prostředí. Cílem adaptačního procesu je, aby nový pracovník mohl co nejdříve pracovat samostatně. Délka adaptačního procesu na výchozí pracovní pozici KP1 v organizaci XY formálně stanovena v rámci systému na tři měsíce. Liší se ovšem vnímání délky této doby. Podle KP1 je délka adaptačního procesu tři měsíce, podle mentorky půl roku a podle personalistky dokonce až rok. Adaptační plán v sobě zahrnuje nejen povinná školení, ale také další rozšiřující, dobrovolná školení a samostudium.

Mentoring se v organizaci XY využívá jako forma podpory pro zaškolení nových pracovníků. Mentor je služebně starší pracovník a předává mentorovanému své zkušenosti a znalosti. Nejen pro absolventy je mentoring velikým přínosem. Mentor pomáhá svému svěřenci lépe poznat nové pracovní prostředí, kolegy, apod. Po skončení adaptačního procesu je nutné provést jeho vyhodnocení, což je práce přímého nadřízeného KP1. V organizaci XY se používá sumativní evaluace.

Lidský kapitál je cenným aktivem každé organizace a je tudíž klíčové věnovat mu dostatek pozornosti. Organizace by se měla zaměřit na to, aby noví pracovníci efektivně vykonávali svěřenou práci a pomáhali tak organizaci XY v dosažení jejich cílů. Každá organizace má svou specifickou strukturu a kulturu. Organizační struktura je vnitřní uspořádání jednotlivých členů organizace, znázorňuje jednotlivé pracovní pozice, hierarchii. Organizační kulturu tvoří hodnoty, cíle, vize a také vše co je viditelné od loga přes vzhled kanceláře až po styl oblékání. Každá pracovní pozice má definovány jisté předpoklady a požadavky pro její výkon, tyto požadavky a předpoklady můžeme nazvat kompetencemi. Popisem pracovní pozice rozumíme soubor činností, které má pracovník vykonávat.

Cílem práce byla deskripce adaptačního procesu s využitím mentoringu v organizaci XY. Jedná se o popis adaptačního procesu na výchozí pracovní pozici KP1 v nejmenované organizaci působící v oblasti bankovníctví. Pro dosažení cíle jsem z metod použila analýzu dokumentů a expertní rozhovory. V popisu adaptačního procesu jsem vycházela z analýzy interních dokumentů organizace XY a rozhovorů s Klientským pracovníkem 1, mentorkou a personalistkou.

Noví KP1 dostávají od svého mentora tzv. sešit praxe, kde jsou popsány veškeré úkony, které nutně potřebují znát pro samostatnou práci. To se mi jeví jako velmi dobře zpracovaný materiál pro nové pracovníky a také, že z počátku mohou kdykoliv do sešitu praxe nahlédnout při samostatné práci. KP1 procházejí velmi intenzivními školeními v krátkém časovém období a jsou zahlceni novými informacemi, zvláště pracovníci, kteří ještě nemají žádnou zkušenost z bankovního prostředí. Mezi jednotlivými školeními pracují na pobočce a ne vždy mají možnost si vyzkoušet např. nový produkt. Záleží vždy, s jakým požadavkem přijde klient, což ale nelze ovlivnit. V tomto ohledu shledávám nedostatek, protože pokud by si KP1 v následujících dnech měl možnost na pobočce vyzkoušet v praxi nově nastudované, jistě by mu to bylo přínosem a lépe by si to i zapamatoval.

I přes tento nedostatek shledávám adaptační proces s využitím mentoringu v organizaci XY jako dobře zpracovaný a funkční. Mentoring velmi pomáhá novým pracovníkům být co nejdříve plnohodnotným pracovníkem organizace XY.

Závěrem lze říci, že adaptační proces s využitím mentoringu v organizaci XY koresponduje s teorií a vyhovuje organizaci. Z mého pohledu byl cíl práce splněn.

Seznam použité literatury a použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Beneš, M. (2014). *Andragogika*. (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Belz, H., & Siegrist, M. (2001). *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál.
- Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.
- Brumovská, T., & Málková, G. (2010). *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál.
- Calarco, A. (2006). *Adaptability: responding effectively to change*, s. 8–31. Greensboro, N.C. : Center for Creative Leadership.
- Cidlinská, K., & Fucimanová, M. (2017). *Mentoring: co v příručkách nenajdete*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Cimbálníková, L. (2013). *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Cranweld, W. (2004). *Mentoring. A henley review of best practice*. New York: Palgrave Macmillan.
- Dolgoplova, I. (2014). *Competence - based model of the mentor as condition of personal adaptation effective management*. *Economic Annals-XXI*, (7/8), s. 88-91. ISSN 1728-6220.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.

- Gavora, P. (2008). *Úvod do pedagogického výskumu*. (4., rozš. vyd). Bratislava: Vydavateľstvo UK.
- Gruber, J., Kyrianová, H., & Fonville, A. (2016). *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hendl, J., & Remr, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Lacina, L., Rozmahel, P., & Kominácká, J. (2016). *Příručka mentoringu: posilování mentorských kapacit pedagogů*. Brno.
- Maxwell, J. C. (2015). *Mentoring 101: co potřebuje každý znát*. Hodkovičky: Pragma.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
- Nakonečný, M. (2009). *Psychologie osobnosti*. (Vyd. 2., rozš. a přeprac.). Praha: Academia.
- Nakonečný, M. (2003). *Úvod do psychologie*. Praha: Academia.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia.
- Petrášová, M. A., Prausová, I., & Štěpánek, Z. (2014). *Mentorink: forma podpory nové generace*. Praha: Portál.
- Podskřan, A. (2015). *Adaptivní organizace: inspirace od Bati po Jobse na cestě k firemní dlouhověkosti*. Praha: Management Press.
- Plamínek, J., & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada.
- Provazník, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Průcha, J., & Veteška, J. (2012). *Andragogický slovník*. Praha: Grada.
- Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada.
- Strnadlová, O. (2016). *Získávání a výběr pracovníků*. (Bakalářská práce). Olomouc.

- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- Thelenová, K. (2014). *Sociologie, andragogika a teorie učení Petera Jarvise*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada.

Mentoring a stínování. Citováno 9. července 2018. Dostupné z: <http://www.sanekponte.cz/vzdelavani-kurzy/strategicke-planovani/mentoring-a-stinovani>

Interní materiály banky:

- č. 1: Popis pracovní pozice Klientský pracovník 1
- č. 2: Kompetenční model pozice Klientský pracovník 1
- č. 3: Studijní materiály poboček
- č. 4: Formy mentoringu
- č. 5: Pracovní řád
- č. 6: Hodnoty a etický kodex
- č. 7: Kompetenční model

Rejstřík jmenný

A

Armstrong, M. 12, 13, 20, 25, 27,
29, 32, 41, 42, 45, 47

B

Barták, J. 26, 40, 44

Bartoňková, H. 37, 50

Beneš, M. 49

Bedrnová, E. 13, 14, 16, 17, 19,
22, 26, 28, 31, 41, 44, 56, 57

Belz, H. 50

Bělohávek, F. 18, 25, 41, 42, 44

Brumovská, T. 27, 29, 33, 36

C

Calarco, A. 10

Cidlinská, K. 36

Cimbálníková, L. 20, 26, 40, 49,
51

Cranweld, W. 26, 32

D

Dolgopolova, I. 27, 30

F

Foot, M. 15, 32, 41

Fonville, A. 45, 52

Fucimanová, M. 36

Fišer, R. 45, 50

G

Gavora, P. 57

Gruber, J. 45, 52

H

Hendl, J. (2005) 55

Hendl, J. (2017) 37, 55

Hook, C. 15, 32, 41

J

Jarošová, E. 13, 14, 16, 17, 19, 22,
26, 28, 31, 41, 44, 56, 57

K

Kociánová, R. 10, 11, 14, 21, 22,
23, 30, 41, 47, 49, 51

Kominácká, J. 25, 28, 29, 33, 35

Kyrianová, H. 45, 52

L

Lacina, L. 25, 28, 29, 33, 35

M

Maxwell, J. C. 24

Málková, G. 27, 29, 33, 36

Mioviský, M. 54, 56, 57, 59

N

Nakonečný, M. (2003) 18

Nakonečný, M. (2009) 18

Nový, I. 13, 14, 16, 17, 19, 22, 26,
28, 31, 41, 44, 56, 57

P

Palán, Z. 10, 16, 17, 18, 20, 25,
28, 40, 42, 45, 46, 48

Petrášová, M. A. 24, 29, 31, 34,
36, 37, 45, 46

Podskřan, A. 18

Plamínek, J. 45, 50

Prausová, I. 24, 29, 31, 34, 36, 37,
45, 46

Provazník, V. 17, 49

Průcha, J. (2012) 10, 11, 14

Průcha, J. (2014) 45

R

Remr, J. 37, 55

Rozmahel, P. 25, 28, 29, 33, 35

S

Strnadlová, O. 45, 62

Siegrist, M. 50

Š

Šikýř, M. 13, 14 15

Štěpánek, Z. 24, 29, 31, 34, 36,
37, 45, 46

T

Thelenová, K. 19

Tureckiová, M. 48, 52

V

Veteška, J. (2008) 48, 52

Veteška, J. (2012) 10, 11, 14

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Rozhovor s KP1

Příloha č. 2: Rozhovor s mentorkou

Příloha č. 3: Rozhovor s personalistkou

Rozhovor s KP1 z organizace XY 14. září 2018

Použité zkratky:

T: tazatel

P: pracovník

KP1: Klientský pracovník 1

T: Jak dlouho trval váš adaptační proces na výchozí pracovní pozici KP1 v organizaci XY?

P: Tři měsíce.

T: Tři měsíce.

T: Lišily se vaše představy o pracovní pozici KP1 před nástupem a během adaptace?

P: Ne, ne. Já jsem měla docela jasno.

T: Takže vaše představy o pracovní pozici KP1 korespondovaly s realitou, se skutečností?

P: Ano, ano.

T: Popište, co jste si představovala před nástupem a jaká byla realita.

P: No my jsme to jako probrali už na pohovoru, jenom mě potom překvapila práce na pokladně, bych chtěla říct jinak nic jiného, jako mě asi nepřekvapilo asi takhle. Já jsem se dozvěděla na pohovoru, co budu dělat. Takže nic jiného mě nepřekvapilo.

T: Jak vám vyhovoval váš plán adaptace?

P: Já si myslím, že mi vyhovoval. Mě vůbec nevadilo jezdit na školení do Prahy a i mentorka byla perfektní, takže mi to vyhovovalo jo.

T: Co pro vás bylo nejvíce obtížné v adaptačním procesu?

P: Nejvíce obtížné? Jako přímo jako co pro mě bylo nejvíce obtížné?

T: Ano něco konkrétního.

P: Tak pro mě pokladna. Pracovat jako pokladník, tak to pro mě bylo nejobtížnější.

T: Myslíte školení nebo pak ta skutečná práce za pokladnou, ta skutečnost?

P: Ta skutečnost.

T: Takže ta práce s tou pokladnou se vám zdála nejobtížnější, pracovat jako pokladník.

P: Jenom co mě tak překvapilo, byla práce za pokladnou, kde jsme častěji než bych chtěla být, jinak na pohovoru jsem se dozvěděla, co budu dělat a jsem čekala, že když jsme taková velká společnost, tak jsem čekala, že by, jsme mohli mít více peněz, ale není to zase takový výhra. Překvapilo mě ty odměny a ty peníze. Na to že my jako klientský pracovníci děláme úplně všechno, pojištění, úvěry, investice, všechno, tak myslím si, že to není úplně adekvátní, na té pokladně děláme úplně všechno, že tak to ohodnocení tam není i u dlouhodobých zaměstnanců. Abych pravdu řekla, možná, že kdyby mě nabídli víc peněz někde jinde tak bych šla. Mě ta práce baví.

T: A ta práce s tou pokladnou jste si myslela, že to nebude tak časté a je to prostě dennodenní práce na té pokladně?

P: No není to dennodenní, ale máme tady dva pokladníky, ale když prostě nemoc nebo dovolená, tak ten člověk je tam nad plán. My bychom se měli střídat ve více lidech a nakonec se střídáme jenom ve dvou, a kdybych to věděla, tak já na tu pokladnu asi nikdy nepřijedu.

T: Takže je to spíše o vás? Někomu ta práce vyhovuje a vám to nevyhovuje?

P: Ne, nikomu to nevyhovuje, ne z klientských pracovníků všem klientským pracovníkům tady na pobočce to nevyhovuje, nikdo tam nechce chodit na záskoky.

T: A čím si myslíte, že to je?

P: Tam je strašný stres. My tady máme strašný stres na té pokladně. Člověk se musí otáčet, je to práce s penězi. Nemusí sedět pokladna, jakoby je to daleko větší stres a ty příplatky za to, to je prostě směšné jako. Mě jako nalákala i na

ty příplatky, že jako na pokladně budu mít příplatek, ale že máte pětistovku ve výplatě za dva týdny na pokladně nebo za týden na pokladně tak to mě jako... Já si myslím, že to není adekvátně ohodnocený. Jo jako že za ten stres, za to že mě stojí práce jako klientskému pracovníkovi a za to všechno to prostě nestojí.

T: Na pokladně jste jak často?

P: Může se stát, že tam třeba měsíc vůbec nejsem a pak jsem tam třeba každý den. No a teď třeba jedu na zastoupení, protože tam nemají nikoho, takže prostě si vyžádali pomoc a my jsme velká pobočka, takže prostě jedu a jedu na pokladnu. Už jsem tam byla minulý týden dva dny a teď tam pojedu a budu tři dny.

T: Jaká vstupní školení na KP1 jste absolvovala?

P: No jaká. Já jsem nad tím přemýšlela, tak tam bylo jednání s klientem, pak byl platební komfort, ta pokladna vlastně, na pokladnu. A pak tam byly úvěrová akademie, investiční akademie, spoření a investice to bylo navíc jak když školení. Stačí vám jen obecně nebo všechny vyjmenovat?

T: Stačí obecně.

P: Jednání s klientem to už jsem říkala?

T: Ano.

P: Tak to bude asi už všechno, jo ten platební komfort. Tak to je všechno.

T: Mohla byste mi popsat vaši spolupráci s mentorem?

P: Já jsem měla mentorku vlastně Klientského pracovníka trojku a ona byla perfektní. Ona měla zpracovaný už takový deníček, podle kterého jsme jely. A já jsem vlastně na těch školeních byla už hodně dopředu, protože ona se mnou jela, když chodili klienti, tak jsme obsluhovaly klienty spolu. A mezi pauzami, mezi klienty ona jela podle toho svého spisu a projížděli jsme jednotlivé věci jo. Takže já jsem byla pak na školeních popředu, já jsem už věděla skoro všechno, jsem uměla, takže ty školení mi to pak jak když potvrdily no.

T: Ano, takže nejdřív jste byla v praxi?

P: Víc mi toho dala mentorka, než to školení. Možná kdybych, měla jezdit na školení a pak do praxe jo, jako jenže my jsme měli jak když uvítací, pak byl týden na pobočce a pak se teprve začalo jezdit. Vím, že tam jezdili lidi, kteří neměli tak dobrého mentora nebo na ně neměl ten mentor tolik času, tak ti teda se na tom školení se učili novy věci úplně ...já si myslím, že jsem měla hodně dobrou mentorku právě. Ze začátku jsem seděla u ní, ona brala klienty, pak jsem brala já klienty a ona seděla za mnou. Ona byla klientský pracovník. Pak měla jít dělat mentoring externí, jako jej dělat po více pobočkách, ale otěhotněla. A takže už nešla. A ona byla super. Obsluhovaly jsme nejen klienty, ale říkaly jsme si i jak se co řeší, takže já jsem si psala poznámky. Mám takový jako chytrý sešitek, kde když jsem ze začátku nevěděla, tak jsem ho hodně využívala a teď už jen výjimečně když přijde nějaká věc, která se tak často nedělá. Pak když jsme měli novou kolegyňku, tak ta ho dostala taky.

T: měla ještě taky tu mentorku? Nebo jste tuto výhodu měla jen vy?

P: Měla ještě a pak ji měl ještě jeden a ten pak šel na jinou pobočku. Pak šla mentorka na mateřskou. Další pracovníky už zaškolovaly kolegyňky jedna na platební komfort, druhá na úvěry.

T: V čem si myslíte, že vám pomohl mentoring v adaptačním procesu?

P: V čem? No úplně ve všem.

T: Úplně ve všem.

P: Od servisních věcí, tak až k prodeji. Nejvíc jako ten servis a ten prodej.

T: Jaké pro vás bylo přizpůsobit se novému organizačnímu prostředí?

P: Jo, tak mě to nějak. Já když už jsme nastupovala tak mi řekli, jak to tam zhruba mají zorganizované, tak jsem s tím počítala, takže všechno v pohodě.

Rozhovor s vedoucím pracovníkem – mentorkou 14. září 2018

Použité zkratky:

T: tazatel

M: mentor

KP1: Klientský pracovník 1

T: Jak dlouho trvá adaptační proces na výchozí pracovní pozici KP1?

M: Tak půl roku asi.

T: Půl roku dobře, a jak probíhá adaptační proces na KP1?

M: Tak tam já nevím kolik tam toho chcete vědět. Je to víc jako bodů jo, tak nováček vlastně podstoupí vstupní školení, který jsou buď v Praze nebo jako e-learning, přes počítač. Zároveň se zaregistruje do systému, který máme jakoby vytvořený, kde on plní různé úkoly, otázky, odpovědi. Jo jsou tam různé testy ještě jakoby v průběhu celého toho půl roku. Což si v podstatě on doplňuje sám, sem tam já jako mentor třeba napíšu, nevím jsou tam třeba otázky typu já nevím: Jak oslovil poprvé klienta, jak to tam hodnotí, takže je to takové jako systém pro nováčky. Kde oni vidí i jak by měli postupovat dál, protože dostanou vlastně i knížku, kde je napsaný, kde jaký školení je čeká a jo jak to bude probíhat. Takže dá se říct, že oni dostanou na vstupním školení tady tu knížku, kde oni vlastně dopředu vidí, čím vším budou jako procházet a který termíny si mají objednat ty školení v Praze jo, kdy si mají co udělat. Tak to je jako by jedna věc. Pak samozřejmě sedí v bance, sedí a pozorují jakoby co se děje na příchozích klientech, jak s nimi jednáme a tak dále. Pak během toho půl roku vlastně si ten nováček zapisuje svůj vlastní sešit. Já tomu říkám jako praxe. Kde si zapisuje nejčastější situace jak pracovat v systému, jo stylem ťuknu doprava doleva, tam a tam. Následně jak kdyby vždycky když projdeme jednu kapitolu, tak on si v podstatě zkouší už v praxi, už přímo na tom klientovi vždycky to, co jsme stihli probrat tak to si další den

zkouší na klientovi, pokud samozřejmě jako přijde takový klient. No pak je tam i samostudium. To jsou například sazebníky. Jo anebo spíš to jsou i právní věci, protože oni musí projít školením třeba pojišťovacích poradců, což je spíš třeba takový jako právní záležitost, jsou to takové otázky, které člověk se musí naučit jako slovo od slova. No a tak jako v podstatě když to shrnu, takže půl roku sedí ten nováček se mnou a buď děláme spolu, nebo se i prostřídáme, že sedí jakoby nováček na židli toho pracovníka a já pozoruji, to podle toho jak postupujeme no, až v podstatě to končí tím, že je schopen ty základní věci, který celý ten sešit tu praxi jakmile napíšeme a má k tomu tu odbornou certifikaci, tak vlastně si zkouší sám no. Jo tak asi tak.

T: Takže vlastně vy jste mi odpověděla i na ta vstupní školení?

M: Ty vstupní školení jsou takový jako, Vítejte v XY ...dostanou ten sešit, jak by měli jakoby procházet tím a pak už navazují jednotlivá ty školení v Praze no. Buď je Praha, Brno, Ostrava. To oni si můžou vybrat.

T: Takže tam jsou i nějaké termíny do kdy to musí mít třeba splněné některá ty školení?

M: Jo tam jsou termíny a na webu si vlastně ten pracovník vybere někdy i z několika těch termínů, jo kdy se mu to hodí. Jo já většinou jsem to s nováčkama dělala tak, že jsme se to snažili spojit, aby tam nejezdili jeden den do Prahy, jeden den doma a jeden den do Prahy, tak jsme tam vybrali školení, aby tam třeba strávil i týden nejlépe. To záleželo na každém.

T: Co si myslíte, že je pro nové pracovníky nejvíce obtížné v adaptačním procesu?

M: Jo tak tady bych dala rychlost toho, já si myslím, že rychlost toho školení ne toho samotného adaptačního procesu, ale těch certifikací, který musí ten pracovník mít...protože, pokud je to člověk, který není z banky a je to úplný nováček a neví co je složenka, tak v podstatě tam je to udělaný u nás tak strašně rychlým způsobem, že ani není seznámený s tím, co je účet pomalu. Jo jako je to pro ně hrozně rychlý. A už, už má mít termín na splnění

investičního školení. A sotva přijde z investic tak už po něm chtějí, ať si udělá certifikát na úvěry. Myslím si, že na to aby, ten půlrok je strašně málo na člověka, který není z banky. Kdo je z banky samozřejmě a nováček ten jo, ale pro toho kdo vidí poprvé v životě složenku a za půl roku z něho má být investiční specialista pomalu, tak to je postavený na hlavu. To tam můžete napsat rovnou. (smích)

T: Jak rychle se zvládne naučit ty nové věci, to je nejvíce obtížné?

P: No on hlavně vůbec totiž nezvládne tu praxi, protože on se za tu dobu, my to tam máme třeba tak, že on si udělá úvěrové školení a za čtrnáct dní má jít na investice a za těch čtrnáct dní třeba ani nemá příležitost si nějaký úvěr vůbec vyzkoušet jo. To protože jo, že je to takový, že on si to ani nevyzkouší v praxi vlastně, má to jenom absolvovaný nějaký kurz, ale v podstatě jo a už ho posílají na investice, takže to mě přijde... to je nejtěžší pro ně určitě. Aby to tak nějak vstřebali.

T: A adaptační plán to má každý pracovník specifický nebo to je nějaký stejný pro všechny nové pracovníky na KP1?

M: No ten plán, ty termíny jak jsem říkala, jak si vyberou, to mají všichni stejné až na to, že někdo je i pokladník. Jo když je někdo i pokladník i klientský pracovník, tak tam má samozřejmě to obohacený o různé certifikace přes Českou národní banku, aby mohl pracovat s penězi, ale jinak víceméně je to v podstatě to samé. Oni už pak tam jsou spíš ke konci dobrovolné nějaké kurzy. To už potom ten pracovník po tom půlroce, už spíš vybere, jestli bude spíš víc pojišťovák nebo spíš na investice, ale dá se říct, že ten základ je jakoby pro všechny stejný.

T: Jak byste popsala spolupráci s mentorovaným během adaptačního procesu?

M: No tak tam bych to napsala asi stejně jako u té dvojky. Jak v té dvojce jo, že sedí vedle, zapisuje si, pak si to názorně vyzkouší, co a jak. Říkáme si, co bylo špatně, co bychom udělali jinak po každém klientovi, takže nějaká zpětná

vazba tam funguje, takže spíš je to takový jako pozorování a zkoušení si v praxi.

T: V čem vidíte největší přínos mentoringu v adaptačním procesu?

M: No tak tady bych dala, já nevím jako tak jako popsat. Já si myslím, že pro ty nováčky je nejdůležitější, že tam někoho jako vůbec mají. Protože ještě třeba i já jsem byla hozena do vody a nebylo to úplně příjemný, ale myslím si, že pro ty nováčky je největším přínosem, že ví, že tam mají někoho kdo prostě tam dokavad' oni se necítí jakoby připraveni k tomu, že by zvládli samostatně přepážku. Tak se mají na koho jakoby obrátit. Jo mám to vyzkoušené u několika těch nováčků, že ani neznají třeba tu partu, že by se necítily, že se tam nemají se s kým bavit, tak je to pro ně dobrý, že ví že tam mají člověka s kterým můžou jít na oběd a on tam s nimi je a pak i po té pracovní stránce samozřejmě, že ví, že tam nezůstanou s úvěrem sami a nebudou vědět doleva doprava, že ono to pak funguje i když ten nováček už je jakoby schopný něco dělat tak vždycky jsme to dělali třeba tak, že seděl třeba přede mnou nebo za mnou a v momentě když jsem slyšela, že je ticho nebo napsal rychle přes internet přes vnitřní komunikátor, nevím, tak jsem tam mohla přiběhnout a jakoby to doklepnout pomoci nebo takhle. Takže asi takový ten pocit jako, že na to nejsem sám jo.

T: Jak dlouho si myslíte, že trvá novému pracovníkovi, než se přizpůsobí novému organizačnímu prostředí?

M: No tak toho půl roku no. No tam ani nejde o to, jak dlouho trvá, ale on musí to tak toho půl roku stihnout takže, ale jo dá se říct, že po tím půl roku už je to pracovník, který něco nám pomůže. Není to žádný velký úvěrář, ani nic takového, ale je schopný obsluhovat příchozí klienty a už se orientuje podle mě i v systému. Už ví o čem ta práce je určitě. Po půl roce už stoprocentně už ten člověk musí vědět, jako orientačně o čem ta práce je. A je schopný vzít aspoň nějakého klienta, pokud ne, tak tam asi nemá co dělat no.

Rozhovor s personalistkou z organizace XY ze dne 19. září 2018

Použité zkratky:

P – Personalistka

T – Tazatelka

KP1 – Klientský pracovník 1 (pracovní pozice)

T: Jak dlouho trvá adaptační proces na výchozí pracovní pozici KP1?

P: Tak pokud budeme brát pouze proces školení pro nováčky, tak ten je zhruba po dobu, ten probíhá zhruba po dobu zkušební doby, během tří měsíců. A jedná se o kurzy, které jsou vlastně rozmístěné po dobu těch tří měsíců, které jsou dohromady zhruba nějakých dvacet dní. Je to většinou to většinou, že já nevím třeba na dva na tři dny školení kolegové jedou do Prahy, pak se zase vrátí na pobočku, kde si vyzkouší tomu, co se naučili. Pak se zase vydávají na nějaký další kurz. V rámci těch prezenčních kurzů bych samozřejmě u toho všeho je jejich samostudium a nějaké e-learningové kurzy. A ještě možná bych zmínila, že i na ty prezenční kurzy mají kolegové povinnost se připravit nastudovat si materiály, udělat si nějaké úkoly a být vlastně připraveni na takovou tu technickou část toho školení a na tom školení už si to prakticky zkoušejí tak jak se to dělá v praxi.

T: Jak probíhá adaptační proces na KP1? Teď už jste mi částečně odpověděla, že kdybyste to ještě nějak doplnila.

P: Doplním to ještě nejenom o ty kurzy, ale o to ještě že noví kolegové klientští pracovníci mají vždycky i svého přirozeného svého mentora. Kterým je vždycky buď nějaký seniorní kolega z toho týmu, z té pobočky anebo jeho nadřízený no a ten mentor toho kolegu provádí hodně, co se týče po takové té opravdu praktické už práci přímo na pobočce, kde už mu pomáhá, když něco jako neví, co se týká produktů a zabývá se tou náplní práce ale zároveň jak to funguje v bance s kolegy, s procesy atd. Takže má svého mentora, chodí na

školení, má svého nadřízeného, a jak už jsem zmínila i na začátku tak je tam důležité to samostudium.

T: Jaká vstupní školení absolvuje pracovník KP1 v adaptačním procesu?

P: Tak první dva dny jsou takové obecné, a kdy první den je zaměřený hodně na orientaci v bance na začátku podepíšou všechny pracovní právní dokumenty, smlouvy všechno co je potřeba k výkonu té práce a potom opravdu je to nějaký základ do organizační struktury a všeho co se teď vlastně děje v bance. Druhý den je také povinný a to je zase nějaký základ pro, nebo nějaký úvod do práce na pobočkové síti. No a potom už následují právě ty prezenční kurzy na různá témata, ať už jsou to taková softová témata jednání s klienty a prodejní dovednosti, telefonování, atd. Tak pak jsou to hodně právě produktová a taková ty technická témata, která souvisí se všemi aplikacemi. A jsou tam školení, aby se naučili rozpoznávat falzifikáty, práce s pokladnou. Mají tam operační rizika. Pak platební komfort. To je oblast servisů klientů a pak právě různé to produktové školení na oblast úvěru, investic a pojištění.

T: Co si myslíte, že je pro nové pracovníky nejvíce obtížné v adaptačním procesu?

P: Tak já si myslím, že nejobtížnější je obecně to velké množství informací, jakoby naučit se učit se když to tak řeknu. Učit se a je pro lidi, který mají třeba trochu dál od školy nebo nejsou zvyklí tolik studovat, tak to pro ně většinou bývá náročné. Je toho studia opravdu hodně. Takže hodně informací a pak bych řekla i celkově ta zodpovědnost, která jakoby na něj padne, tak unést takový že ty informace umí zprostředkovat klientovi a nebát se.

T: Takže si myslíte, že pro absolventy je to snazší tím, že jsou čerstvě ze školy a jsou zvyklí se učit?

P: Dá se to tak trochu i říct, protože většinou absolventi nemají v té adaptační době tak jako tolik jako problémů. A jsou trošku i rychlejší, protože jsou naučení nebo zvyklí učit se a vstřebávat nějaké informace. Ale zase na druhou

stranu nemají třeba jiné zkušenosti, takže ono není to jako pravidlo, že bychom nabírali pouze absolventy.

T: Plán adaptace, ten mají všichni noví pracovníci na KP1 stejný nebo je to individuální?

P: Ten základ, o kterém jsem mluvila ten je pro všechny stejný. A mají ho stanovený, většinou ho vědí dopředu kolegové. Vlastně máme ten harmonogram kurzů pro každý měsíc a už dopředu daný termíny lektorů, kdy, kde, kdo bude. Každý měsíc se ten harmonogram sestavuje dopředu, a co se týče pak té adaptace na pobočce tak tam je to samozřejmě individuální, tam záleží na tom, jakého máte mentora, jak si stanoví spolupráci. Někdo je samozřejmě od začátku více samostatnější naopak někdo zase ne. Pak na té pobočce je to individuální.

T: Můžete mi popsat vaši spolupráci s mentorovaným během adaptačního procesu?

P: Tak jestli myslíte přímo já, jestli jsem někoho mentovala nebo...

T: Jak byste popsala spolupráci s mentorovaným během adaptačního procesu.

P: Ta spolupráce probíhá poměrně intenzivně bych řekla, většinou ten mentor je takovým jako opravdu průvodcem toho nováčka v bance. Takže většinou už od začátku se seznámí a navážou, se spolu domluví si spolu třeba nějaká pravidelná, my tomu říkáme DUA nebo prostě sezení kdy se pravidelně třeba ze začátku bavíme a jsou daná předem daná témata a tak. Co kde v bance najde, na co má použít jakou aplikaci, kam má jít, atd. Zároveň ten nováček se vždycky může na toho mentora obrátit, pokud něco neví i v průběhu toho pracovního dne. Většinou ty kolegové i vedle sebe sedí a jsou blízko a jsou jakoby ve velmi těsném kontaktu.

T: V čem vidíte největší přínos mentoringu v adaptačním procesu?

P: Tak pro toho nováčka je to určitě velký přínos v tom, že se jako necítí sám a má nějakou podporu. I pokud třeba si říká, že to nemůže zvládnout nebo že toho je moc, tak že ten mentor ho v tom může hodně jakoby uklidnit. Trošku

aby mu pomohl se zorientovat. Takže taková fakt jako i psychická podpora. A pro toho mentora je to naopak hodnota i v tom, že on sám se může někam posunout z hlediska nějakých svých dovedností. Jít dál a zároveň ten nováček mu může dát nový pohled třeba na danou věc.

T: Jak dlouho trvá novému pracovníkovi, než se přizpůsobí novému organizačnímu prostředí?

P: Tak přizpůsobit se tomu organizačnímu prostředí v rámci naší společnosti většinou nějakou dobu trvá, řekla bych, že je to minimálně ta zkušební doba což jsou tři měsíce, kdy tam jak je ta struktura poměrně složitá a je tam hodně lidí tak to trvá trošku delší dobu než tu korporaci pochopí a než se zorientuje. Co se týká na pobočce, tam se asi zorientuje člověk rychle a ví kde je místo a jaká je jeho činnost, ale v rámci celkového fungování v té organizaci tak pochopení těch procesů bych řekla, že je to jak adaptační.

T: Takže to je nějaká stanovená doba, že po těch třech měsících nebo podle čeho poznáte, že je ten proces adaptace ukončen?

P: No proces adaptace ten běží jako déle než ta zkušební doba, tam bych řekla, že než opravdu jakoby klientský pracovník pracuje opravdu samostatně a je opravdu jako dá se říct plnohodnotným pracovníkem a všechno umí, tak bych řekla, že je to nějaký půlrok až rok. A záleží individuálně, jak se kdo pak opravdu dokáže rychle věci naučit a záleží to na vyhodnocení vlastně jeho nadřízeného. Žádnou jako normu na to nemáme, že bychom řekli, že za půl roku musí všichni být na takovéto úrovni. To ne. Ale dá se říct, že ten první rok kdy i dáváme všem pracovníkům smlouvu na dobu určitou, je to doba adaptační a po tom roce probíhá vyhodnocení s jeho nadřízeným, který pak vlastně rozhodne o tom, jestli to všechno proběhlo v pořádku. A jestli budeme s tím pracovníkem dál pokračovat. Jinak hodnocení samozřejmě probíhají i v průběhu roku. Ale po tom roce je to takový jako uzavření té adaptace.