

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

## **MENTORING V ADAPTAČNÍM PROCESU**

Mentoring in the process of adaptation

Bakalářská práce

**Jiřina Bělejová**

Vedoucí práce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D. – KSA

Olomouc 2017

**Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 30. března 2017

.....

Jiřina Bělejová

### **Poděkování:**

Ráda bych touto cestou poděkovala v první řadě mé vedoucí bakalářské práce, PhDr. Miroslavě Dvořákové, Ph.D. - KSA, za její trpělivost, vstřícný přístup a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Martině Toufarové, Ph.D., za nezkrotnou všestrannou pomoc. Knihovnici Mgr. Petře Kobelové, za pomoc při shánění důležitých knižních zdrojů. A nakonec bych chtěla poděkovat za oporu a podporu svojí rodině a především mému příteli Tomáši Karetovi.

# OBSAH

Úvod.....	6
<b>1 ADAPTAČNÍ PROCES .....</b>	<b>8</b>
1.1 Vymezení pojmu adaptace .....	8
1.2 Cíle adaptačního procesu .....	9
1.3 Personální činnosti spojené s adaptací .....	10
Orientační balíček.....	12
1.4 Psychologická smlouva .....	13
1.5 Subjekty figurující v adaptačním procesu .....	15
1.6 Vzdělávání v adaptačním procesu .....	15
1.7 Etapy adaptačního procesu .....	17
1.8 Oblasti adaptace .....	22
1.8.1 Sociální adaptace .....	22
1.8.2 Adaptace na organizační kulturu .....	23
1.8.3 Adaptace na pracovní místo .....	24
<b>2 MENTORING JAKO NÁSTROJ VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>26</b>
2.1 Vymezení pojmu mentor a mentoring .....	26
2.2 Osobnost mentora .....	27
2.2.1 Typologie mentora .....	27
2.2.2 Hodnoty mentora .....	28
2.2.3 Role mentora .....	28
2.3 Mentee .....	29
2.4 Mentorský vztah .....	30
2.5 Přínosy a rizika mentoringu .....	32
2.6 Evaluace mentoringu v adaptačním procesu .....	34

<b>3</b>	<b>ZÁKLADNÍ INFORMACE O ČESKÉ SPOŘITELNĚ a.s.</b> .....	<b>36</b>
3.1	Představení organizace .....	36
3.2	Organizační struktura .....	37
3.3	Organizační kultura .....	38
3.4	Strategie, hodnoty, mise a vize .....	39
3.5	Seznámení s odborem Zpracování požadavků třetích stran .....	40
<b>4</b>	<b>POPIS SOUČASNÉHO PRŮBĚHU MENTORINGU V ADAPTAČNÍM PROCESU</b> .....	<b>42</b>
4.1	Činnosti předcházející mentoring v adaptačním procesu .....	42
4.2	Obsah a cíle mentoringu v adaptačním procesu .....	43
4.3	Evaluace.....	45
<b>5</b>	<b>VYHODNOCENÍ A NÁVRH OPTIMALIZACE PROCESU</b> .....	<b>46</b>
5.1	Příprava na nástup nového zaměstnance .....	46
5.2	Jasně stanovení průběhu adaptace.....	49
5.3	Návrh evaluace .....	50
	<b>Závěr</b> .....	<b>51</b>
	<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>52</b>
	<b>Seznam internetových zdrojů</b> .....	<b>53</b>
	<b>Seznam interních zdrojů</b> .....	<b>53</b>
	<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>54</b>
	<b>Seznam příloh</b> .....	<b>54</b>

## Úvod

V dnešní době není již nejdůležitějším aktivem organizace hmotný majetek, nemovitosti, ani výrobní linky, nýbrž se zdrojem jejich konkurenčních výhod staly znalosti zaměstnanců. Ačkoliv bude mít organizace dobré technologie, skvělé interní procesy a péči o zákazníka, potřebuje především získat kvalifikované pracovníky, talenty, které si musí udržet a cíleně rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti, aby úspěšně dosahovala strategických cílů. Jsou to právě zaměstnanci, kteří jsou nositelé myšlenek, zkušeností a poznatků, za jejichž přístupem a tvořivostí stojí úspěch organizace jako celku. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 15)

V moderní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti člověka neustále mění, takže aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnatelný, musí neustále své znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat. (Koubek 2012, s. 252) Vysoce kvalifikovaní lidé budou pro zaměstnavatele mimořádně žádaní a stále vzácnější. Vzdělání se v soudobé společnosti stává klíčovým, a dalo by se říct, že také jediným zdrojem konkurenční výhody. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 15)

Andragogika je vědní disciplína, která se zabývá vzděláváním dospělých a nabízí mnoho informací, jak se může stát co možná nejefektivnější a také může pomoci samotnému člověku, jak v pracovním, tak i osobním životě. V literatuře se můžeme o andragogice dozvědět, že je to věda o mobilizaci lidského kapitálu v prostředí sociální změny, nebo věda o orientaci člověka v kritických uzlech jeho životní dráhy. (Bartoňková, Šimek, 2002, s. 12-13) Takovýto kritický uzel může být pro člověka právě nástup do nového zaměstnání, kde musí splňovat nároky, které jsou na něj kladeny pro výkon práce. Musí se co nejrychleji orientovat v sociálním a kulturním prostředí organizace a stát se tak plnohodnotnou součástí. K překonání tohoto kritického uzlu, by měl pomoci adaptační proces. Součástí této bakalářské práce a problematice v ní řešené je i praktická didaktická metoda mentoring.

Cílem předložené bakalářské práce je analýza současného mentoringu v adaptačním procesu s následným návrhem optimalizace a zefektivnění pro centrálu České spořitelny a.s. v Kutné Hoře. Toto téma jsem si vybrala, jelikož na uvedené centrále České spořitelny a.s. pracuji již šestým rokem, z toho tři roky působím jako mentor, nově jako garant procesu Součinností, a tedy je mým úkolem i cílem „generovat“ kvalitní loajální zaměstnance, aby si co nejrychleji

osvojili hodnoty organizace, pronikli do sociálních sítí a především získali znalosti a dovednosti potřebné k výkonu jejich práce.

Bakalářskou práci jsem rozdělila do pěti kapitol, z nichž první dvě jsou teoretickým podkladem pro praktické využití současného mentoringu v adaptačním procesu. První kapitola se zabývá teorií adaptačního procesu, a je podložena myšlenkami autorů, kteří se na tuto problematiku orientují. Jsou zde uvedeny personální činnosti spojené s tímto procesem, stěžejní subjekty tohoto procesu, popis jednotlivých etap adaptačního procesu a současně také jednotlivé oblasti adaptace. Druhá kapitola je věnována mentoringu, jako zvolené metodě vzdělávání v rámci adaptačního procesu. Kapitola je orientovaná na stěžejní subjekty, kterými jsou mentor a mentee, poskytuje náhled na vztah těchto subjektů, dále uvádí, jaká má mentoring rizika a příležitosti, a nakonec nabízí možnosti evaluace této vzdělávací metody. Třetí kapitola poskytuje nahlédnutí na Českou spořitelnu a.s. a fungování odboru v Kutné Hoře. Čtvrtá kapitola se zabývá deskripcí průběhu mentoringu v adaptačním procesu odboru v Kutné Hoře, analýzou současného stavu a komparace s odbornou literaturou. Závěrečná pátá kapitola obsahuje návrhy inovace a optimalizace vedoucí k zefektivnění mentoringu v adaptačním procesu pro centrálu České spořitelny a.s. v Kutné Hoře.

# 1 ADAPTAČNÍ PROCES

*„Schopnost adaptovat se patří k základním vlastnostem živé hmoty.“*

*Josef Charvát*

V první kapitole věnované interpretaci adaptačního procesu budou objasněny pojmy týkající se adaptace zaměstnance, budou uvedeny cíle adaptačního procesu, personální činnosti, které probíhají při adaptaci jedince, následně bude objasněno uzavření psychologické smlouvy se zaměstnancem, dále zde bude uvedeno, jak probíhá vzdělávání v adaptačním procesu, do jakých etap může být tento proces rozdělen, a budou explikovány stěžejní subjekty tohoto procesu. Kapitola bude ukončena popisem jednotlivých oblastí adaptace. Následně bude tato teorie využita v empirické části bakalářské práce, kde bude adaptační proces relevantně aplikován v konsenzu s mentoringem.

## 1.1 Vymezení pojmu adaptace

Jakákoliv změna v životě člověka v rámci pracovního procesu, ať už přijetí do nového zaměstnání, nebo změna v rámci jeho stávající práce vyžaduje přizpůsobit se vzniklé situaci – adaptovat se. Adaptace je tedy snaha vyrovnat se s novým prostředím. Tento přizpůsobovací proces je u každého jedince rozdílný, závisí především na jeho osobnostních dispozicích a je vymezen také sociálními podmínkami. (Kocianová 2010, s. 130)

Z hlediska personálního managementu a pro účel této bakalářské práce se zaměřím na adaptační proces nově příchozích zaměstnanců do firmy. Kocianová vystihuje adaptaci na pracovní místo, jako vyrovnání se člověka s prací a vlivy okolí. Zde záleží především na osobnostních charakteristikách jedince, na jeho profesní úrovni, pracovních zkušenostech, splněných očekáváních a současně také na podmínkách adaptace ze strany organizace. Osvojení pracovní činností, zapojení do pracovní skupiny a především začlenění do organizace, je stěžejní předpoklad adaptability jedince. (Kocianová 2010, s. 130)

Koubek nahlíží na adaptační proces z jiného úhlu pohledu, a to jako na orientaci pracovníka v adaptačních a vzdělávacích aktivitách. Jde tedy o program adaptačních a vzdělávacích aktivit, jednoznačný pro každé pracovní místo,



pracoviště i organizaci. Tento program má umožnit rychlejší proces seznamování se nových pracovníků s jejich pracovními činnostmi, podmínkami, pracovním i sociálním prostředím a současně s nezbytnými znalostmi a dovednostmi pro jejich pracovní výkon, aby v co nejkratší době dosáhli požadované úrovně. Hlavním úkolem je snížit časové období, kdy se jedinec ještě neorientuje v novém pracovním a sociálním prostředí. (Koubek 2012, s. 192). Orientace pracovníků je podle něj významným vzdělávacím aspektem, kdy jde především o formování pracovních schopností nového zaměstnance, tak aby splňovaly požadavky náplně pracovního místa a očekávání zaměstnavatele. (Koubek 2012, s. 193). V tomto případě můžeme brát význam slov orientace a adaptace jako synonyma, vzhledem k řešené oblasti.

## **1.2 Cíle adaptačního procesu**

Rychlé dosažení požadovaného výkonu s minimálními dopady na práci zainteresovaných zaměstnanců, i takto by se dal definovat cíl tohoto procesu. Nejlépe cíle identifikuje Armstrong. Prvním cílem je dle Armstronga, že nový zaměstnanec překoná počáteční fáze, kdy se mu vše zdá neobvyklé, cizí a neznámé. Druhým cílem je vytvoření příznivého postoje a vztahu k organizaci, aby se zvýšila možnost stabilizace nového zaměstnance. Třetím cílem, jak je již uvedeno i výše, je dosažení žádoucího pracovního výkonu, v co možná nejkratší době od nástupu. Čtvrtým a posledním cílem je snížení pravděpodobnosti odchodu pracovníka. (Armstrong, 2007, s. 395).

Při porovnání s Bedrnovou, Jarošovou, Novým a kol., se tyto cíle dají doplnit z hlediska pracovníka o získání perspektivy svého dalšího odborného růstu, případně pracovní kariéry a také o přiměřené začlenění do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému organizace. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 161)

Z pohledu řízení adaptačního procesu, je cílem v pojetí organizace snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin. Pro toto řízení jsou klíčový vedoucí pracovníci a personalisté. Blíže k činnosti personalistů, která je spojená s adaptací nového zaměstnance, pojednává následující kapitola.

### 1.3 Personální činnosti spojené s adaptací

Adaptačnímu procesu předchází činnost spojená s výběrem a získáním nového vhodného zaměstnance. Jedná se o složitý proces a také finančně náročný, kde se firma snaží získat nejlepšího možného kandidáta na trhu práce, případně zaměstnance přecházejícího z jiné firmy. Pokud je tento „lov“ úspěšný, dochází k uzavření pracovního poměru. Takto získanému zaměstnanci by měla být věnována dostatečná pozornost, jelikož je v zájmu firmy si takového pracovníka udržet. Ovšem výběrem a získáním nového pracovníka práce personalisty nekončí, tady právě jeho práce začíná.

Nejčastěji se personalisté zabývají tímto spektrem personálních činností, jak zmiňuje Koubek:

1. Vytváření a analýza pracovních míst – specifikace pracovního místa a s ním spojené úkoly, pravomoci a odpovědnosti.
2. Personální plánování – plánování personálních činností a rozvoje pracovníků.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků, což zahrnuje tyto činnosti:
  - Příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech
  - Příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání
  - Shromažďování materiálů o uchazečích
  - Zkoumání materiálů předložených uchazeči
  - Předvýběr
  - Organizace výběru (testy a pohovory)
  - Rozhodování o výběru
  - Vyjednávání podmínek zaměstnání s vybranými uchazeči
  - Zařazení do evidence pracovníků
  - Orientace nového zaměstnance
  - Uvedení na pracoviště aj.
4. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců – zde se jedná o hodnotící rozhovory, návrhy opatření, přípravy formulářů, časový plán, obsah a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů.
5. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazování na pracovní místo, převádění na jinou práci, přezarování na nižší a vyšší funkci, penzionování a propouštění.
6. Odměňování – motivace, zajištění zaměstnaneckých výhod v rámci působení na pracovní výkon.

7. Vzdělávání pracovníků – identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, hodnocení, účinnost vzdělávání a rozvojových aktivit.
8. Pracovní vztahy – zde uplatňují svou činnost odbory, jako představitelé zaměstnanců, kteří vyjednávají s vedením organizace o tarifech, dohodách, zákonných ustanoveních, řeší také mezilidské vztahy zaměstnanců, stížnosti a komunikaci v organizaci.
9. Péče o pracovníky – v této kategorii nesmíme opomenout bezpečnost a ochranu zdraví při práci, ale také jejich pracovní prostředí nebo pracovní dobu.
10. Personální informační systém zpracování a analýza dat pracovníků, pracovních míst, sociálních a personálních záležitostí, poskytování informací, organizování a analýza zvláštních šetření.
11. Průzkum trhu práce – analyzují se pracovní síly trhu práce, tato činnost je výrazem strategické orientace řízení lidských zdrojů.
12. Zdravotní péče o pracovníky – vychází ze zdravotního programu pracovníků.
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací – harmonogram personálních prací specializovaný na využívání matematických a statistických metod v personální práci.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – dodržování formálních předpisů společnosti.  
(Koubek 2012, s. 20-22)

Adaptační proces je integrován s většinou uvedených činností. S některými explicitně souvisí a některých se dotýká jen okrajově. Do oblasti spojené se získáváním, výběrem a přijímáním pracovníků (viz bod 3) je zahrnuto i předání orientačního balíčku neboli podle Armstronga (2007, s. 397-398) příručky pro pracovníka. Koubek řadí tento krok, orientaci pracovníků, mezi hlavní činnosti personalistů, ale současně také uvádí, že orientaci pracovníka, jako takové, není z hlediska personální činnosti u nás věnovaná dostatečná pozornost. (Koubek 2012, s. 194)

## Orientační balíček

Dokumentace předávaná pracovníkovi při jeho nástupu do zaměstnání by neměla zahrnovat pouze pracovní smlouvu nebo jiné zákonem stanovené dokumenty, na jejichž základě bude zaměstnanec vykonávat práci. Relevantní informace pro nového pracovníka, týkající se řádného vykonávání práce, chodu organizace, ale také benefitů zaměstnanců, by měl personální pracovník shrnout a vytvořit pro nové zaměstnance takzvaný orientační balíček neboli příručku.

Obsahem tohoto vstupního balíčku písemných materiálů, by měly být následující dokumenty doporučené Waltrem D. St. Johnem, jak uvádí Koubek: Současné organizační schéma, perspektivní (projektované) organizační schéma, plán (mapa) organizace a její zařízení, klíčové termíny specifické pro odvětví, organizaci a/nebo příslušné zaměstnání (pracovní místo), příručka informující o politice organizace, kopie kolektivní smlouvy, materiál obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa, seznam podnikových svátků (volných dnů), seznam zaměstnaneckých výhod organizace (cafeteria systém), kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu pracovníků a informace o termínech a procedurách hodnocení, kopie jiných formulářů používaných pracovníky, přehled možností vzdělávání v organizaci, zdroje informací (různé informační přehledy), detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti, informace o prevenci nehod, může zde být také ukázka z důležitých publikací (novin) společnosti, dále telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace a další důležitá telefonní čísla (např. zdravotnická záchranná služba, policie) a nebo také informace o pojištění pracovníků. (Koubek, 2012, s. 194-195)

Mnoho firem v dnešní době podceňuje přípravu výše zmíněných dokumentů. Tento trend není pravděpodobně zatím tolik rozšířen, ale je možné tvrdit, že by mohl přinést výhody oběma stranám. Vytvoření a předání těchto dokumentů nově příchozím zaměstnancům by firmě mohlo zajistit lepší orientaci nového pracovníka, což by pravděpodobně způsobilo rychlejší dosažení standardního výkonu a přispělo tak k všeobecné spokojenosti na obou stranách. Je nutno podotknout, že předání balíčku nezajišťuje jeho implementaci novým zaměstnancem. V tomto kroku je stěžejní premisou, že obsahem balíčku budou relevantní dokumenty, aby nedošlo k přesycení, jinak bychom pracovníka od prostudování takového balíčku odradili. V případě nejasností by měla být

provedena interpretace tohoto balíčku, aby nový zaměstnanec neztratil entuziasmus, při procházení jeho obsahu. (Koubek, 2012, s. 194-195)

Doposud zde byly zmíněny pouze formální dokumenty předávané mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Další kapitola je založena na neformálním dokumentu, který má psychologický kontext.

## 1.4 Psychologická smlouva

Na počátku nově vzniklého pracovního poměru, by měla být vyjasněna vzájemná očekávání a současně také povinnosti, a to jak ze strany nového zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. V takovémto případě se hovoří o takzvaném uzavření psychologické smlouvy, která vyjadřuje skutečnost, že organizace má dané požadavky na pracovníka a pracovník má také určité představy či požadavky na organizaci. Tyto požadavky a představy mívají ekonomický, společenský a etický charakter. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 161). Výše uvedená smlouva, vzniklá mezi zaměstnavatelem a novým zaměstnancem, nemá pracovně právní charakter, a je uzavírána na základě neoficiální dohody. Takto daná smlouva nemá definitivní podobu, a během adaptačního procesu i po jeho ukončení, se nadále může měnit vzhledem k nabytým představám zaměstnance v konkrétním pracovním prostředí a taktéž k získaným poznatkům zaměstnavatele s pracovníkem.

V tomto aktu tedy vystupují dvě strany vztahu, zaměstnavatel a zaměstnanec. Každý z těchto subjektů očekává od psychologické smlouvy jiné, pro něho podstatné aspekty. Těmito aspekty ze strany zaměstnavatele mohou být:

- Schopnosti
- Úsilí
- Ochota
- Oddanost
- Loajalita

(Armstrong, 2007, s. 203-204)

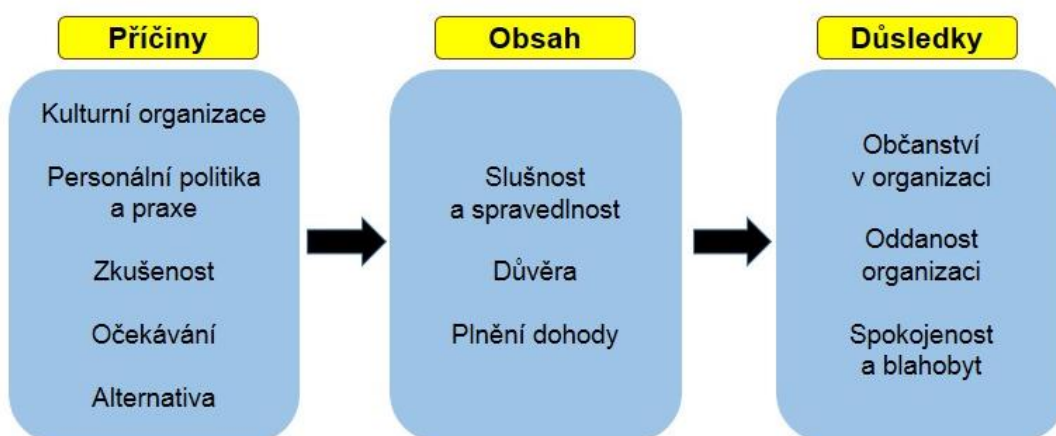
A naopak zaměstnanec očekává tyto aspekty od psychologické smlouvy:

- Slušné zacházení, zásadovost a spravedlnost
- Jistotu
- Příležitost pro uplatnění schopností
- Prostor k rozvoji dovedností a očekávání týkající se kariéry

- Zapojování do rozhodování, a řešení problému a míra vlivu
- Víra v dodržení slibů organizace
- Bezpečné pracovní prostředí

(Armstrong, 2007, s. 203-204)

Funkční model psychologické smlouvy dle Guesta a kol., mezi subjekty pracovního vztahu, znázorňující hledisko slušnosti, důvěry a nutnosti plnění smlouvané dohody, je zobrazen na následujícím obrázku 1.



Obr. 1 Model psychologické smlouvy (Guest, Conway, Briner, Dickman, 1996 in Armstrong, 2007, s. 204)

Jak uvádí Bělohlávek, nedodržení psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele může mít negativní dopady, které vedou k nespokojenosti pracovníka. Jedná se např. o odchod ze zaměstnání, snížení pracovního výkonu, podvody, odbývání práce a v krajních případech také stávka zaměstnanců. Porušení ze strany zaměstnance pak většinou vede k různým formám postihu dotyčného pracovníka. (Bělohlávek, 1996, s. 126) Současně nesmí být opomenuta ani dynamika změny povahy psychologické smlouvy, která se v průběhu celého zaměstnaneckého poměru vyvíjí. K nejvýraznějším změnám pravděpodobně dochází v průběhu adaptačního období. Zamezit negativním dopadům způsobeným nesrovnalostmi v očekávání během adaptačního procesu, lze efektivní komunikací mezi jednotlivými subjekty vztahu (Tureckiová, 2004, s. 66). Větší pozornost bude věnována těmto subjektům až v následujících kapitolách.

## 1.5 Subjekty figurující v adaptačním procesu

V této kapitole bude objasněno, jaké jsou klíčové osoby pro adaptační proces. Nový zaměstnanec nemá dominantní odpovědnost za průběh adaptace, ale je samozřejmě její významnou a nepostradatelnou součástí. Za průběh adaptačního procesu jsou odpovědni:

- Bezprostřední vedoucí – podílí se na adaptaci pracovníka, poskytuje mu podporu, řeší problémy v průběhu procesu, kontroluje a vyhodnocuje.
- Personalisté – zpracovávají koncepci adaptace, adaptační plány pro konkrétní pracovní místa ve spolupráci s vedoucími.
- Mentor – zaškoluje pracovníka do výkonu práce a pomáhá s adaptací, radí mu.
- Spolupracovníci, kteří se taktéž významně podílejí na adaptaci

(Kocianová, 2010, s. 135)

Vedoucí a personalisté mohou v tomto pohledu budít v novém zaměstnanci pragmatiký dojem vzhledem ke snaze, mít co neúčinněji a nejefektivněji podchycený tento proces. Blízká spolupráce s mentorem a spolupracovníky by měla tento dojem nového zaměstnance odbourat, ale i zde má na tento proces spolupráce velký vliv hlavně postavení firemní kultury, od které se také odvíjí chování těchto zaměstnanců. V této kapitole byly shrnuty klíčové subjekty a jejich význam v rámci adaptačního procesu. Následující kapitola bude zaměřena na podstatu vzdělávání v adaptačním procesu.

## 1.6 Vzdělávání v adaptačním procesu

Vzdělávání zaměstnanců na pracovišti je z pohledu andragogiky vnímáno jako nepostradatelná součást růstu organizace a udržení pracovníků v organizaci. Vzhledem k současnému, zrychlujícímu se životnímu stylu a dynamickým změnám v životě člověka, kdy se učíme takřka na každém kroku, je vzdělávání poskytované zaměstnavatelem, vnímáno pracovníky pozitivně, tedy spíše jako benefit. V tomto směru se výrazně posouvá těžiště vzdělávání dospělých od zájmového a všeobecného vzdělávání, k získávání profesních kvalifikací a kompetencí. (Beneš, 2014, s. 35) V této oblasti jsou kompetence stěžejní, jelikož jde o schopnost využívat svých znalostí, vědomostí a dovedností, k dosažení cílů

a také dosažení efektivních výkonů vztažených k pracovnímu místu. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 70)

Délka vstupního vzdělávání během adaptace nového zaměstnance je závislá na typu pozice, na kterou je pracovník připravován. Proces adaptace může být i kratší než zkušební doba, která je zákonem stanovena na tři měsíce od nástupu pracovníka do zaměstnání. Tento případ je např. u operátorských pozic. Optimální délka adaptačního procesu je čtyři až šest měsíců. Hroník vnáší do vzdělávání v průběhu adaptace systematický přístup. Důvody využití tohoto přístupu ke vzdělání uvedl Hroník následovně:

- co nejrychleji dosáhnout standardní výkonnosti
- první rok od přijetí zaměstnance přináší riziko nejvyšší fluktuace, která je výrazně ovlivněna kvalitou adaptačního vzdělávání
- úspěšný start nového pracovníka mnohdy rozhoduje o „škatulce“, do které se jedinec sám zařadí, a do jaké ho zařadí druzí (pygmalionský efekt), což následně ovlivňuje kvalitu výkonu (Hroník, 2007, s. 130)

Systematickému přístupu vzdělání při výkonu práce se věnuje také Armstrong, který zavádí systematickost, aby odboural náhodnost, neúčinnost a plýtvání vzděláním na pracovišti. Takto vzniklý žádoucí a plánovitý přístup by měl zahrnovat:

- analýzu pracovního místa nebo dovedností za účelem konkretizování přípravy vzdělávání
- vstupní posouzení toho, co nový pracovník potřebuje znát
- využití určených spolupracovníků jako rádců a mentorů – tito jedinci by měli být vyškoleni v tom, jak tuto svou roli vykonávat
- koučování ze strany vedoucích týmů nebo speciálně ustanovených a vyškolených útvarových vzdělavatelů
- zvláštní pověření úkolem (Armstrong, 2007, s. 400)

Doplňkem vzdělávání na pracovišti může být samostatné řízené vzdělávání, vzdělávání pomocí počítačů tzv. e-learning a poskytování rad týkajících se učení. (Armstrong, 2007, s. 400) Je nutné podotknout, že adaptační období se vyznačuje zvýšenou tenzí, stresem a sníženou výkonností pracovníků. Musí se zde počítat s možností, že se pracovníci změně nepřizpůsobí a odejdou. (Wagnerová a kol., 2011, s. 93).

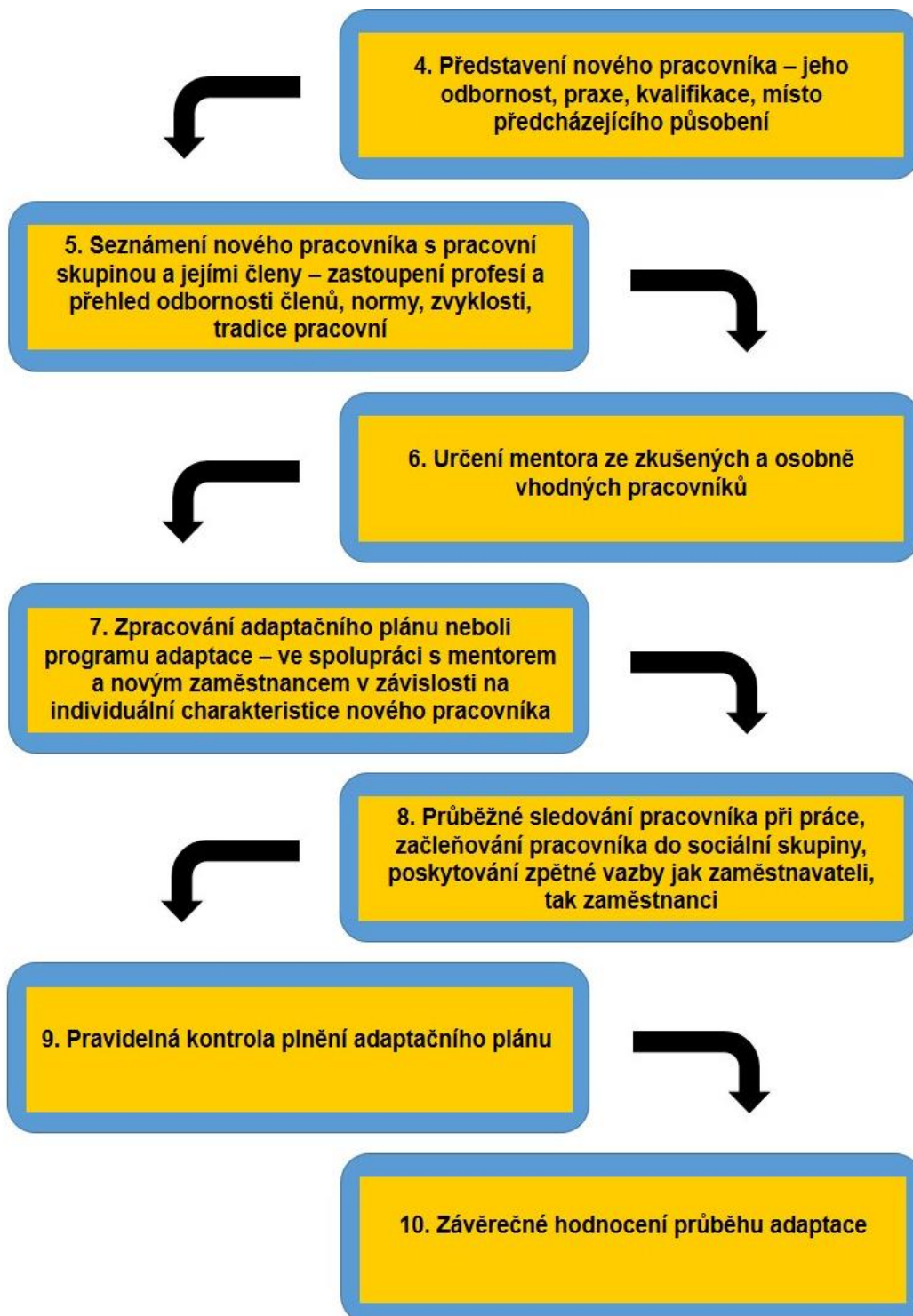


Tato kapitola poskytla shrnutí pohledů dvou autorů na systematický přístup ke vzdělávání v průběhu adaptace a vysvětlení, proč je vzdělávání zaměstnanců nepostradatelnou součástí růstu organizace. V další kapitola bude pozornost zaměřena na jednotlivé etapy adaptačního procesu.

## 1.7 Etapy adaptačního procesu

Relevantní etapy adaptačního procesu znázorňují Bedrnová, Nový a kol., tito autoři podrobně interpretují posloupnost jednotlivých kroků procesu od seznámení s problematikou adaptace, nástupním pohovorem, představením nového pracovníka, jeho seznámení s pracovní skupinou a jejími členy, určení mentora, zpracováním adaptačního plánu, průběžným sledováním pracovníka, kontrola plnění adaptačního plánu a v poslední řadě také závěrečným hodnocením, způsobem znázorněným na obrázku 2.





Obr. 2 Postup vedoucího při adaptaci nového pracovníka (Bedrnová, Nový, 1998, s. 324-325)

Činnosti v jednotlivých etapách zajišťuje vedoucí pracovník v kooperaci s personálním oddělením. Z pohledu jednotlivých kroků nového zaměstnance v organizaci se tyto etapy zpracovávají již ve formě adaptačního plánu. Plán může mít podobu formuláře, v němž by mělo být uvedeno jméno pracovníka, organizační útvar, pracovní pozice a den nástupu. Dále je zde začleněný výčet vzdělávacích akcí v průběhu adaptace a případné rotace pracovníka. V průběhu adaptace jsou do formuláře k jednotlivým aktivitám doplňovány podpisy zodpovědných osob za tyto činnosti s termínem jejich splnění. Formulář může obsahovat prostor k doplnění dalších informací, a na závěr, po skončení adaptačního procesu se uvádí jeho vyhodnocení s případnými návrhy na další rozvoj pracovníka. (Kocianová, 2010, s. 136) Koubek interpretuje adaptační plán ve sledu následující aktivit, viz bod 1 – 9. Takto vytvořený harmonogram adaptace se musí integrovat s plánem vzdělávacích aktivit a rotací.

1. V období od rozhodnutí o přijetí pracovníka a sepsáním pracovní smlouvy, probíhá předání vybraných písemných materiálů.
2. Další písemné a ústní informace pracovník dostává při příležitosti sepsání pracovní smlouvy, a to jak od personálního útvaru, tak od budoucího bezprostředního nadřízeného a jsou mu zodpovězeny případné dotazy.
3. V případě, že je pracovní smlouva podepsána před dnem nástupu pracovníka do zaměstnání, doporučuje se v tomto mezidobí, aby byl bezprostřední vedoucí v kontaktu s novým pracovníkem a poskytoval mu potřebné informace a pomáhal mu s řešením osobních problémů týkající se např. bydlení.
4. V den nástupu do zaměstnání absolvuje nový pracovník všechny formální a neformální procedury, které mohou být následující:
  - Seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi vztahující se k jeho pracovnímu zařazení a zodpovězení případných dotazů. (V případě, že nebylo provedeno, jak uvádí bod 2)
  - Podepsání pracovní smlouvy a dokumentů, na jejichž základě bude pracovník odvádět práci. (V případě, že nebylo provedeno, jak uvádí bod 2)
  - Uvedení na pracoviště – v tomto kroku je pracovník seznámen s informacemi bezprostředně souvisejícími s organizační jednotkou a pracovním místem, na které byl pracovník zařazen, se všeobecnými a podnikovými předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, se spolupracovníky a mentorem, který ho bude školit

v průběhu adaptace. Po té je pracovník zaveden na pracovní místo a je mu předáno potřebné vybavení nezbytné k výkonu jeho práce.

5. Během prvního týdne má nový pracovník několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty, učí se, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací, zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků, spolupracuje se svým nadřízeným při plánování svých pracovních úkolů
6. První týden již začíná pracovník plnit všechny potencionální povinnosti svého pracovního místa. Mělo by dojít alespoň jedenkrát k setkání s bezprostředním nadřízeným, které je věnováno problémům adaptace a rovněž je v této příležitosti kontaktován personálním útvarem.
7. Třetí týden zaměstnanec může absolvovat krátká školení týkající se např. norem chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod. Jednou týdně by se měl formálně setkávat se svým bezprostředním nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocení dosavadního průběhu adaptace a řešení jejích problémů.
8. Během druhého až pátého měsíce jsou již zaměstnanci postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa, jednou za dva týdny se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu adaptace a řešení jejích problémů. Absolvuje další krátkodobé semináře.
9. V průběhu šestého měsíce zaměstnání se proces adaptace uzavírá, hodnotí se pracovní výkon nového zaměstnance a vyjednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje.

(Koubek, 2012, s. 199-200)

Mnohem jednodušší pohled má na tuto problematiku Hroník, který uvádí následující strukturu adaptačního procesu:

1. Obeznamení pracovníka se „základními stavebními kameny“
  - „kam pracovník přišel a odkud kam firma došla“ – historie firmy, úspěchy, dynamika růstu, postavení na trhu
  - „kam chce firma jít a co by měl pracovník hájit“ – perspektiva, cíle, filozofie, kultura a hodnoty firmy
  - „co od pracovníka firma očekává, jakou roli zaujme“ – naděje firmy v pracovníka
  - „co může pracovník očekávat“ – principy odměňování, chování managementu a vztah mezi kolegy

- „kde, co a jak se pracovník dozví, jak šířit informace“ – způsoby komunikace v rámci organizační struktury a předávání informací, prameny informací
  - „s kým má tu čest“ – seznámení s managementem
  - „kde kdo sedí a co kdo dělá“ – rozmístění lidí v prostředí firmy
2. Seznámení pracovníka s funkcemi stavby
- Představení pozic a činností firmy, které předcházejí a následují; závislost na lidech a jejich činnostech odvislých od jeho činnosti
  - Přidělení tutora, průvodce adaptačním procesem
3. Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly
- Stanovení termínů pro vzájemné hodnocení procesu, úkolů a výsledků
  - Projekt práce, přesný popis pracovního místa se zodpovědnostmi a příslušnými pravomocemi
  - Způsob hodnocení práce, konkrétní ukazatele
  - Pracovní doba a pracovní režim
  - Mimořádné pracovní činnosti
- (Hronik, 2007, s. 130-131)

V období adaptačního procesu dochází k jeho průběžnému vyhodnocování v předem stanovených termínech. Využívá se zde i hodnocení nového zaměstnance, který je schopen podat potenciální nezainteresovaný pohled tzv. „zvenčí“. (Hronik, 2007, s. 130-131) Tento pohled může být poskytnut pouze ve stádiu, kdy ještě nový pracovník není plně participujícím členem organizace.

Při porovnání jednotlivých myšlenek autorů se dá říci, že Bedrnová, Nový a kol., nabízejí adaptační proces z hlediska činností, které má na starosti vedoucí, případně personalisté. Koubek interpretuje sled jednotlivých aktivit, které se již vztahují k jednotlivým krokům nového pracovníka, zpracovaným do harmonogramu. Hroník pojal tento proces adaptace strozeji, spíše jako seznámení s jednotlivými oblastmi adaptace. V prvním bodě jde o kulturní adaptaci neboli seznámení s kulturou organizace, druhý bod je věnován adaptaci sociální a třetí se zaměřuje na adaptaci na konkrétní pracovní místo. Těmto a dalším oblastem adaptace bude věnována následující kapitola.

## 1.8 Oblasti adaptace

Oblasti adaptace lze pojmout zase z více úhlů pohledů, přičemž jednotlivé pohledy se mnohdy prolínají. Koubek se zaměřuje na tyto tři oblasti:

1. Celopodniková orientace – zde jde o zprostředkování informací všeobecného rázu stejného pro všechny pracovníky podniku, bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
2. Týmová orientace – týká se pracovní skupiny, ve které má pracovník své místo. Zahrnuje také detaily a zvláštnosti, jimiž se práce vyznačuje.
3. Orientace na konkrétní pracovní místo – zde je vyznačená především diferenciací obsahu práce vzhledem ke konkrétnímu pracovnímu místu. (Koubek, 2012, s. 193-194)

Posléze Koubek uvádí, že v literatuře se body 2 a 3 často spojují. (Koubek, 2012, str. 193-194). Tohoto přidružení oblastí využívá Armstrong, ovšem s tímto spojením nesouhlasí literatura Tureckiové, která uvádí oblasti adaptace v kontextu aktivního přizpůsobení jednotlivce v organizaci:

1. Pracovní adaptace – adaptace na pracovní pozici, a s ní spojené činnosti, požadavky a role
2. Sociální adaptace – adaptace na sociální prostředí firmy, a to jak na vztahy interpersonální, tak skupinové (Tureckiová, 2004, s. 66)

Nejpřehledněji dělí oblasti adaptace Kocianová, a to na sociální, kulturní a adaptaci na pracovní místo. Blíže se těmto oblastem věnují následující samostatné kapitoly.

### 1.8.1 Sociální adaptace

U nového pracovníka se předpokládá jeho rychlá integrace do sociálního systému a systému vztahů. Takovýto socializační proces zahrnuje tři hlavní etapy podle Mudra, jak uvádí Cajthamr a Dědina, a těmi jsou nástup, pronikání a usazení. V etapě nástupu je řešena také předběžná socializace, která se zaměřuje na předání informací o organizaci, s jejich následnou konfrontací očekávání s realitou a má za úkol odbourat nástupní "šok". Etapa pronikání je formální tréninkem seznámení se nového pracovníka s jeho povinnostmi. Následující etapa usazení je výsledná, kdy zaměstnanec získává status plnohodnotného pracovníka vygenerovaný ať už formální, nebo neformální cestou. (Cajthamr, Dědina, 2010,

s. 135) Formální i neformální cestou adaptace provází zaměstnance také jemu přidělený mentor, který má v socializaci nového zaměstnance zásadní význam.

V období socializace mohou být využity socializační praktiky, jako jsou například ceremoniály. Ceremoniály slouží k odbourání počátečního vnímání organizace novým zaměstnancem a vytvoření souboru hodnot, norem, postojů a očekávání, které budou podporovány na úrovni celé organizace. Další socializační praktikou mohou být historiky, které především informují o tom, co se v organizaci smí, co se nedoporučuje a také co je vyloučeno. (Cajthamr, Dědina, 2010, s. 258-260)

V této dimenzi adaptace se nepojednává jen o přizpůsobení jedince struktuře sociálních vztahů, ale především jeho zařazení do sociálního systému celé organizace. Fungování sociálního systému výrazně ovlivňuje klima, které určuje reciprocita pracovníků. Kocianová uvádí, že sociální potřeby člověka, potřeby sociálního kontaktu, přijímat a poskytovat pomoc, potřeba někoho ovládat a někomu se podřizovat, potřeba akceptace, jistoty a další, jsou uskutečňovány a naplňovány právě ve vztazích na pracovišti. (Kocianová, 2010, s. 180) V těchto vztazích se mimo jiné odráží také akcent organizační kultury.

### **1.8.2 Adaptace na organizační kulturu**

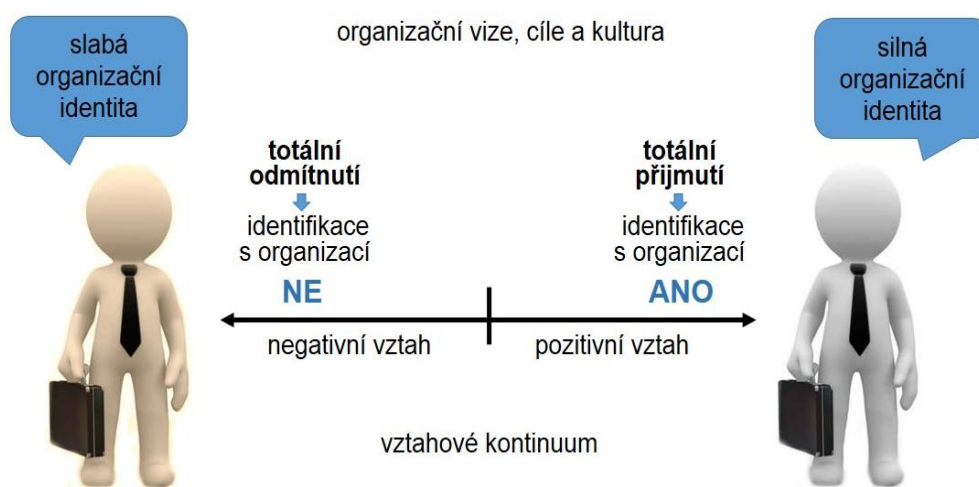
Nedílnou součástí organizace, jako celku, je její kultura. Co si pod tímto komplexním pojmem vůbec představit, vystihuje Bělohlávek. Ten si ve své publikaci vypůjčil definici Scheina, který uvádí, že jde o osvojení souboru společně sdílených představ členů organizace, za účelem stmelení a přizpůsobení se prostředí. (Schein, 1992 in Bělohlávek, 1996, s. 108) Stručně, ale výstižně pojali definici organizační kultury Lukášová a Nový (2004, s. 18), a to jako způsoby myšlení a jednání v organizaci. Tyto způsoby myšlení a jednání ovlivňují zvyklosti, hodnoty, důvěra, postoje a politika organizace. (Cajthamr, Dědina, 2010, s. 254)

Adaptační proces nového pracovníka by měl být nastaven tak, aby tento pracovník v optimálním případě přijmul organizační kulturu, a došlo co nejdříve ke vzájemnému splynutí v tomto vztahu. Do jaké míry se může pracovník identifikovat s organizační kulturou, udává Novotná takto:

- Pracovník splynul s organizační kulturou.
- Ve vztahu pracovníka ke kultuře organizace je napětí, pracovník ji respektuje, ale má k ní výhrady.

- Pracovník vztah k organizační kultuře předstírá, ale ve skrytu ji nerespektuje.
- Pracovník jedná v rozporu s organizační kulturou.  
(Novotná, 2008, str. 65)

Následující obrázek graficky znázorňuje reciprocitu pracovníka a organizace z pohledu jejich vizí, cílů a kultury. Pokud je zaměstnanec v souladu s těmito hodnotami, dochází k přijetí, to znamená, že se zaměstnanec identifikuje s organizací a buduje pozitivní vztah. V opačném případě dochází k odmítnutí, kdy se zaměstnanec s organizací neidentifikuje a buduje si k ní pouze negativní vztah.



Obr. 3 Vztahové kontinuum (Novotná, 2008, str. 65)

### 1.8.3 Adaptace na pracovní místo

Adaptaci na pracovní místo hodně ovlivňují interakce s jinými pracovníky. V tomto případě napomáhá této adaptaci mentor přidělený novému zaměstnanci na jeho zaškolení. Mentorem se stávají seniorní zaměstnanci, kteří oplývají dostatečnými znalostmi, zkušenostmi v daném pracovním oboru a mají pro práci s lidmi patřičné vlohy. Úkolem mentorů je předat v průběhu adaptačního období co nejvíce informací, tak aby po skončení školení byl nový zaměstnanec schopný využívat nově nabyté znalosti, zkušenosti, dovednosti a schopnosti, a ty co nejlépe harmonizoval do praxe.

Pracovní adaptace dle Jandourka je výsledkem konfrontace mezi nároky na nového zaměstnance a jeho předpoklady pro nové zařazení. Tento proces se



zaměřuje na zdolání nároků nového pracovního prostředí a tedy i porozumění komplexního fungování organizace. (Jandourek, 2001, s. 12)

Implementace výše uvedených oblastí adaptace sociální, adaptace na kulturu organizace a pracovní místo vede k naplnění těchto cílů:

- Možnost pracovníka cítit se jako doma.
- Zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci.
- Informovanost o pracovních podmínkách a zvyklostech.
- Informovanost o očekávaných normách výkonu a chování.
- Informovanost o možnostech vzdělávání a postupu, které organizace nabízí.

(Armstrong, 2007, s. 399)

Do oblastí adaptace také patří takzvaná psychologická adaptace. Tato adaptace je nezbytným faktorem bytí organismů, které se přizpůsobují podmínkám, aby přežili v prostředí, ve kterém se vyskytují. Živý systém se neustále adaptuje, aby se vyrovnal s nároky na jeho existenci, což by mělo vést k homeostáze. (Paulík, 2010, s. 11) Velmi obecně by se tato definice adaptace Paulíka dala použít v přizpůsobování jedince v prostředí organizace, proto budou v této oblasti preferovány spíše definice sociální, pracovní a kulturní adaptace.

Oblastmi adaptace se uzavírá první kapitola zaměřená na adaptační proces jako takový. Jak již bylo uvedeno adaptabilita jedince nezávisí pouze na osobnostních charakteristikách jedince, ale také podmínkách adaptace ze strany organizace (Kocianová, 2010, s.130). Podstatnou podmínkou pro adaptujícího se zaměstnance může být rozvoj a vzdělávání v organizaci. Jednou z možností, jak tyto podmínky v rámci organizace zajistit, je zvolení vhodné metody vzdělávání pro adaptační proces, kterou je mentoring. Tomuto nástroji vzdělávání je věnována následující kapitola.

## 2 MENTORING JAKO NÁSTROJ VZDĚLÁVÁNÍ

V této kapitole budou vyjasněny pojmy týkající se mentoringu, a jeho využití v průběhu adaptačního procesu. Dále bude kapitola zaměřena na klíčový prvek mentoringu, kterým je vztah mezi účastníky této vzdělávací metody. Budou zde uvedeny profily účastníků mentorského vztahu a bude zde uvedeno, jak tento vztah zasahuje do oblastí adaptace nového zaměstnance. Zmíněna budou také rizika a příležitosti mentoringu v organizacích a v poslední řadě bude provedena evaluace vzdělávací aktivity. Následně budou uvedené poznatky využity k dosažení cíle této bakalářské práce.

### 2.1 Vymezení pojmu mentor a mentoring

Slovo mentor bylo poprvé použito 800 let př. n. l. v Homérově eposu *Odysseus*. V tomto eposu se vypráví, že Odysseus svěřil svého syna prince Telemacha na výchovu Mentorovi, když musel odejít do války. Tomuto Mentorovi Odysseus plně důvěřoval. Po té, co se Odysseus ztratil ve válce, bylo rolí Mentora nejen prince Telemacha vychovávat, ale hlavně působit jako učitel, rádce, průvodce a přítel, aby ho připravil na převzetí odpovědnosti za svůj život, a také převzetí trůnu po otci v Ithace. Ačkoliv se zdá, že se tyto kořeny starověku dávno vytratily, mají stále v této oblasti archetypální rozměr. (Petrašová, Prausová, Štěpánek 2014, s. 29-30)

Mentoring tedy není nový pojem, se kterým se v této oblasti setkáváme, nicméně se začal tento výraz používat teprve nedávno. Jde o vzdělávací metodu, kdy mentor (školitel, lektor či vychovatel) předává potřebné zkušenosti a znalosti svému svěřenci, takzvanému mentee. Ovšem tento vztah nebývá pouze jednostranný, ale mívá také příznivý vliv na mentora. Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. ve své publikaci uvádějí, že jde o aktivitu, jejíž pilířem je nejen podporovat druhé, ale také řídit jejich učení, aby se rychleji seznámili s organizačním prostředím, mohli plně rozvíjet svůj potenciál, schopnosti a dosahovali požadovaného výkonu.

Mentoring tedy:

- podporuje lidi při objevování a definování jejich rozvojových potřeb a při stanovování individuálních cílů posilování nezávislého učení,

- umožňuje lidem hovořit o jejich problémech, pomáhá jim vyjasňovat situace, poskytuje jim zpětnou vazbu a vybízí k přijetí výzev,
  - pomáhá lidem reflektovat jejich pocity, přesvědčení, myšlenky a chování a podívat se na ně z jiné perspektivy,
  - provází a podporuje lidi v sebeanalýze a při řešení jejich problémů a využívání příležitostí,
  - umožňuje lidem naučit se efektivně rozhodovat,
  - podporuje řešení problému s využitím integrovaného přístupu.
- (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012, s. 206 – 207)

V současné době se tato metoda rozvoje využívá v organizacích ke kariernímu a osobnímu rozvoji, u příležitosti podstatných organizační změn a právě také k zaškolení nových zaměstnanců v průběhu adaptačního období. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012 s. 206) Následující kapitoly budou zaměřeny na hlavní subjekty mentoringu, které jsou stěžejní pro adaptační proces a těmi jsou mentor a mentee.

## **2.2 Osobnost mentora**

Za mentora je považována zkušená, profesně starší osoba, s patřičnými schopnostmi a dovednostmi. Jinými slovy řečeno kompetentní osoba k vykonávání mentoringu, která dokáže vytvářet příznivé podmínky pro rozvoj mentee. Podrobněji se mentorovi budou věnovat následující kapitoly zaměřené na typologii, hodnoty a role mentora, které by nám měly přiblížit jeho osobnost.

### **2.2.1 Typologie mentora**

Jelikož je pro mentoring stěžejní přátelský vztah, měl by být i sám mentor přátelský. Pokud si vybereme definici přátelského člověka z typologie Bělohlávka, mezi silné stránky takového jedince může patřit – utváření příznivého prostředí, empatie vůči spolupracovníkům, pozitivní motivace, ochotná a nezištná pomoc. To se ovšem následně může projevit v nedostatku asertivity, kdy dostává přátelský člověk strach, že nevyhoví všem. (Bělohlávek 2012, s. 49). Člověk musí mít pro vykonávání takové profese vloh. Také Plamínek uvádí svou typologii lektorů a to takto - lektoři preferující sebe a proces, lektoři preferující lidi a vztahy nebo lektoři preferující věc a užitky. Z tohoto pohledu bychom na post mentora mohli dosadit jedince, který dává přednost lidem a vztahům, před věcmi a užitky nebo sebou

a procesy. (Plamínek 2014, s. 282-283) Hodnoty, které by měl mentor uznávat, jsou uvedeny v následující kapitole.

### **2.2.2 Hodnoty mentora**

Na pozici mentora dané organizace bývá dosazen jedinec, který uznává klíčové hodnoty společnosti. Takový zaměstnanec se identifikuje se společností a dochází zde k jeho splynutí s organizační kulturou. Kromě toho, že mentor uznává hodnoty organizace, měl by hlavně uznávat hodnoty týkající se jeho samotného, zde patří sebeúcta, sebedůvěra, seberealizace a zodpovědnost. (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 63)

Hodnoty organizace, jako jsou vize a poslání, musí mít pro mentora také relevantní význam, jak upozorňuje Bartoňková, jelikož právě tyto hodnoty mají důležitý význam ve strategickém přístupu k firemnímu vzdělávání. (Bartoňková, 2010, s. 32). V této kapitole byly shrnuty hodnoty, které by měl mentor uznávat. Další kapitola se věnuje specifickým formám chování mentora, tedy jeho rolím.

### **2.2.3 Role mentora**

Role jsou specifické formy chování, které musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. (Koubek 2012, s. 45)

Pro mentora jsou charakteristické tyto role:

- nabízet podnětné nápady
- pomáhat zvýšit sebevědomí
- podněcování profesionálního chování a postoje
- předávat znalosti a zkušenosti
- konfrontace s negativním chováním a postojem
- učit příkladem
- podporuje a motivuje růst jak osobní, tak i karierní
- vysvětlovat fungování organizace
- stát na straně svých svěřenců v kritických situacích
- nabízet odborné rady a rady vycházející ze své vlastní zkušenosti
- podněcovat k dosažení stanovených cílů

(Petrášová, Prausová, Štěpánek 2014, s. 40; Bedrnová 2012, s. 207)

Aby mentor svou rolí pozitivně ovlivňoval mentoring a také vztah s mentee, je zde stěžejní sociální opora, jako blízkost, reciprocita, empatie, trvalost, spolehlivost, povzbuzení a podpora. Blízkost je vnímána jako sociální opora ve

vztazích. Nový zaměstnanec, se v síti sociálních vztahů obrátí na blízké, kteří jsou jemu nakloněni. Této role by se měl stěžejně zmocnit mentor a poskytnout mentee zdroj sociální opory. (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 74-75)

Reciprocita má také souvislost s poskytováním sociální opory. Je důležité dbát na to, aby se mentee necítil zavázán za poskytování opory. Nadměrná opora může vyvolávat pocit bezmocnosti a závislost na poskytovateli opory. (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 74-75) Z hlediska mentoringu v adaptačním procesu by mělo docházet spíše k tzv. obohacování práce, což dle Koubka znamená, že se u nového pracovníka zvyšuje míra rozhodování a kontroly nad svou prací, otevírají se mu příležitosti k dalším úspěchům i pro osobní růst a získává odpovědnost. (Koubek, 2012, s. 69)

Dalším klíčovým pojmem je empatie. Empatie je charakteristická pro blízké vztahy a znamená schopnost vžít se do pocitu druhých. V mentoringu empatie buduje důvěru a přispívá ke kvalitě a efektivitě mentorského vztahu. (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 92)

Trvalost a spolehlivost zahrnuje početnost, délku a pravidelnost kontaktů v mentorském vztahu. Trvalost v tomto vztahu přispívá ke spolehlivosti mentora, a u mentee vyvolává pocit konzistentnosti vztahu. (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 75)

Posledními pojmy jsou povzbuzení a podpora, které jsou vykládány jako pocity zážitku, kdy je mentee povzbuzován, podporován, vyzván či inspirován ze strany mentora k nějaké akci. (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 93) Konkrétněji se mentorským vztahem bude zabývat jedna z následujících samostatných kapitol.

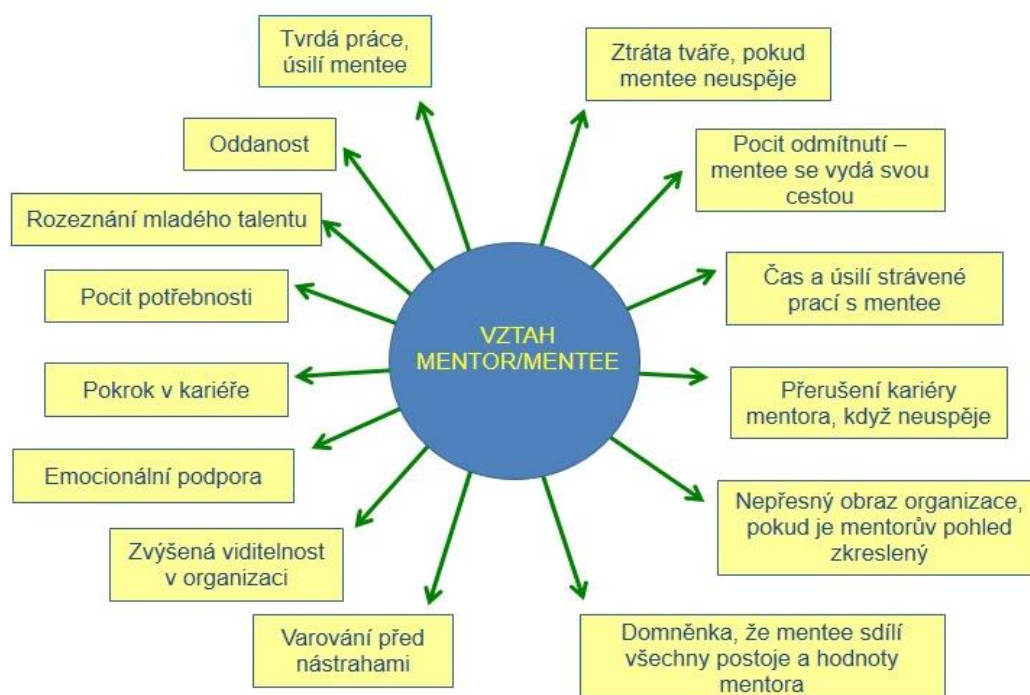
## **2.3 Mentee**

Termín mentee může znamenat učeň, svěřenec, někdo používá výraz protégé. Mentee je označován za příjemce benefitů mentorského vztahu a jako partner mentora, od kterého se učí nových znalostí a dovedností. (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 17) V procesu vrůstání mentee do sociálního systému organizace, se pomalu a postupně vyvíjejí vazby s ostatními zaměstnanci, snadno zde může dojít i k pocitům nepochopení, případně odcizení. Těmto pocitům by měl zabránit mentorský vztah, který je objasněn v následující kapitole.

## 2.4 Mentorský vztah

Mentor a mentee mají mezi sebou, jak již bylo zmíněno, vzájemný mentorský vztah. Tento vztah uvedených dvou subjektů je založen na otevřenosti, angažovanosti, vyladění a společném pohledu, jak uvádí Brumovská, Seidlová Málková. (2010, s. 88) Interpersonální procesy formují charakter vztahu, a tak se každý vztah stává jedinečným.

Nový zaměstnanec, relativně nezkušený se nejvíce naučí od seniornějšího, zkušeného zaměstnance, který mu radí, povzbuzuje ho a zaučuje v každodenním nebo alespoň velmi častém styku. Mezi těmito subjekty vzniká vztah mentora a mentee, který může přinášet užitek, a to ve formě oddanosti, pokroku v kariéře, emocionální podpory, varování před nástrahami, ale i riziko, jako ztrátu tváře, pocit odmítnutí, přerušování kariéry a další. Tyto potenciální přínosy vztahu jsou znázorněny na následujícím obrázku. (Cajthamr, Dědina, 2010, s. 135-136)



Obr. 4 Potenciální přínosy a vztahy mentorování (Cajthamr, Dědina, 2010, s. 135-136)

Mentorský vztah hraje důležitou roli při uspokojování důležitých sociálních potřeb, a to jak ze strany mentee, tak ze strany mentora. Výsledkem kvalitního mentorského vztahu je především spokojenost na obou stranách. Takového stavu lze dle Petrášové, Prausové a Štěpánka (2014, s. 34-35) u mentee dosáhnout v těchto případech:

- Mentor nabízí svému mentee cenné rady, jak pracovat efektivněji, stává se průvodcem a partnerem, pomáhá mu rozhodovat a brání chybným rozhodnutím.
- Mentee rozvíjí své znalosti a dovednosti za účasti mentora, ten zde může identifikovat dovednosti a odbornost, které novému zaměstnanci pomohou se prosadit. Mentor učí jak najít správné informace.
- Učení se efektivní komunikaci, ať už samostatně nebo za účasti mentora, vede ke zlepšení komunikačních dovedností.
- Vzájemné předávání způsobů myšlení, způsobuje učení se novým pohledům u obou subjektů.
- Mentor nabízí rozšíření sociální sítě kontaktů.
- Mentor ukazuje správnou cestu k rozvoji kariéry.  
(Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 34-35)

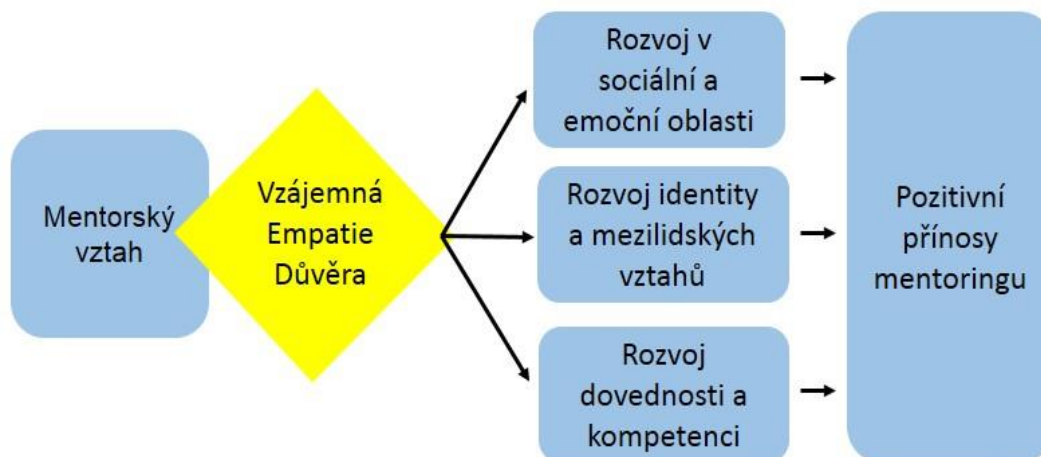
Spokojenost ze strany mentora je dána těmito přínosy ze vztahu:

- Schopnost motivovat, dodávat odvalu druhým, rozvíjí dovednosti lídra.
- Stejně jako mentee, si i mentor zlepšuje komunikační dovednosti, nachází ve vztahu cesty k efektivní komunikaci tzv. „stejným jazykem“.
- Získávání nových náhledů na věci a situace, což může být užitečné nejen v pracovním, ale i osobním životě.
- Schopnost učit a podporovat, se stává podstatnou výhodou. Kultivace dovedností může posilovat pozici v organizaci a rozvoji kariéry.
- Získání naplňujícího pocitu, že přispíváte k růstu a rozvoji druhých. Úspěch mentee, jako výsledek práce je odměnou.  
(Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 34-35)

Spokojenost je v tomto případě dána především vzájemnou reciprocitou obou subjektů. Mentor dále rozvíjí vztah svým přístupem, kdy v určité fázi je tento vztah díky principům mentoringu trvale a významně přínosný, zde se mění formální mentorský vztah, na neformální zdroj podpory. Výše byly uvedeny přínosy, a byl objasněn princip fungujícího vztahu mentora a mentee. Jaké další přínosy může přinášet tato metoda vzdělávání a jaké naopak nabízí úskalí, objasní následující kapitola.

## 2.5 Přínosy a rizika mentoringu

Mentoring je přínosný jestliže mentorský vztah splňuje patřičné znaky kvality, kterými jsou důvěra, blízkost a empatie. Následující obrázek, který je jedním z nekvalitnějších a ucelených teoretických modelů, jež navrhla badatelka v oblasti mentoringu Jean E. Rhodes, vychází právě z uvedených premis, které podporuje také řada vědců v oblasti mentoringu.



Obr. 5 Proces zprostředkování přínosu mentoringu (Rhodes, 2005 in Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 65)

Z obrázku je zřejmé, že přínosem je rozvoj sociální a emoční oblasti, dovedností a kompetencí, identity a mezilidských vztahů.

K rozvoji sociální a emoční oblasti dochází v případě, že mentor dává pozitivní zpětnou vazbu, se kterou je mentee internalizován. Pozitivní zpětná vazba má příznivý vliv nejen na vztah, ale i osobnost mentee, jeho sebepojetí, sebeúctu a sebedůvěru. Mentor se zde nastavuje jako zrcadlo, jelikož nový zaměstnanec kopíruje vzorec chování, názory, postoje, případně se mentor stává motivem cíle, kterého chce mentee dosáhnout. (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 66-67)

Rozvoj dovedností a kompetencí, je spjat s předpokladem schopnosti mentora vytvářet podmínky pro podporu, rozvoj a získání nových znalostí a vědomostí mentee. (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 67) To může také znamenat, že mentee dostává prostor pro jeho způsoby řešení, rozhodování a přemýšlení, přičemž se rozvíjí jeho samostatnost a zodpovědnost. (Petrašová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 64)



Identita a mezilidské vztahy mohou plnit kvalitní mentorský vztah i korektní funkci pro mentee. Je to dáno tím, že mentor může ovlivnit jeho další sociální vztahy. Pokud mentor je schopen rozpoznat potřeby svého mentee v této oblasti, může pomoci zvládat stres, a to tím způsobem, že mu ukáže strategii, jak překonat zátěžové situace. (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 68-69)

Doposud byl brán mentoring spíše jako přínosná metoda, ale i ta sebou může nést riziko neúspěchu. Mezi nejčastější důvody neúspěchu patří:

Rozdíl mezi očekáváním a realitou - obě strany vztahu, ale i organizace viz psychologická smlouva, mají na počátku vztahu nějaká očekávání. Realita prvního kontaktu většinou ukáže rozdíly. Mentor by měl u nového zaměstnance rozpoznat a zvážit, kolik úsilí tomuto vztahu může obětovat, aby nevyvolával vzájemnou nespokojenost a obavy z pokračování. Vztah by byl v případě nenaplnění očekávání ukončen. Špatný první dojem, kdy chybí vzájemná sympatie a zájem o rozvoj vztahu, je symptomem nevhodně vytvořené dvojice. Antipatie vede ve většině případů také k ukončení vztahu. (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 106-109)

Náročnost role a tlak na schopnosti mentora - zkušenosti a kvality mentora úzce souvisí s úspěšností mentoringu, proto není dobré výběr mentora podceňovat a nechávat ho jen na ochotě a nadšení lidí být mentorem. Mentoring je brán jako přirozený proces a často funguje v organizacích na spontánní bázi bez pravidel a nastavení. Pilířem je vytvoření blízkého a důvěrného vztahu s mentee, kdy mentor musí porozumět jeho potřebám a příčinám obtíží, které při budování vztahu mohou vyvstat. Nadměrné požadavky a angažovanost kladená na mentory, jsou příliš náročné, a mohou být v rozporu s jejich očekáváním. Zde vznikají obavy ze selhání a neschopnosti plnit svou roli. Nástrojem podpory a pomoci pro začínající mentory, mohou být základní výcvik a pravidelná supervize v průběhu procesu. (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 106-109)

Nedostatečná angažovanost a nedůvěra, jak ze strany mentora nebo mentee bývá dalším zdrojem zklamání. Stěžejním úrazem je nedostatečné předávání informací a zpětné vazby. Vlivem této nejistoty dochází k pochybnostem, což pochopitelně vede k nespokojenosti a napětí. (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 106-109)

Dále jsou zde komunikační dovednosti mentorů. Problém může vyplynout z nedostatku těchto dovedností, proto se zde zdůrazňuje jejich důležitost. (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 106-109)

Dalším rizikem může být nedostatek času mentora, toto riziko bývá způsobeno špatnou organizací práce, většinou ze strany organizace. (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 106-109) Doposud byly shrnuty podstatné subjekty a aspekty mentoringu, byly zváženy možné příležitosti a rizika a poslední kapitola nabídne možnou techniku hodnocení této vzdělávací aktivity.

## **2.6 Evaluace mentoringu v adaptačním procesu**

Poslední kapitola teoretické části, poslední ovšem nikoliv v pořadí důležitosti, je věnována evaluaci mentoringu v adaptačním procesu. Existuje celá řada technik hodnocení efektivity vzdělávací aktivity. Evaluace je proces, který stanoví, zda byla vzdělávací aktivita úspěšná. Jde o integrální součást vzdělávání, kdy se porovnává to co je žádoucí s výsledky chování, tedy odpovídá na otázku, do jaké míry vzdělávací aktivita naplnila svůj účel. V rámci evaluace se může hodnotit obsah vzdělávací aktivity, organizace, realizace, prostředí, lektor, studijní materiály a další. (Bartoňková, 2010, s. 181-182) Výsledkem mentoringu v adaptačním procesu je, že se nový zaměstnanec přizpůsobí organizaci, do které nastoupil, integruje se s organizační kulturou, stane se součástí systému sociálních vztahů a naučí se a bude zvládat plnit všechny požadavky spojené s výkonem jeho práce.

V kontextu firemního vzdělávání se využívají dvě fáze evaluace vzdělávací aktivity dle Pettyho, kterých užívá Bartoňková. První fáze je evaluace formativní, což je evaluace průběžná, která posuzuje účastníky, lektory, komunikaci, vztah, určuje potíže a zajišťuje jejich včasnou nápravu a to tak, že tuto aktivitu může explicitně formovat v průběhu, navíc zvyšuje motivaci účastníků. Druhou fází je hodnocení sumativní, tady se jedná již o celkové finální hodnocení. K této evaluaci se používají převážně testy, dotazníky, pozorování a jiné metody. Výstupy této evaluace jsou velmi podstatné, a mohou zásadně ovlivnit průběh následujících vzdělávacích aktivit. (Bartoňková, 2010, s. 184-185)

Nejpoužívanější model evaluace v rámci firemního vzdělávání je Kirkpatrickův, který zkoumá přínos vzdělávací aktivity ve čtyřech stěžejních oblastech. První oblastí je reakce, tady se hledá odpověď na otázku: „Líbilo se jim to?“. Reakce je nejčastější hodnotící metodou z toho důvodu, že se snadno provádí a umožňuje snadný sběr a analýzu dat. Jde především o vyjádření míry spokojenosti, a to například pomocí takzvaných „úsměvných“ formulářů. Ovšem

ověření spokojenosti má málo společného s tím, jestli účastník po vzdělávací aktivitě lépe pracuje. (Bartoňková, 2010, s. 185-186)

Druhou nejsnadnější oblastí hodnocení je učení, zde se hledá odpověď na otázku: „Naučili se to?“. Učení se může týkat kognitivních, postojových a dovednostních složek. Nejsnadněji se tato oblast měří provedením testu na začátku vzdělávací aktivity a po jejím skončení. (Bartoňková, 2010, s. 185-186)

Třetí oblastí je chování, tady se hledá odpověď na otázku: „Použili to na pracovišti?“ Chování se hodnotí v projevech a výkonu pracovníka, které jsou zaměřeny na aplikaci znalostí a dovedností v konkrétní situaci. V praxi se při hodnocení pracovníků a pracovního výkonu využívá standardně všech nástrojů pro toto hodnocení, kterými mohou být například dotazník, 360° zpětná vazba, plánování činností, technika kritických incidentů, hodnocení pracovního výkonu a samohodnocení, přímé pozorování a další. Realizace této úrovně evaluace je vhodná až za určitou dobu, po skončení dané vzdělávací aktivity, jelikož absolventi musí mít čas k tomu, aby nově nabyté dovednosti mohli demonstrovat. (Bartoňková, 2010, s. 185-186)

Poslední oblastí jsou výsledky, kde se hledá odpověď na otázku: „Došlo ke změně efektivity organizace?“. Výsledky se vztahují ke kvantifikovaným změnám v oblastech, jako je produktivita, obrát, kvalita, čas, stížnosti zákazníků, tedy v oblastech s akcentem na firemní ukazatele. Ve své podstatě jde o nejobtížnější krok stanovit náklady vzdělávací aktivity a určit čistý přínos této akce. (Bartoňková, 2010, s. 185-186)

Ideálem je provést evaluaci ve všech výše uvedených oblastech. (Belcourt, Wright, 1998 in Bartoňková, 2010, s. 185-186) Vyhodnocením mentoringu v adaptačním procesu se uzavírá teoretická část této bakalářské práce. Ve třetí kapitole dojde k seznámení se zkoumanou společností.

### 3 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ČESKÉ SPOŘITELNĚ

Třetí kapitola bude již věnovaná praktické části bakalářské práce, a to seznámení s Českou spořitelnou a.s. Budou zde uvedeny pilíře této organizace, kterými jsou organizační struktura, kultura, strategie, hodnoty, mise a vize. Kapitola bude zakončena seznámení s oborem, kterého se převážně tato bakalářská práce týká a ve kterém sama působím. Název Česká spořitelna a.s. se v rámci této bakalářské práce bude využívat ve zkrácené verzi Česká spořitelna nebo jako zkratka ČS.

#### 3.1 Představení organizace

Téměř každý si pod názvem Česká spořitelna vybaví banku. Je to způsobeno především nostalgií, kterou tato banka v širokém spektru veřejnosti vyvolává, a to díky její skoro dvousetleté tradici. Česká spořitelna je jedním z předních poskytovatelů bankovních služeb, dnes už je i poskytovatelem nebankovních služeb v České republice, o čemž vypovídá fakt, že má téměř pět milionů klientů. Toto postavení si vydobyla právě skoro dvousetletou účinností na trhu. V roce 2000 získala rakouská bankovní skupina Erste většinový podíl České spořitelny, a tím se tato banka stala součástí celoevropského komplexu. Tato fúze dala České spořitelně impuls k dalšímu růstu. V současné době patří k nejvýznamnějším z celé skupiny. (www.csas.cz, 2016)

Česká spořitelna je z pohledu zaměstnavatele jedním z nejvýznamnějších v ČR. Potvrzuje to údaj k datu 1. února 2015, kdy měla přesně 10 000 zaměstnanců. V knize, věnované 190-ti letému výročí České spořitelny, uvádí ředitelka HR Jitka Schmiedová při odpovědi na otázku, zda chtějí lidé u Vás pracovat, že: *„Poptávka převyšuje nabídku, ale jsme firmou, která mění to, jaké schopnosti chce ve střednědobém horizontu mít, nejenom organizační jako firma, ale i ty lidské. Z té fronty si proto pečlivě vybíráme ty, kteří mají potenciál u nás uspět.“* (Goeij, 2015, s. 164)

## 3.2 Organizační struktura

Vedoucími zaměstnanci České spořitelny, ve smyslu zákona o bankách, jsou členové představenstva, řídí organizační útvary nebo složky společnosti dle pověření představenstva a vykonávají další činnosti stanovené ve vnitřních předpisech představenstvem. Za svou činnost také odpovídají představenstvu. Ředitelé a manažeři odpovídají za činnost organizačních složek, jednotek a útvarů, které jsou dle vnitřních předpisů v jejich působnosti. (intranet csas)

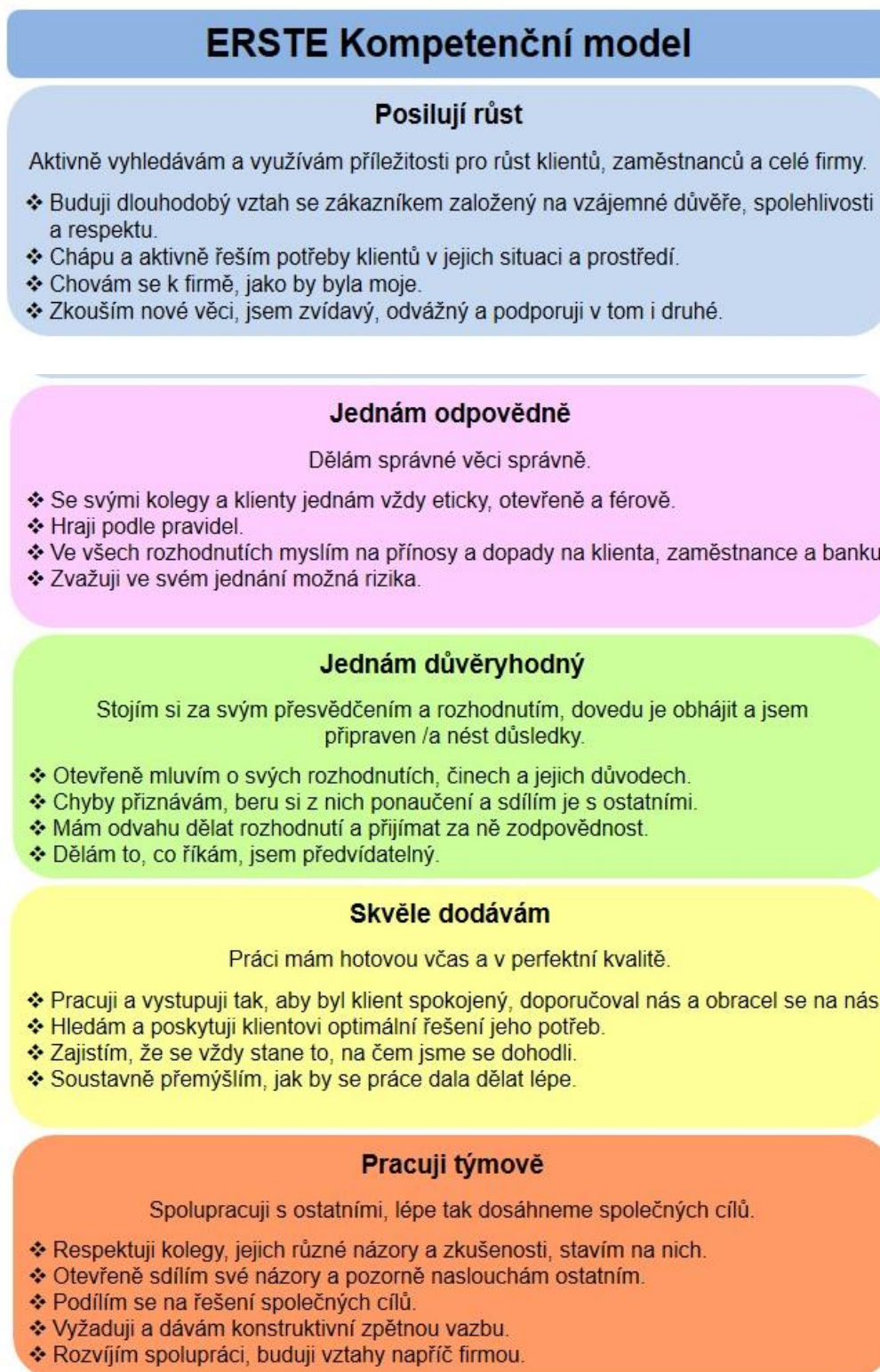
Zaměstnanci mají pravomoc a odpovědnost za činnosti, kterou vykonávají v souladu se svým pracovním zařazením a pověřením a podle pokynů přímého nadřízeného nebo jinak příslušného vedoucího zaměstnance. Jednotlivé pravomoci a odpovědnosti vyplývají z právních předpisů, předpisů České spořitelny a z popisu pracovní činnosti každého zaměstnance. Je-li zaměstnanec zařazen v útvaru, který má podle předpisů banky v působnosti provádění bankovních obchodů, a je-li na základě pověření oprávněn k provádění bankovních obchodů, řídí a odpovídá za provádění bankovních obchodů v rozsahu, který konkrétně určí předpisy České spořitelny a příslušný vedoucí zaměstnanec. (intranet csas)

Organizačními složkami jsou centrála (člení se na organizační útvary) a regiony (člení se na oblasti). Organizační útvary jsou organizační celky s definovaným seskupením činností, pravomocí a odpovědností a mohou být typu úsek, odbor, oddělení, pobočka. (intranet csas)

Každý útvar v organizační struktuře ČS má vymezenou svoji náplň činností, svou působnost a odpovídá za výkon a výsledek činnosti, které jsou mu stanoveny. V čele organizačního útvaru je ředitel / manažer. Ten odpovídá za návrhy, tvorbu a realizaci strategických cílů a úkolů v jeho řídicí působnosti, řízení představenstvem určené oblasti, plnění stanovených cílů, úkolů, dále finančních a obchodních plánů, provedená rozhodnutí a za škody vzniklé neučiněním rozhodnutí, zajištění personálních zdrojů a rozvoje zaměstnanců včetně zdrojů pro vedoucí funkce, dodržování stanoveného rozpočtu. Pro souhrn organizačních útvarů spadajících do řídicí působnosti předsedy představenstva, místopředsedy představenstva a člena představenstva se užívá název "divize". (intranet csas)  
Přehled těchto divizí je znázorněn v příloze 1.

### 3.3 Organizační kultura

Česká spořitelna interpretuje organizační kulturu svým zaměstnancům exaktně skrz kompetenční model Erste vyobrazený níže.



Obr. 6 Erste kompetenční model (intranet csas)

Kromě výše uvedeného je u kompetenčního modelu dopsáno motto zaměstnancům „*Kdo chce, hledá způsoby, kdo nechce, hledá důvody*“. (intranet csas)

Takřka každý rok se stanovuje, kam by měla firemní kultura České spořitelny směřovat. Především zde jde o to, aby se ČS jako banka a hlavně její zaměstnanci zaměřili na klienta, než sami na sebe. ČS potřebuje, aby lidé spolupracovali více mezi sebou a čerpali ze sebe to nejlepší. Zjednodušit a zrychlit. Chce více delegovat, přičemž by se neměla tolik zkoumat hierarchie funkcí. Trendem v této oblasti je zplnomocnění lidí. (Goeij, 2015, s. 165)

ČS je mimo jiné zaměřená na projekt diversitas, který se jednak snaží pomáhat a podporovat zaměstnance, jejich talent a potenciál, bez ohledu na pohlaví, fyzickou kondici, rodinný stav, věk, rasu, vzhled, apod. A dále je Česká spořitelna společensky odpovědnou bankou, díky programům jako diversitas - zde se ČS snaží být bankou bez bariér, Nadace České spořitelny - zaměřená na ty, od nichž se společnost odvrací a Nadace depositum bonum, která podporuje vzdělávání mladých lidí. Kultura organizace tedy nemá působiště pouze v dimenzi zaměstnanců, ale zajímá se i o širokou veřejnost. (intranet csas) Vzhledem k cíli této bakalářské práce je ovšem zaměřena stěžejně na zaměstnance.

### **3.4 Strategie, hodnoty, mise a vize**

Strategie ČS je založená na bumerangu, ve kterém se neustále točí klíčové výrazy užitek, zážitek a vztah. V užitku se hledají užitečná řešení, zážitek by měl vyvolat pocit, že je to snadné a příjemné a ve vztahu se buduje důvěra a uznání. Ačkoliv si většina lidí tuto strategii banky představí jen v podání poradce na pobočce a klienta, tato strategie řeší komplexní přístupy ke klientům, a to jak interním, tak externím. (intranet csas)

#### **Klíčové hodnoty ČS jsou:**

Spolehlivost – roste z pevných kořenů, přijímání společenské odpovědnosti, optimistický pohled do budoucna, plnění slibů klientů a kolegů, učení z chyb, ČS přijímá odpovědnost za to, co dělá.

Vstřícnost – potřeby, podněty a přání klientů i kolegů, bere jako výzvu ke zlepšení, přináší a podporuje nové nápady a změny, vyžaduje a dává zpětnou vazbu, dívá se na práci očima klientů.

Vnímavost – vnímá, že každý člověk je jedinečný a váží si názoru každého, respektuje klienty a kolegy, váží si práce a času všech, aktivně naslouchá a zjišťuje potřeby.

Srozumitelnost – hledá cesty ke zjednodušení služeb, dělá věci jednoduše a prakticky, hovoří řečí klienta, ověřuje si vzájemné pochopení.  
(intranet csas)

Mise a vize jsou v ČS formulovány následovně:

ČS je poskytovatelem finančních služeb, které umožňují klientům naplňovat jejich jedinečná přání. Díky prvotřídním výkonům zaměstnanců poskytuje špičkové poradenství, podporu a služby klientům. Špičkové poradenství a služby zajišťuje nadprůměrné výnosy akcionářů. Díky nadprůměrným výnosům, akcionářů vytváří podnětné a hodnotné pracovní podmínky pro zaměstnance a pomáhá v rozvoji společnosti, v níž působí. Z takto formulované mise, která tvoří neustálý, dokola opakující se uzavřený cyklus, se stává i vize. (intranet csas)

### **3.5 Seznámení s odborem Zpracování požadavků třetích stran**

Problematika, která je v této práci řešena, tedy mentoring v adaptačním procesu, není řešena v rámci celé banky, ale bude se týkat pouze odboru Zpracování požadavků třetích stran. Je to odbor, ve kterém sama působím a jsem s tímto odborem pracovním úzce spjata. V tomto odboru pracuje přibližně něco přes sto zaměstnanců. V organizační struktuře, která je přílohou této práce, tento odbor spadá pod divizi 8 – provoz, útvar správa klientské dokumentace. Nejedná se tedy o práci v pobočkové síti, ale na centrále, která sídlí v Kutné Hoře.

Pod názvem odboru se skrývá řešení požadavků, přicházejících z různých komunikačních kanálů, týkajících se dědických řízení, dotazů na součinnost, exekuční řízení klientů, případně insolvence. Práci specialistů v tomto odboru je tyto požadavky pečlivě prozkoumat, zda obsahují patřičné náležitosti, dohledat si požadované informace v systémech, zapsat událost do systému, konzultovat, komunikovat s dalšími útvary banky, vyhodnotit, blokovat účty, zasílat finanční prostředky, připravit odpověď, zkontrolovat, odeslat a hlavně hlídat a dodržovat termíny těchto požadavků. Tento mix stěžejních činností, který však není kompletní, nezpracovávají všichni zaměstnanci odboru, ale záleží na tom, jaký proces (dědická řízení, součinnosti, exekuce, insolvence) specialisté umí, a ke kterému mají kompetence. Znamená to, že pracovníci dělají pouze ty činnosti,



které se k jejich procesu vztahují. Nicméně jeden specialista může umět zpracovávat i činnosti z jiných procesů, než je jeho primární, a v případě potřeby může vypomáhat, čímž se stává tzv. „cennější“. Na této práci v odboru se podílí šest týmů zahrnujících přibližně dvacet specialistů, v čele každého týmu je manažer a celý tento komplex zaštiťuje ředitelka odboru, viz kapitola věnovaná organizační struktuře. Tato bakalářská práce se bude týkat pouze pracovníků adaptovaných na pozici specialista Operations odboru Zpracování požadavků třetích stran.

## **4 POPIS SOUČASNÉHO PRŮBĚHU MENTORINGU V ADAPTAČNÍM PROCESU**

Zde budou uvedeny činnosti, které předcházejí mentoring v adaptačním procesu v rámci odboru Zpracování požadavků třetích stran. Stěžejním zde ovšem bude popis průběhu tohoto procesu a na závěr bude zmíněn průběh evaluace mentoringu v adaptačním procesu v rámci uvedeného odboru.

### **4.1 Činnosti předcházející mentoring v adaptačním procesu**

Zde jsou uvedeny činnosti, které se vykonávají v období od výběru pracovníka, do doby prvního dne nástupu nového zaměstnance. Na této přípravě ze strany organizace se podílejí personalisté, manažeři, mentor, případně garant procesu.

Níže je uveden sled jednotlivých činností se specifikací subjektů, kterých se týkají:

- Manažer se podílí na výběru nového pracovníka za účasti ředitelky odboru, případně podává zpětnou vazbu uchazečům o pracovní místo (personalista je v tomto procesu přítomen v případě hromadných výběrových řízení).
- Personální útvar zařadí nového zaměstnance do evidence a připravuje potřebné dokumenty k jeho nástupu.
- Manažer komunikuje s vybraným zaměstnancem a předává mu potřebné informace k jeho nástupu.
- Manažer vybírá vhodného pracovníka na pozici mentora.
- Jsou vyjasněny vzájemná očekávání mentora a manažera, týkající se podpory mentee.
- Garant nastíní plán zaškolení jednotlivých činností procesu, který je po té schválen manažerem a komunikován mentorovi, včetně definování termínovaných cílů. (intranet csas)

Zde je důležité objasnit funkci garanta procesu, jelikož doposud nebyl tento termín použit. Výraz proces, zde není brán z pohledu mentoringu a adaptace, ale z pohledu konkrétního pracovního procesu, kterými, jak již bylo uvedeno, jsou dědických řízení, součinnosti, exekuce a insolvence. Každý z těchto procesů má svého garanta, který má na starosti komunikaci s manažery, shromažďování a předávání informací zaměstnancům zpracovávajícím tento proces, vytváření manuálů, adaptačních plánů. Garant má za úkol zajistit plynulý chod procesu,

upozorňuje zaměstnance na drobné nedostatky a chyby a zajišťuje jejich nápravu.  
(intranet csas)

## 4.2 Obsah a cíle mentoringu v adaptačním procesu

Tato kapitola bude zaměřena na průběh mentoringu v adaptačním procesu, tedy na jeho obsah. Adaptaci nového zaměstnance je dle zákoníku práce věnována tříměsíční zkušební doba. Uchopí-li se tento proces od začátku, jednotlivé kroky procesu jsou následující:

### 1. Den

Seznámení se, podepsání všech dokumentů a formalit nově vzniklého pracovně právního vztahu. Následuje přivítání nováčka v týmu a předání na pracovní místo, kde bude vykonávat svou práci. Poté obdrží nový zaměstnanec balíček kancelářských potřeb a přístupy do systému. V této chvíli je také předán svému mentorovi, který mu podává další informace týkající se chodu organizace, plánu adaptace, představí práci se systémy a intranetem banky, případně vyzkouší s nováčkem přihlášení do systémů a ukáže práci s aplikací AMOS, která slouží k vypracování povinných e-learningových kurzů. První den nástupu, musí být zaměstnanec seznámen a musí také splnit testy kurzů BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (požární ochrana). Kurzy BOZP a PO jsou opět stanovené zákoníkem práce. Tyto dva kurzy s následným ověřením znalostí, se rozšířily o Pracovní řád ČS. S pracovním řádem je zaměstnanec seznámen, jak je uvedeno výše, již u příležitosti podpisu pracovní smlouvy. Při vypracování kurzu, si jej opět může sám projít a následně dojde k testu ověření znalostí Pracovního řádu ČS. (intranet csas)

### 1. Měsíc

V průběhu prvního měsíce by mělo dojít ke splnění všech povinných e-learningových kurzů banky pro zaměstnance centrály. Mezi tyto povinné kurzy patří:

- BOZP a PO zaměstnance (povinné splnit první den nástupu)
- Pracovní řád ČS (povinný splnit první den nástupu)
- Bezpečnost IS/IT+PCI-DSS (bezpečnost využívání informační technologií banky)
- Compliance zaměstnanec (povinné splnit první týden od nástupu)

- AML – Anti Money Laundering – základní kurz (povinné splnit první týden od nástupu)
- Etický kodex
- Řízení incidentů a krizí
- OHS zaměstnanec (ochrana hospodářské soutěže)
- Operační riziko
- Trestní odpovědnost právnických osob
- Finanční excelence  
(intranet csas)

Dále jsou v průběhu prvního měsíce povinné pro nové zaměstnance tyto kurzy: Vítejte v České spořitelně a V kůži poradce. Kurz Vítejte v České spořitelně je povinný pro všechny zaměstnance České spořitelny, kurz V kůži poradce je povinný především pro zaměstnance centrály. Školení obou kurzů probíhá na centrále České spořitelny v Praze. (intranet csas)

Rolí mentora v prvním měsíci je postupné předávání znalostí, zkušeností, ale také ověřování nově nabytých dovedností nováčka, případně podávání zpětné vazby. Na konci prvního měsíce dochází k rozhovorům takzvaným jeden na jednoho a to mentora s manažerem a také mentee s manažerem.

Druhý a třetí měsíc adaptace je zaměřen převážně na seznámení s pracovními postupy a úkoly daného pracovního místa. Na konci každého měsíce, tedy třikrát v průběhu zkušební doby, dochází k rozhovorům s manažerem, jak je uvedeno výše.

Mentor je po celou zkušební dobu nováčkovi nablízku, zajímá se o něj a pomáhá mu začlenit se do týmu. Pracuje s nováčkem, dle dohody s manažerem, na základě adaptačního plánu. Mluví s nováčkem, zajímá se o jeho potřeby a vyžaduje zpětnou vazbu. Dále mu poskytuje potřebné informace a rady, podporuje praktické vyzkoušení jeho znalostí a dovedností, které získal. (intranet csas)

Cíle mentoringu v adaptačním procesu jsou stanoveny adaptačním plánem. Dodržování stanovených cílů hlídá mentor a pravidelně sdílí s manažerem informace o nováčkovi a průběhu adaptace, případně dle potřeby upravuje s manažerem adaptační plán. Mentor vyžaduje od manažera také zpětnou vazbu na svou práci. Po ukončení zkušební doby se s novým zaměstnancem uzavírá dohoda o plnění cílů na další období. K plnění této dohody již mentor nepřihlíží. (intranet csas)

### **4.3 Evaluace**

Evaluace mentoringu v adaptačním procesu probíhá na centrále ČS v Kutné Hoře formou rozhovoru, a to třikrát za celé období vzdělávací aktivity. Hodnocení probíhá ve dvou fázích, a dalo by se srovnat s hodnocením, které uvádí Bartoňková dle Pettyho a to průběžné hodnocení neboli formativní a celkové neboli sumativní hodnocení. (Bartoňková, 2010, s. 184-185) Evaluace zjišťuje vhodnost zvoleného mentora, spokojenost nového zaměstnance v organizaci a také zda jsou naplněny jeho očekávání.

## 5 VYHODNOCENÍ A NÁVRH OPTIMALIZACE PROCESU

Koncepty pro mentoring v adaptačním procesu na nástup nového zaměstnance má Česká spořitelna zpracovány precizně. Ovšem větší důslednost klade na zpracování těchto konceptů pro pobočkové sítě a na centrály nebere až takový zřetel. Dále zde hodně záleží na využití a dodržování stanoveného z těchto konceptů v praxi, a zda funguje komunikace mezi jednotlivými subjekty tohoto procesu. Ovšem řešení komunikace není cílem této bakalářské práce. V této kapitole bude zaměřeno na návrh optimalizace, a to především, co se týká přípravy na mentoring v adaptačním procesu, konkrétněji se bude mimo jiné tato oblast věnovat přípravě samotného mentora, dále zde bude zmíněn adaptační plán a na závěr bude navržena varianta evaluace tohoto procesu.

### 5.1 Příprava na nástup nového zaměstnance

Přípravu na nástup nového zaměstnance by organizace neměla podcenit, jelikož jeho první dojem z nástupu do nové organizace, vzhledem ke stresu, který tato situace obnáší, bude tohoto pracovníka provázet po celou dobu jeho zaměstnaneckého poměru, možná i déle. Příprava se v této části bude vztahovat na orientační balíček neboli příručku zaměstnance a na přípravu mentora. Současná podoba celoorganizační příručky pro zaměstnance s názvem „Vítejte mezi námi“ má tyto náležitosti:

1. Kdo jsme a kam jdeme
    - Ocenění ČS
    - Strategie
    - Organizační struktura
    - Dceřiné společnosti
    - Erste Group
  2. Náš klient a jeho očekávání
    - Segmentace klientů
    - Měření clientské zkušenosti, spokojenosti a loajality
    - Produkty
  3. Firemní kultura, společenská odpovědnost a diverzita
    - Kompetenční model
    - Společenská odpovědnost
    - Diverzita
- (příručka ČS, 2015)

Tuto příručku dostávají všichni noví zaměstnanci banky na povinném vstupním školení „Vítejte v ČS“. Vzhledem k výčtu možností, které uvádí Koubek ve svém orientačním balíčku, je tato příručka celkem strohá. Navíc tato příručka není specifická pro zaměstnance centrály, kteří by potřebovali trochu jiné informace, než zaměstnanci poboček a naopak. Návrhem v této oblasti je vypracování specifické příručky pro jednotlivé centrály, která bude navíc z výčtu dle Koubka obohacena o toto spektrum:

- Aktuální vyjednání kolektivní smlouvy
- Organizační schéma – větev konkrétní centrály
- Mapa organizace – konkrétní centrály
- Materiál o popisu pracovního místa a jeho specifických cílech
- Seznam zaměstnaneckých výhod – se specifikací pro centrály a pracovní pozici
- Informace k hodnocení pracovního výkonu, termínech a procedurách hodnocení
- Nabídka vzdělávání v organizaci – přehled možností pro zaměstnance centrály
- Důležitá telefonní čísla – platná pro konkrétní centrálu
- Informace o pojištění zaměstnanců  
(Koubek, s. 194-195)

Všechny podstatné informace mají zaměstnanci na intranetu. Takto vypracovaná příručka, předávaná v tištěné podobě, by přinesla zefektivnění procesu orientace, a to tím, že by si informace mohl adaptovaný zaměstnanec prostudovat a promyslet v klidu a pohodlí domova, nikoliv v průběhu pracovní doby, kdy na prostudování mnohdy není tolik času a nový zaměstnanec ani neví, na co by se měl zaměřit a jak informace vytřídit. Některé informace, například co se týká benefitů, jsou zaměstnancům poskytovány nahodile, intuitivně, mnohdy spíše závisí na informacích poskytovaných spolupracovníky, jak uvádí Koubek (Koubek, 2012, s. 194). Příručka by byla předávána při příležitosti podpisu smlouvy první den nástupu. Nic ovšem nezaručuje její prostudování a záleží jen na proaktivitě každého jedince. Komplexně zpracovaný orientační balíček by měl především usnadnit práci mentorovi, který má předávat znalosti a zkušenosti potřebné k výkonu práce na daném procesu. Mentor tráví s nováčkem většinu pracovní doby v průběhu jeho adaptace a jsou na něj často kladeny dotazy týkající se například benefitů, kde je najít a jak je získat. Na tyto informace má nový zaměstnanec nárok, pokud by tedy informace nedostal, mohlo by dojít k porušení

psychologické smlouvy z hlediska očekávání zaměstnance, což by mohlo mít zase dopad na požadované aspekty ze strany zaměstnavatele, viz kapitola psychologická smlouva. Nepředání těchto stěžejních informací by mělo následky ve více oblastech a bylo by to také v rozporu s kompetenčním modelem ERSTE vyobrazeným výše.

Dalším důležitým aspektem přípravy na mentoring v adaptačním procesu, který není radno podceňovat, je nejenom výběr, ale hlavně příprava samotného mentora. Do řad mentorů jsou vybíráni profesně starší, zkušení pracovníci, ovšem abychom předešli rizikům, které uvádí Brumovská a Seidlová Málková, mělo by se přípravě mentora věnovat patřičnou důslednost. Jelikož ne každý, ačkoliv zkušený pracovník je vybaven dostatečným potenciálem k vykonávání práce mentora, a tak je zapotřebí si ho v některých oblastech vychovat a zaučit.

Abychom předešli rizikům spojeným s komunikací, zde může jít například o předávání negativních informací nebo také zpětné vazby, která nemusí být vždy pozitivní pro mentee, mělo by být novým mentorům nabídnuto absolvování kurzu komunikačních dovedností. Tento kurz je v rámci České spořitelny v nabídce pro zaměstnance, ale zaměstnancům je takřka nedostupný, jelikož jeho absolvování podléhá schválení nadřízeného. Nedostatečné předávání informací a nedůvěra v mentora by mohla být stěžejním úrazem mentoringu v adaptačním procesu.

Jedním z předpokladů mentora je dle Brumovské, Saidlové Málkové vytvářet podmínky pro podporu, rozvoj a získání nových znalostí a vědomostí mentee. K získání těchto dovedností, by mentorům pomohl kurz lektorské dovednosti pro nelektory, ve kterém by získali patřičný nadhled k vykonávání role mentora.

Poslední připomínku, kterou je nutno uvést, je časová náročnost. Mentor tráví se svým mentee nováčkem takřka celou zkušební dobu a musí v něm budit dojem, že kdykoliv bude potřebovat s něčím poradit, je tu pro něj. V tomto případě doporučuji, aby byl mentorem zvolen takový pracovník, který bude se svým mentee celou zkušební dobu, aby nedocházelo k častému střídání mentorů během adaptace. V takovém to případě dojde k naplnění kvalit mentorského vztahu, který je postaven na pilířích vzájemné empatie a důvěry (viz obrázek 4).



## 5.2 Jasně stanovení průběhu adaptace

Jasně stanovení průběhu adaptace nezahrnuje pouze výčet činností konkrétního procesu, vztažených do období, které bude nový zaměstnanec absolvovat, ale je zde myšleno také na samotnou tvorbu a předání adaptačního plánu příslušným pracovníkům. Toto bohužel není úplně dobře podchyceno. Skloubíme-li průběh adaptačních procesů jednotlivých autorů a zasadíme do konceptu mentoringu v adaptačním procesu v námi sledovaném odboru, návrh řešení by mohl vypadat následovně:

1. Zadání úkolu garantovi procesu na vytvoření adaptačního plánu pro jeho proces. Garant procesu, by měl připravit návrh adaptačního plánu.
2. Návrh adaptačního plánu by měl být poté konzultován a schválen vedoucím pracovníkem.
3. Vedoucí pracovník nebo garant procesu seznámí vybraného mentora před nástupem nováčka s adaptačním plánem a vysvětlí si případné nejasnosti.
4. Mentor představí adaptační plán nováčkovi nejlépe v den nástupu, případně následující pracovní den při nejbližší příležitosti.
5. Mentor sleduje nováčka při práci, snaží se o jeho začlenění do pracovní skupiny a poskytuje zpětnou vazbu vedoucímu pracovníkovi a nováčkovi.
6. Kontrola plnění adaptačního plánu (Bedrnová, Nový, 1998, s. 324-325)

Jasně rozdělení úkolů a rolí vede k odbourání rizik spojených s mentoringem. Na mentory je mnohdy nakládáno více práce, než je v jejich kompetencích a to se většinou odráží na výsledném hodnocení celého mentoringu v adaptačním procesu. Na závěr by měl být tento proces vyhodnocen. Návrh na zlepšení tohoto vyhodnocení respektive evaluace ze strany zaměstnance je uveden v následující kapitole.

### 5.3 Návrh evaluace

Pro účel vyhodnocení mentoringu v adaptačním procesu v rámci odboru zpracování požadavků třetích stran, bych využila již zmíněný Kierkpatrikův model, který se dělí do čtyř oblastí. V první oblasti, která nese název Reakce, jde hlavně o kvalitativní dotazování. Ačkoliv dochází k rozhovorům vedoucích pracovníků a nováčků, nejsou jasně stanovena témata a způsoby vedení rozhovorů. Řešením je nastavení a zajištění těchto oblastí, aby byly vedoucí pracovníci kompetentní k vedení takovýchto rozhovorů. V následující oblasti Učení, vzhledem k řešené oblasti nástupu nových zaměstnanců, kde se nepředpokládá, že mají nějaké předchozí znalosti v rámci zpracovávané práce, bych vynechala provedení testu na začátku vzdělávací aktivity, pro nás na začátku mentoringu v adaptačním procesu, a měření bych provedla až po jeho ukončení. Další oblastí je Chování, zde by se dala využít technika pozorování ze strany mentora, hodnocení pracovního výkonu, který je měřitelný dle již nastavených výkonnostních norem, případně sebehodnocení. Nejlépe se tato oblast hodnotí pomocí 360° zpětné vazby, ale to lze pouze u vyšších pozic, které mají pod sebou podřízené pracovníky. Poslední oblastí jsou Výsledky, načež tato oblast je velmi těžce hodnotitelná a nelze jasně stanovit, zda nemůže dojít ke zkreslení výsledků v této oblasti vlivem jiných ukazatelů, než je adaptační proces. Pro potřeby evaluace mentoringu v adaptačním procesu bych měřila jen první tři oblasti. Výstupy z těchto oblastí by vedly ke zlepšení nastavení procesu mentoringu v adaptačním procesu.

Zavedení navrhovaných úprav, kterými tedy jsou příprava na nástup nového zaměstnance – tvorba příručky pro zaměstnance zaměřená na konkrétní pracoviště, výběr vhodného zaměstnance a jeho příprava na mentoring, dále jasné stanovení průběhu adaptace a na závěr věnování více prostoru pro evaluaci ze strany vedoucích pracovníků, by nemělo být nějak finančně náročné, ale spíše časově. Tyto úpravy by vedly k naplnění aspektů, které plynou z psychologické smlouvy, jak uvádí Armstrong, a to jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. Zavedením změn by ve výsledku vedlo ke splnutí zaměstnanců s cílem organizační kultury, aby lidé více mezi sebou spolupracovali a čerpali ze sebe to nejlepší. (Goeij, 2015, s. 165)

## **Závěr**

Tato bakalářská práce Vás seznámí s průběhem adaptačního procesu, s využitím vzdělávací metody, kterou je mentoring. Mentoring nahrává zdárnému průběhu adaptace, tak aby se nový zaměstnanec stal co nejrychleji přirozenou součástí pracovního procesu. Výsledkem mentoringu v adaptačním procesu je, že se nový zaměstnanec přizpůsobí organizaci, do které nastoupil, integruje se s organizační kulturou, stane se součástí systému sociálních vztahů a naučí se a bude zvládat plnit všechny požadavky spojené s výkonem jeho práce.

Cílem této mé bakalářské práce bylo analyzovat průběh současného mentoringu v adaptačním procesu na centrále České spořitelny a.s. útvaru Zpracování požadavků třetích stran s následným předložením návrhu, jak tento proces optimalizovat. Při porovnání současně nastaveného procesu a interních zdrojů s odbornou literaturou vyplynulo, že ačkoliv má Česká spořitelna jako celek precizně zpracované koncepty k této problematice a mnohdy se objevují synapse s klíčovými myšlenkami autorů, našla jsem přece jen pár poznatků, které by se daly vylepšit a přispět tak k lepšímu fungování mentoringu v adaptačním procesu na centrále České spořitelny v Kutné Hoře.

## Seznam použité literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BARTOŇKOVÁ, Hana a Dušan ŠIMEK. *Andragogika*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.
- BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.
- BRUMOVSKÁ, Tereza a Gabriela MÁLKOVÁ. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-772-5.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- GOEIJ, Hana de. *190: Česká spořitelna 1825-2015*. Praha: pro Českou spořitelnu vydala Mladá fronta, 2015. ISBN 978-80-204-3824-9.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-269-0.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

- NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. Praha: Grada, 2008. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2428-7.
- PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2959-6.
- PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, Ilona PRAUSOVÁ a Zdeněk ŠTĚPÁNEK. *Mentorink: forma podpory nové generace*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0625-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

### **Seznam internetových zdrojů:**

Česká spořitelna, a.s. (2016). Dostupné z <http://www.csas.cz/banka/nav/onas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>

### **Seznam interních zdrojů:**

Interní zdroje České spořitelny a. s. (2016) – intranet

Interní příručka ČS pro nové zaměstnance, 2015. *Vítejte mezi námi: Víťáme Vás v České spořitelně*

### **Seznam obrázků:**

- Obr. 7 Model psychologické smlouvy (Guest, Conway, Briner, Dickman, 1996 in Armstrong, 2007, s. 204)
- Obr. 8 Postup vedoucího při adaptaci nového pracovníka (Bedrnová, Nový, 1998, s. 324-325)
- Obr. 9 Vztahové kontinuum (Novotná, 2008, str. 65)
- Obr. 10 Potenciální přínosy a vztahy mentorování (Cajthamr, Dědina, 2010, s. 135-136)
- Obr. 11 Proces zprostředkování přínosu mentoringu (Rhodes, 2005 in Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 65)
- Obr. 12 Erste kompetenční model (intranet csas)

### **Seznam příloh:**

- Příloha 1 Organizační struktura České spořitelny (intranet csas)

## Organizační struktura

### Divize 1

#### Útvary předsedy představenstva a generálního ředitele

- ❖ Kancelář společnosti
- ❖ Firemní komunikace a CSR
- ❖ Řízení kvality služeb
- ❖ Interní audit
- ❖ Lidské zdroje
- ❖ Marketing
- ❖ Ekonomické a strategické analýzy
- ❖ Portfolio strategických projektů

### Divize 2

#### Finanční řízení

- ❖ Účetnictví, kontroling a business intelligence
- ❖ Řízení majetku
- ❖ Řízení bilance finanční skupiny

### Divize 3

#### Finanční trhy

- ❖ Financování
- ❖ Investiční bankovnictví
- ❖ Finanční trhy – obchodování a prodej
- ❖ Finanční trhy – Retail Distribution

### Divize 4

#### Komerční bankovnictví

- ❖ Firemní klientela
- ❖ Realitní obchody
- ❖ Komunální financování
- ❖ Large Corporates
- ❖ Corpor. Cash Management a podpora prodeje
- ❖ Řízení produktů korporátního bankovnictví

### Divize 5

#### Drobné bankovnictví

- ❖ Retailové produkty
- ❖ Plánování prodeje a řízení výkonu
- ❖ Pobočky a externí prodej
- ❖ Digitální a přímý prodej
- ❖ Podpora retailu a kartové centrum
- ❖ Řízení segmentů klientské zkušenosti
- ❖ Sociální banka

### Divize 6

#### Řízení rizik

- ❖ Strategické řízení rizik
- ❖ Řízení úvěr. rizik korpor. bankovnictví
- ❖ Řízení úvěr. rizik retail. bankovnictví
- ❖ Restrukturalizace a vymáhání
- ❖ Bezpečnost
- ❖ Právní služby
- ❖ Compliance
- ❖ Podpora

### Divize 8

#### Provoz

- ❖ Řízení provozu a IT
- ❖ Enterprise Architecture
- ❖ Solution Delivery
- ❖ Data a integrace
- ❖ IT Digital and ONLiNe
- ❖ Governance provozu a IT
- ❖ Wholesale Back Office a platební styk
- ❖ Správa účtu a klientské dokumentace
- ❖ Klientské centrum

## **Anotace**

Jméno a příjmení:	Jiřina Bělejová
Název fakulty:	Filozofická fakulta
Název katedry:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Název bakalářské práce:	Mentoring v adaptačním procesu
Vedoucí práce	PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D. – KSA
Počet znaků:	82 266
Počet příloh:	1
Počet použitých zdrojů:	25
Klíčová slova:	adaptační proces, mentoring, firemní vzdělávání, přijímání zaměstnance, psychologická smlouva, organizační kultura, adaptační plán, orientační balíček, evaluace
Keywords:	process of adaptation, mentoring, company education, recruitment, psychological agreement, organizational culture, intention of adaptation process, orientation package/summary, evaluation

## **Anotace práce**

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku adaptace nového zaměstnance s využitím mentoringu, jako praktické didaktické metody andragogiky. Cílem bakalářské práce je analýza současného mentoringu v adaptačním procesu s následným návrhem optimalizace a zefektivnění pro centrálu České spořitelny a.s. v Kutné Hoře. Tato práce je členěna do pěti kapitol. První kapitola je zaměřená na proces adaptace nového zaměstnance, personální činnosti spojené s tímto procesem, stěžejní subjekty tohoto procesu, popis jednotlivých etap adaptačního procesu a také na jednotlivé oblasti adaptace. Druhá kapitola je věnována mentoringu, jako zvolené metodě vzdělávání v rámci adaptačního procesu. Kapitola je orientovaná na stěžejní subjekty, kterými jsou mentor a mentee, poskytuje náhled na vztah těchto subjektů, dále jaká má mentoring rizika a příležitosti a nakonec nabízí možnosti evaluace této vzdělávací



metody. Třetí kapitola poskytuje nahlédnutí na Českou spořitelnu a.s. a fungování odboru v Kutné Hoře. Čtvrtá kapitola se zabývá deskripcí průběhu mentoringu v adaptačním procesu odboru v Kutné Hoře, analýzou současného stavu a komparace s odbornou literaturou. Závěrečná pátá kapitola obsahuje návrhy inovace a optimalizace vedoucí k zefektivnění mentoringu v adaptačním procesu pro centrálu České spořitelny a.s. v Kutné Hoře.

## **Annotation**

This bachelor's thesis is focused on problems of adaptation to a new employee with using mentoring as a practical didactical method of andragogy. The primary aim is to analyse current mentoring in a process of adaptation with the following suggestion of the optimalization and efficiency improvement for the central office of Česká spořitelna a.s. in Kutná Hora. This thesis is divided into five parts. The first chapter is focused on the process of adaptation to a new employee, personal activities which are connected to this process, principal subjects of the process, description of particular stages of the process of adaptation and particular areas of adaptation. The second chapter is dedicated to mentoring as a chosen method of education within the process of adaptation. The chapter is orientated towards the principal subjects which are mentor and mentee. It provides a view of the relationship between these subjects, what sort of risks and opportunities are connected to mentoring and at last offers possibilities for assessment of the educational method. The third chapter provides look into Česká spořitelna a.s. and the workings of the specific department in Kutná Hora. The fourth chapter follows up the process of description in mentoring and the process of adaptation in Kutná Hora, analysis of the current situation and comparison with the professional literature. The final fifth chapter contains suggestions of innovation and optimalization leading to the efficiency improvement of mentoring in the process of adaptation for the central office of Česká spořitelna a.s. in Kutná Hora.