

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Mentoring a adaptační proces jako aspekt
výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců**

**Mentoring and adaptation process as an aspect of
employees' performance and satisfaction**

Martin Čechura

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Mentoring a adaptační proces jako aspekt výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24. 4. 2023

v. r. Martin Čechura

Zásady pro vypracování

1. Vysvětlete pojmy adaptační proces a mentoring.
2. Vysvětlete pojem buddy systém a analyzujte jeho využití v organizaci.
3. Charakterizujte pojem motivace a jeho důležitost pro správné a efektivní řízení zaměstnanců v organizaci.
4. Proveďte průzkum v oblasti využívání adaptačního procesu a mentoringu ve firmě.
5. Zhodnoťte získané údaje a navrhněte změny pro zlepšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat paní Mgr. et Mgr. Petře Špačkové za vedení bakalářské práce, ochotný přístup a poskytnutí podnětů a nápadů, které byly velkým přínosem pro zpracování bakalářské práce.

Obsah

Úvod	6
1 Mentoring	8
1.1 Definice mentoringu	8
1.2 Mentor	9
1.3 Mentee	10
1.4 Pravidla v mentoringu	10
1.5 Překážky v mentoringu	11
1.6 Koučování	12
1.7 Koučování x mentoring	12
1.8 Proces koučování	13
1.9 Metody koučování	14
1.10 GROW model	15
Cíl	15
Skutečnost	15
Možnosti	15
Shrnutí	16
1.11 Metody a styly mentorování	16
Heronův model	16
Rozdíl mezi transakčním a transformačním mentoringem	17
2 Adaptační proces	18
2.1 Vymezení pojmu adaptační proces	18
2.2 Cíl adaptace	19
2.3 Roviny adaptačního procesu	19
2.4 Teorie pracovní adaptace	20
2.5 Buddy systém	20

3	Motivace	23
3.1	Vymezení pojmu motivace	23
3.2	Stimulační prostředky v oblasti motivace	24
3.3	Příklady teorií pracovní motivace	25
3.4	Vztah motivace a výkonu.....	30
4	Představení podniku X	31
5	Polostrukturovaný rozhovor se zaměstnancem podniku X	32
6	Dotazníkové šetření v podniku X	36
6.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	37
7	Osobní zkušenost s procesy v podniku X	42
7.1	Adaptace zaměstnanců	42
7.2	Mentoring.....	43
8	Buddy systém ve firmě Microsoft	45
9	Navržená doporučení pro podnik X	47
9.1	Pravidelné schůzky s nadřízeným	47
9.2	Organizovaný mentoring a buddy systém.....	48
9.3	Poskytnutí zpětné vazby.....	48
9.4	Teambuildingové aktivity	49
Závěr	50
Seznam použitých zdrojů	52
Seznam příloh		54

Úvod

První dny na pracovišti. Noví zaměstnanci se snaží co nejrychleji zorientovat na novém pracovišti, pokusit se zapojit do interpersonálních vztahů. Pro někoho může být tento proces poměrně jednoduchý a dokáže se s procesem onboardingu¹ vypořádat sám bez většího zásahu firemního prostředí. Pro spoustu zaměstnanců je vstup na nové pracoviště spojen hlavně se stresem nebo strachem z neznámého prostředí či postupů. Podnik však může těmto zaměstnancům nástup a adaptaci na novém pracovišti značně usnadnit. V tomto směru mohou značně pomoci procesy mentoringu a adaptačního procesu, které mají za úkol urychlit a zefektivnit pracovníko nasazení. S mentoringem se však nemusíme setkávat pouze na začátku onboardingu do firmy. Osobního mentora můžeme mít k dispozici i pokud v organizaci již nějaký čas působíme.

Tato bakalářská práce má za cíl analyzovat proces mentoringu a adaptačního procesu ve firmách a zjistit, jaký dopad má aplikace těchto metod na výkonnost a spokojenost zaměstnanců na pracovišti. Jejich spokojenost a správná motivace může pro firmu znamenat i jejich nižší fluktuaci, a tak může firma ušetřit čas na zaučování nových zaměstnanců a zároveň i náklady spojené s adaptací a vzděláváním. Po analyzování zjištěných dat bude následovat závěrečné zhodnocení a návrhnutí případných zlepšení a možností, jak příslušné procesy zefektivnit.

Práce je rozdělena na dvě základní části, tj. teoretickou a praktickou část. Teoretická část se dále dělí na tři větší kapitoly. V první kapitole je rozebrán teoretický koncept mentoringu, jeho výhody a nevýhody a správná implementace a předpoklady. V druhé části první kapitoly je porovnán pojem mentoringu s procesem koučinku. Druhá kapitola se zaměřuje na proces adaptace. Popisuje jeho výhody, hlavní cíle a v jakých rovinách působí na osobu člověka. Definuje i novodobý pojem „buddy“, který se, ač ne přesně v tomto označení, v posledních letech ve firmách objevuje. Poslední kapitola teoretické části této bakalářské práce se zabývá pojmem motivace. Motivace je věc velice důležitá i pro každodenní život, nejen pro ten profesní. Jsou zde definovány základní pojmy jako je motivace, základní motivační stimuly a druhy motivační teorie. Na závěr rozebírá závislosti mezi vyvinutým úsilím a motivací. Jak již bylo řečeno, motivace ovlivňuje všechno lidské jednání. Musí být na začátku jak procesu mentoringu, tak i adaptačního

¹ V tomto případě slouží termín onboarding jako synonymum ke slovu adaptace. Jedná se o modernější pojem přejatý z anglického jazyka.

procesu, pokud chceme tyto úkony vykonávat s co nejvyšší efektivitou a dosáhnout dlouhodobého profitu a do budoucna snížení celkových nákladů vynaložených na adaptaci a zaučení.

Praktická část se skládá z šesti kapitol. První kapitola popisuje sledovaný podnik a jsou v ní uvedeny základní informace jako jsou například velikost podniku, předmět jeho hlavní činnosti podnikání a počet členů v pracovním týmu. Druhá kapitola rozebírá rozhovor se zaměstnancem pracovní skupiny a snaží se rozvést získané informace v dotazníkovém šetření podrobněji. Jedná se tedy o doplněk dotazníkového šetření se snahou více pochopit procesy v organizaci. Ve třetí kapitole se analyzuje proces adaptace a mentoringu v podniku X pomocí dotazníkového šetření. Dotazníkového šetření se účastní členové menší pracovní skupiny daného podniku. Autor této práce očekává, že zkušenosti s adaptací a mentoringem se u zaměstnanců liší na základě doby působnosti v podniku. V další kapitole jsou uvedeny osobní zkušenosti a poznatky autora. Slouží hlavně jako možnost porovnání se současnými daty, které byly získány za pomoci předešlých postupů. Popis osobní zkušenosti autora má spíše porovnávací účel s tím, co se v podniku používalo v minulosti, a jak k adaptaci a mentoringu přistupují k dnešnímu dni. Pro ukázkou je v další kapitole uveden příklad z firmy Microsoft. Firma provedla interní výzkum na svých zaměstnancích a vytvořila krátkou studii na téma adaptace svých zaměstnanců za pomoci tzv. buddyho. V závěrečné kapitole jsou navrženy možná doporučení pro firmu X. Navržené možnosti mají za cíl zlepšit adaptaci zaměstnanců ve vybraném podniku a jejich rychlejší zaučení a uspořit vynaložené náklady, tj použité náklady budou efektivně investovány a zaměstnanec bude v podniku naplňovat svůj pracovní potenciál.

Pro účely této práce je použita řada informačních zdrojů. Nejčastěji se jedná o tištěnou literaturu v podobě knih a odborných článků. Nejčastěji se jednalo o studijní literaturu od českých autorů. Objevují se zde i články vytvořené přímo samotnými podniky. Data pro tyto články byla získána vlastní analýzou, kterou si samotný podnik udělal. Jsou použity ale i zdroje zahraniční, nejčastěji v anglickém nebo německém jazyce.

1 Mentoring

Předávání znalostí může mít klíčovou roli při adaptování nových zaměstnanců na nových pracovních pozicích či v novém pracovním kolektivu. Proces mentoringu může mít na spoustu zaměstnanců velmi dobrý vliv. Mít možnost se obrátit na někoho zkušenějšího je zpravidla velmi vítaná možnost.

1.1 Definice mentoringu

Mentoring se označuje jako proces, při kterém vystupuje vždy osoba se zkušenostmi (mentor) a osoba, která je v pozici učně (mentee). Koubek (2013, s. 90) uvádí, že „mentoring je proces, v jehož rámci mentor (zpravidla zkušený zaměstnanec, odborník v určité oblasti) pomáhá mentee s řešením určitých témat v rámci jeho práce. Na rozdíl od koučinku psycholog se příliš často jako mentor uplatňovat nebude, nicméně bude vytvářet rámec a předpoklady pro to, aby mentoring v organizaci mohl fungovat“.

Podle Petrášové a kol. (2014, s. 45) se mentoring dá definovat takto: „Mentorink² je pozitivní rozvojová aktivita. Mentor diskutuje aktuální téma, které má k práci menteeho, nabízí pohled, jakým způsobem organizace funguje, jakým způsobem vzniká neformální síť pro informace, a jak přemýšlet, reagovat na výzvy a možnosti, jež přicházejí.“ Jak můžeme vyčíst z druhé definice, samotný mentoring se nemusí týkat pouze návodu a odborného pohledu na technologické postupy či návody pro pracovní výkony. Mentor může samotnému mentee předávat i informace, jak se jednodušeji adaptovat v pracovním kolektivu. Rychlejší adaptace a osvojení si nových pracovních aktivit může mít pozitivní dopad na výkonnost samotného pracovníka.

² Rozdílné psaní slova mentoring a mentorink nemá na významu žádný vliv. Slovo je psáno jako mentorink kvůli sjednocení psaní se slovem koučink (Petrášová et al., 2014).

1.2 Mentor

Jedním ze zúčastněných při procesu mentoringu je mentor. Jeho osobu můžeme nazvat například učitelem nebo rádcem. Pro nově příchozího je to osoba, na kterou se může kdykoli obrátit s dotazem.

Podle České asociace mentoringu (2023) se dá osoba mentora definovat následovně: „Mentorem může být každý, kdo disponuje expertízou v určité oblasti, má zájem předávat své zkušenosti a dovednosti a chce pomoci menteeemu v jeho osobním a profesním rozvoji. Dobrý mentor je ochoten sdílet nejen své úspěchy, ale i neúspěchy, zkušenosti na dané profesní cestě. Dovede naslouchat, dodávat podnětné nápady a pomáhat menteeemu nahlížet na problematiku z nových úhlů pohledu. Tímto přístupem mentor podporuje vytvoření bezpečného prostředí pro učení se. Mentor je ten, kdo jde menteeemu příkladem“.

Pališková (2021, s. 118) uvádí, že podle New York University mezi klíčové kompetence správného mentora řadíme:

- **komunikátor** – snaží se s nováčkem otevřeně komunikovat. Po celou dobu udržuje menteeho informovaného a motivuje ho k vlastnímu seberozvoji
- **role model** – pro menteeho představuje vzor. Je to člověk, který se chová podle pravidel firmy, dodržuje její etiku a jeho chování je v souladu s firemními cíli a vizí
- **motivátor** – mentor by měl být člověk loajální své firmě a o vytvoření pouta a loajálnosti k firmě by se měl snažit i u menteeho. Důležitou vlastností je trpělivost
- **výkonný zaměstnanec** – od samotného mentora se očekává, že se jedná o ukázkového zaměstnance. To samé se snaží předat i menteeemu. Kvalitním mentorováním můžeme dojít k potřebnému výkonu v optimálním čase
- **motivovaný mentor** – pokud mentor roli zastávat nechce, neměli bychom ho k tomu nutit. Může to ovlivnit nejen jeho pracovní výkon v rámci jeho povinností ve firmě, ale i roli mentora. Pokud nebude dodrženo pravidlo dobrovolnosti, negativní dopady to může mít i na samotného učně. Pro mentora má být tato pozice lákavá. Pro někoho to může být pocit důležitosti a výjimečnosti.

1.3 Mentee

Naproti mentorovi stojí tzv. mentee. Pokud bychom tento pojem chtěli přeložit, nejbliže tomu bude termín učeň. Mentee je člověk, který je v určité oblasti nezkušený a potřebuje někoho, kdo mu nové informace poskytne.

Podle České asociace mentoringu (2023) se osoba menteeho dá definovat následovně: „Mentee může být každý, kdo má zájem pracovat intenzivní formou na svém rozvoji. Mentee v průběhu mentoringu získává podporu a informace o možnostech řešení různých situací vycházejících ze zkušenosti mentora. Jasně a konkrétní příklady řešení jsou velmi motivující pro ochotu dále se rozvíjet“.

1.4 Pravidla v mentoringu

Chceme-li provádět metodu mentoringu efektivně s potřebnými výsledky, je nutné dodržovat i určitá pravidla. Díky těmto pravidlům bude minimalizováno riziko, že vynaložený čas i úsilí nebo i finanční prostředky byly vynaloženy naprosto zbytečně. Může se ale i stát, že k samotnému mentoringu ani nedojde. Podle Koubka (2013, s. 91) mezi tyto základní pravidla řadíme:

- **Dobrovolnost** – pravidlo naprosto zásadní. Obzvláště pokud chcete mentoring aplikovat na více osob najednou. Velký dopad na zejména mentory má skutečnost, pokud jsou do takové aktivity nuceni.
- **Účelnost** – i zde musí být jasně vytyčené cíle, kterých má proces mentoringu dosáhnout. Pokud není ale přítomnost mentoringu potřeba, může se lehce stát, že tento proces se pro zaměstnance stane povinností a efektivní dopady mohou být minimalizovány.
- **Časová ohraničenost** – máme jasně definovaný čas od kdy do kdy, má proces probíhat. Jakmile dojde k uplynutí smlouvané doby, dochází k analyzování, zdali proces přinesl již dostatek přínosů, které byly vyžadovány. Pokud ne, musí se rozhodnout o pokračování či ukončení procesu.
- **Princip společné odpovědnosti** – za klidný a úspěšný průběh zodpovídá nejen samotný mentor, ale i mentee.

- **Vyjasněnost pravomocí** – vztah mentora a menteeho není stejný jako zaměstnanecký vztah zaměstnanec a zaměstnavatel. Úkolem mentora není menteeho úkolovat, pouze předávat znalosti a zkušenosti. Můžeme říci, že se jedná rovnocenný vztah dvou osob.
- **Uměřenost zátěže** – mentor i mentee mají sami vlastní závazky vůči svým pracovním povinnostem. Je proto důležité udržet míru zátěže na adekvátní a zvládnutelné úrovni pro všechny zúčastněné.

1.5 Překážky v mentoringu

Vše má i svoji rizikovou stránku a mentoring není výjimkou. Podle Koubka (2013, s. 91) můžeme rizika a překážky členit na nejčastější problémy a to jsou:

- **Malá motivace zkušených zaměstnanců stát se mentory** – pro některé zaměstnance může být možnost stát se mentorem vystoupením z komfortní zóny. Působí zde strach, že může být zaměstnanec nahrazen nově příchozím. Zde musí být aplikována dostatečná a správná motivace zkušených zaměstnanců. Díky správné komunikaci a motivaci dosáhneme potřebného pocitu bezpečí pro budoucího mentora.
- **Náročnost na kvalitu vzájemného vztahu** – oproti koučinku je potřeba vzájemné symbiózy důležitější. Důvodem je, že v mentoringu dochází k intenzivnějšímu ovlivňování.
- **Nejasná struktura a očekávání** – základním aspektem vedoucím k úspěchu je připravenost. Mentor musí být sám přesvědčen o svých znalostech a schopnostech.
- **Mentoring jako brzda inovace** – ač se může mentoring jevit pouze jako efektivní prostředek, v některých případech může jeho dopad mít spíše negativní efekt. V některých případech právě tento způsob rozvoje může blokovat nové inovační myšlenky. Myšlenky, které jsou mentorem předávány, mohou být již zastaralé a mohou existovat pokrokovější metody postupů.

1.6 Koučování

Koučování má za úkol zlepšit určité dovednosti lidí a zvýšit jejich odbornou kvalifikaci. Samotná potřeba koučování může vzniknout na základě pozorování pracovních výkonů při každodenních činnostech. „Model koučování v rámci řízení pracovního výkonu nově definuje vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Ti oba pracují společně na tom, jak podřízenému pomoci, aby pracoval podle svých nejlepších schopností“ (Armstrong, 2011, s. 185).

Mentoring a adaptační proces jsou spolu úzce propojeni. Samotný mentoring vznikl z koučování, a proto můžeme tvrdit, že jejich existence je vzájemně ovlivněna. Minimálně by jeden pojem bez druhého neexistoval. To je hlavní důvod, proč i koučování si rozebereme v této práci. Nicméně oba pojmy nesmíme zaměňovat.

1.7 Koučování x mentoring

Oba pojmy, koučování a mentoring, spolu úzce souvisí, a právě koučink byl předchůdce dnešního mentoringu. Nicméně nejedná se o stejné pojmy. Sám mentor své vlastní zkušenosti předává svému mentee. Oproti tomu kouč se snaží stimulovat znalosti svého svěřence tak, aby sám došel k výsledku díky svým vlastním znalostem. Dalším příkladem může být fakt, že mentor do celého procesu přináší svůj úhel pohledu a svůj vlastní názor na situaci. Kouč se snaží, aby sám jeho klient objevil více pohledů na danou situaci a sám se poté rozhodl. Jeho subjektivní názor však vůbec nevstupuje do procesu koučinku (Petrášová et al., 2014)

Z příkladů tedy jasně vyplývá, že hlavním rozdílem je přístup samotného mentora a kouče. Zatímco mentor předává svoje vlastní subjektivní názory a zkušenosti s konkrétní problematikou, kouč pouze zprostředkovává možné scénáře a snaží se, aby sám koučovaný došel k výsledku za pomoci vlastních myšlenek (Petrášová et al., 2014)

1.8 Proces koučování

Podle Armstronga (2011, s. 185) je koučování nepřímá forma rozvoje. Mezi podstatné charakteristiky, díky kterým můžeme hovořit o kvalitním koučování, se řadí:

- rozvíjení a zlepšování partnerství;
- odhodlání dosáhnout nějakého výsledku;
- odpovědnost k lidem;
- výcvik a příprava;
- citlivý přístup k lidem;
- ochota překonávat to, čeho již bylo dosaženo.

Samotný proces koučování by se měl zaměřit hlavně na:

- rozšířit vlastní znalosti a zlepšit procesy myšlení pracovníka;
- zvýšit u pracovníka míru sebevědomí a získat informace o tom, jak je zaměstnanec vnímán v pracovním kolektivu;
- vytvořit příznivé, vstřícné, podporující, prospěšné, avšak náročné prostředí, které má za následek podporu zaměstnancova přemýšlení nad situací a vytváří tak ideální prostředí pro jeho práci.

Podle Armstronga (2011, s. 186) se koučování, které je součástí procesu řízení, tvoří:

- zajištěním, aby pracovníci si plně uvědomovali, co a jaký je jejich pracovní výkon.

Zpětnou kontrolu tak můžeme udělat pomocí pokládání otázek na jejich pracovní výkon, zdali jsou si vědomi, co je jejich práce. Zajímá nás i jejich osobní názor na jimi vytvořené pracovní výkony;

- kontrolováním delegováním – pro zaměstnance není důležité jen, aby si byl vědom, co má dělat, ale aby i věděl jaké důležité předpoklady pro tuto práci musí mít. Díky znalosti předpokladů a osobní kvalifikace může být úkol úspěšně dokončen. Vedoucí pracovníci tak mohou od začátku zaměstnancům pomáhat a směřovat je již od počátku správným směrem. V pozdější fázi by tyto zásahy mohly být chápány jako zbytečný zásah do práce;

- využitím každé situace jako příležitosti ke vzdělávání a podporováním zaměstnaneckého učení;
- snahou posouvat jejich pracovní limity dopředu. Toho můžeme dosáhnout například stále náročnějšími úkoly. Je však důležité pracovníkovi pomáhat s jejich zvládnutím.

1.9 Metody koučování

Samotné koučování má za úkol lidi povzbuzovat a usměrňovat jejich pracovní energii tím správným směrem, aby dosáhli kýženého výsledku. Důležité je, aby si názor a postup vytvořili sami. Mezi doporučenými metodami nalezneme (Armstrong, 2011):

- Ptát se zaměstnance na otázky typu „jak“ a „co“ místo otázek „proč“. Otázky typu „jak“ a „proč“ povzbuzují zaměstnance k akci, oproti otázkám „proč“, které vyžadují rovnou vysvětlení;
- Podporovat zaměstnance v tom, aby si sami utvářeli odpovědi a plánovali si pracovní činnosti a vlastní postupy (je-li to možné);
- Zaměřovat se na to, co se zaměstnancům povedlo dokázat, nikoliv na to, co udělali špatně. Proces správného koučování se orientuje hlavně na úspěchy;
- Budovat vztahy a důvěru – měli bychom se snažit, aby zaměstnanec měl důvěru a neměl strach mluvit o svých problémech a starostech;
- Povzbuzovat v lidech snahu vytvářet si vlastní názory a postupy, získat svůj vlastní úhel pohledu na konkrétní problematiku.

1.10 GROW model

V praxi se můžeme setkat s tzv. GROW modelem. Tento akronym se skládá z počátečních písmen anglického slova grow (=růst) a jednotlivá počáteční písmena označují (Armstrong, 2011, s. 188):

- **G** – představuje goal (= cíl), jedná se o vytvoření přesného cíle, kterého má být dosaženo v procesu koučinku. Stanovené ukazatele musí být vždy nějakým způsobem měřitelné. Cíl by měl splňovat pravidlo tvorby cílů SMART³.
- **R** – reality (=skutečnost), držení se skutečnosti. Snažíme se vytvořit co nejpřesnější popis toho, co se má koučovaný naučit.
- **O** – option generation (=vytváření možností), snaha nalézt co nejvíce řešení a aktivit, jak je jen možno.
- **W** – wrapping up / will do (=shrnutí, zabalení / bude se dělat, udělá se), dochází k němu ve chvíli, kdy koučovaný souhlasí s koučkem.

Cíl

Armstrong (2011, s. 188) uvádí, že na začátku kouč vytváří a pokládá pracovníkovi otázky, které mají za úkol pomoci novému zaměstnanci odpovědět si, co je jeho úkolem v organizaci.

Skutečnost

„Druhá fáze, skutečnost, zkoumá současnou situaci a to, co pracovníci dělali a čeho dosáhli. Na podporu tohoto procesu manažeři shromažďují příklady, které budou v procesu koučování použity. Kromě toho podnikové směrnice či návody nabízejí určitý seznam otázek, které je třeba položit, aby se získal jakýsi přehled o názorech pracovníků a o tom, jak chápou různé situace, jak se na ně dívají“ (Armstrong, 2011, s. 188).

Možnosti

Podle Armstronga (2011, s. 189) se ve třetí fázi se snažíme pracovníky povzbuzovat k novým nápadům, motivovat je ke splnění firemních a osobních cílů spojených s jejich pracovní pozicí. Opět má vedoucí pracovník k dispozici seznam vzorových otázek,

³ Tvorba cílů pomocí metodiky SMART – zkratka tvořena počátečními písmeny anglických slov specific, measurable, achievable, realistic, timed. Metoda má za úkol tvořit cíle tak, aby bylo zpětně možné zkontrolovat, zdali došlo ke splnění cíle či nikoliv

na které se může ptát. Zaměstnanec má však možnost přijít s vlastním řešením, které může být mnohem efektivnější než doposud využívané postupy. Základem je, aby manažer názory zaměstnance neshazoval (platí zde obdobná pravidla jako u brainstormingu). Na konci této fáze manažer přichází s vlastním návrhem na řešení situace.

Shrnutí

Armstrong (2011, s. 189) dále tvrdí, že pro závěrečnou fázi je typická formulace již přesného postupu a plánu činností, které zaměstnanec má vykonat. Plán musí obsahovat již konkrétní aktivity a termíny. Manažer sám musí identifikovat možné překážky a rizika, která se mohou vyskytnout. Zaměstnanci nabízí pomoc a podporu. Zaměstnance upozorní na věci, které má dělat jinak, nicméně tyto změny a připomínky nesmí být vztaženy k jeho osobnosti. Důležité je, aby zaměstnanec byl plně zapojen do vytváření možného řešení, a tím v zaměstnanci byl vyvolán pocit závazku vůči svému plánu.

1.11 Metody a styly mentorování

Podle Petrášové (2014, s. 49) nelze v realitě určit jednoznačný model, jak bychom měli v dané situaci jednat, komunikovat a chovat se. Každá situace je svým způsobem originální a je potřeba k ní tak i přistupovat. Můžeme využít určité modely s menší obměnou. Předpokladem k úspěšnému mentorování je (aktivní) naslouchání. Zkušený mentor by měl na základě vyslechnutí svého menteeho zhodnotit správný další postup v procesu mentoringu. Celý proces by měl tedy umět přizpůsobit situaci.

Heronův model

Petrášová (2014, s. 49–51) uvádí, že Heronův model rozdělujeme na šest kategorií intervence. Jeho výsledkem je analýza způsobu jednání při poskytování pomoci. Jeho využití nalezneme v poradenství anebo také ve školství a zdravotnictví. Celkem v nedávné době se začal tento model aplikovat i v podnikatelském prostředí. Implementaci provádí hlavně manažeři a vedoucí pracovníci.

Model lze rozdělit na dvě základní skupiny podle způsobu intervence a komunikace na:

- **Autoritativní styl** = pozice mentora je zde výrazně nadřazená a přináší menteeu nové nápady, myšlenky a nabízí, co má mentee dělat.
- **Facilitativní styl** = vytváří menší tlak na menteeho, aby se nad danou situací a problémem zamyslel sám. Z pozice mentora můžeme vidět podporu jeho řešení a návrhů. Lpí se spíše na tvorbu sebevědomí menteeho, aby byl v budoucnu sám schopen řešit příslušné problémy.

Výše vypsání základní rozdělení dělí Petrášová (2014) na šest podskupin:

- **Autoritativní styl**
 - **Příkazový styl** – mentor zde přímo říká učni, co má jak dělat a předává svůj názor na situaci.
 - **Informativní styl** – mentor poskytuje svůj osobní názor na konkrétní situaci. To vede k lepšímu porozumění problematice.
 - **Konfrontační styl** – mentor zpochybňuje jednání menteeho a podporuje tak v něm samostatně přemýšlet a uvažovat nad situací.
- **Facilitativní styl**
 - **Katarzní styl** – snaha mentora, aby si mentee dokázal uvědomit, vyjádřit a překonat myšlenky a emoce, které si v minulosti neuvědomoval. Mentor se snaží vyjádřit pochopení a empatické chování k učni.
 - **Katalytický styl** – hlavní cílem je pokusit se naučit menteeho sebeřízení, umět sám za sebe rozhodovat a řešit situace.
 - **Podporující styl** – „mentor vědomě buduje sebedůvěru menteeho tím, že soustřeďuje pozornost na jeho dovednosti, kvality a úspěchy. Oceňuje menteeho, poukazuje na jeho přínosy, dobré úmysly a záměry. Chválí jej, ukazuje, že mentee má jeho podporu a je na jeho straně“ (2014, s. 51).

Rozdíl mezi transakčním a transformačním mentoringem

S transakčním mentoringem se můžeme setkat ve chvíli, kdy mentorujeme činnosti, úkoly, zadání, projekty, která jsou jasně měřitelná. Jakmile se ale přesuneme do části, kdy zjišťujeme spíše kompetence a rozvoj dovedností, hodnot a práci s lidmi, jedná se již o úroveň transformačního mentoringu (Petrášová et al., 2014)

2 Adaptační proces

Pro každého nově příchozího zaměstnance je změna pracovního prostředí již dostatečně hektická. Člověk je nucen se přizpůsobit postupům organizace a co nejrychleji se pokusit začlenit a naučit správné postupy, aby se mohl co nejrychleji podílet na plnění cílů organizace. Z tohoto důvodu by firmy měly věnovat dostatečný důraz na správnou adaptaci nově příchozích zaměstnanců. Tento krok může například minimalizovat následné nejasnosti, špatné pracovní výsledky či fluktuaci.

2.1 Vymezení pojmu adaptační proces

Podle Palíškové (2021, s. 114) „proces adaptace zaměstnanců (onboarding) představuje důležitou součást personálního řízení. Nikdy nemůžeme zopakovat první dojem. Jedná se o co nejlepší a nejrychlejší začlenění nového zaměstnance do pracovního, sociálního a kulturního systému organizace. Vedle adaptace formální probíhá i adaptace neformální, a to v běžném kontaktu s ostatními spolupracovníky“.

Samotná prvotní integrace zaměstnance na pracoviště má vysokou míru důležitosti. V ideálním případě by měl zaměstnanci základní informace o fungování podniku, struktuře podniku anebo jaká pravidla zde platí, poskytnout člověk, který ho na novém pracovišti uvede (Taušl Procházková et al., 2017)

Velké firmy se pro zjednodušení procesu adaptace často uchylují ke tvorbě adaptačních programů. Tyto programy usnadňují začlenění nově příchozích zaměstnanců do fungování firmy. Pro firmu je co nejrychlejší adaptace zaměstnance efektivní, a proto je pro ně investice do času a nákladů výhodná. I v tomto případě je zásadní správná komunikace ve firmě. Zde probíhá hlavně komunikace mezi nově příchozím zaměstnancem, personalistou a vedoucím pracovníkem.

2.2 Cíl adaptace

Cílem tvorby a aplikace adaptačních programů ve firmách je zrychlení a efektivnější zapojení nově příchozího zaměstnance do firemního prostředí, aby mohl co nejrychleji podávat co nejlepší výkony. Pro nové zaměstnance adaptační program usnadňuje jejich orientaci na novém pracovišti, vytváří a určuje mezifiremní vztahy. Díky tomu se zaměstnanec stává součástí podniku a vytváří si tak loajalitu k vedení podniku a podniku jako takovému (Palíšková et al., 2021, s. 115)

Správně aplikovaný adaptační program přímo ovlivňuje v pozitivním směru (Palíšková et al., 2021):

- snižování nákladů na fluktuaci nově příchozích (pokud bude zaměstnanec s prací spokojený, nebude mít důvody odcházet a hledat si nové pracoviště);
- zvyšování motivace pracovníků;
- proces adaptace ulehčuje novým pracovníkům příchod do podniku a zapojení do firemního kolektivu, a tím i rychlé dosahování výkonů, které jsou od zaměstnance očekávány;
- vytváří vztah nového zaměstnance s podnikem a jeho sžívání se s vizí, strategií a cíli podniku anebo s hodnotami.

2.3 Roviny adaptačního procesu

Podle Palíškové (2021, s. 116–117) se adaptační proces dá rozdělit na tři roviny:

- **Celopodniková adaptace** – o počátku se dá hovořit už při nástupu na pracoviště. Některé části adaptace se mohou uskutečnit již před nástupem pracovníka do firmy. Záleží na vzájemné domluvě mezi zaměstnavatelem a budoucím zaměstnancem. Firma by měla být však na nástup zaměstnance připravená a pro jeho první den na pracovišti by měla mít připravený nástupní program. Hlavním účelem tohoto programu je seznámit pracovníka s organizací, její kulturou nebo vizí. Pokud se přijímá větší množství zaměstnanců, může podnik uspořádat tzv. společní přivítací den. Pro zlepšení adaptace nových zaměstnanců může podnik vytvořit například webové stránky, sdílené disky či podklady nebo dokumenty, které se pak posílají na e-maily zaměstnanců. Tyto informace usnadní zaměstnancům orientaci na pracovišti a zrychlí sžití se s organizací. Některé podniky mohou organizovat teambuildingové aktivity.

- **Adaptace v útvarové jednotce** – spadá pod nadřízeného manažera (vedoucího pracovníka). Úkolem je představit zaměstnance novému kolektivu, seznámit s fungováním na příslušném oddělení. Možností, jak nováčka začlenit, je mnoho. Jednou z nich může být společný oběd, kde se neformálním způsobem seznámí s ostatními spolupracovníky. Pro zaměstnance je zároveň vytvořen plán potřebných vzdělávacích aktivit.
- **Adaptace pracovníka na pracovní místo** – touto funkcí můžeme pověřit například mentora či vedoucího pracovníka. Volba mentora má klíčový dopad na zapojení nového zaměstnance do chodu firmy. Pro mentora je typické, že během několika měsíců je zaměstnanci k dispozici, poskytuje rady a pomáhá mu zapojit se do podniku.

2.4 Teorie pracovní adaptace

Hulinova teorie pracovní adaptace

Podle Paulíka (2018, s. 69) a Častorála (2013, s. 204) je pracovní adaptace spojena se vzájemnými reakcemi na míru pracovní spokojenosti, které mohou mít značný vliv na míru pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Je očekáváno, že jedinec se bude snažit zvyšovat svoji spokojenost a eliminovat faktory, které zvyšují jeho pracovní nespokojenost. Projevy, které vedou ke snižování pracovní nespokojenosti mohou být například pozdní příchody do zaměstnání, u kterých zaměstnanec projevuje značný nezáměr o plnění své role v organizaci. Tato teorie tvrdí, že nespokojení zaměstnanci se budou snažit:

- snížit množství energie, kterou vkládají do pracovního nasazení
- sníží úsilí, díky kterému dochází k naplňování jejich pracovní role v zaměstnání
- zvýšili své zisky ze zaměstnání

2.5 Buddy systém

Pokud bychom chtěli nalézt přesnou definici, co si představit pod pojmem buddy systém, narazíme hned na několik překážek. První komplikací je rozhodně doba, po kterou se tento pojem vyskytuje v českém prostředí. Jedná se o relativně novodobý pojem, a proto tento pojem není zcela v pracovním prostředí definován. Druhý problém vyplývá částečně z předešlého. Firmy pojem buddy mají ve svém inventáři, nicméně využívají různá synonyma či tuto pozici vůbec nenazývají.

Podle společnosti LMC (2023) prospěšnost buddyho pro nové zaměstnance plyne z jeho hlavního cíle v procesu adaptace zaměstnance. Hlavním úkolem je seznámit a představit novému zaměstnanci organizaci, představit ho jeho budoucím kolegům a poukázat na firemní pravidla a etické normy. Pro nového zaměstnance je situace v novém a neznám prostředí již dosti stresující a pokud nabyde dojmu, že je na vše sám, může to mít značný dopad na jeho začleňování do pracovního kolektivu. Zde je velká výhoda, pokud firma má předem stanoveného pracovníka, který se do adaptace nových členů organizace zapojuje a pomáhá jim s těžkými začátky.

Výběr osoby, která se bude pasovat do role buddyho, má obdobný postup jako při výběru mentora. Základním aspektem a podmínkou je dobrovolnost. Nikdo nemůže zaměstnance nutit, aby na sebe vzal pozici firemního buddyho, pokud nechce. Jeho osoba by měla být v organizaci alespoň po dobu jednoho roku (je podstatné, aby sám buddy nebyl stále v procesu adaptace). Jeho osoba by měla být pozitivně spojena s životem organizace. Důležitou roli hraje i schopnost dobré komunikace a nadšení se učit novým věcem. Zaměstnanci mohou například využít různé vzdělávací procedury, během kterých mohou zdokonalovat svoje osobní dovednosti. V neposlední řadě by to měl být člověk empatický a pozitivně naladěný. Jeho osoba bude přicházet skoro denně do styku s novým členem podniku. Jeho emoce, chování a představy značně ovlivňují i smýšlení nových zaměstnanců. Pokud by jeho přístup vůči organizaci byl značně negativní, přenesl svoje dojmy i na své svěřence, a ti by mohli na základě špatného pocitu v organizaci, své nové pracovní místo opustit ještě ve zkušební době.

Dalším krokem je samotná příprava buddyho na jeho roli. Pro takového člověka tato role znamená možnost osobnostního rozvoje a v budoucnu i možnost karierního posunu. Podnik by měl zaměstnanci vyčlenit dostatek času, aby se na svoji novou úlohu v organizaci mohl pečlivě připravit. Možným podpůrným krokem mohou být pravidelné schůzky, na kterých se s budoucím buddym probírají další možnosti jeho zvýšení kompetencí za pomoci specializovaných kurzů či odborných článků.

Velký apel by měl být kladen na jasné vymezení kompetencí a pravomocí. S tím je však spojena i zodpovědnost za přidělené aktivity. Za proces onboardingu a adaptace je stále zodpovědný vedoucí pracovník, nikoliv buddy. Osoba buddyho zde vystupuje pouze jako prostředek předávání informací. Vedoucí pracovník by měl před nástupem nového pracovníka jasně seznámit s tím, kdo ho bude mít na starosti, jakým způsobem a kde se spojí, kdo ho provede pracovištěm a seznámí s jeho kolegy nebo i naplánuje jeho první

obědy. Nejedná se ale jen o věci orientační. Někdo musí zaměstnanci zařídit potřebná školení, přístupová hesla anebo i pracovní vybavení, příp. pracovní pomůcky (OOPP - osobní ochranné pracovní pomůcky jako příklad). Na všechny tyto problémy musí být předem jasně odpovězeno a určeno, kdo za danou věc bude zodpovídat, jestli buddy anebo vedoucí pracovník danou činnost deleguje na někoho jiného. Manažer si musí stále uvědomovat, že i buddy má své pracovní povinnosti a nemůže všechny činnosti spojené s adaptací delegovat na buddyho. I přes tyto činnosti existují takové, na které by měl buddy vždy myslet a nezapomenout. Jeho velký přínos a úkolem je zapojení nového člena do mezilidských vztahů na pracovišti. Poskytovat mu různé relevantní kontakty na osoby, které dané problematice třeba rozumí více. Může mu uspořádat překvapení na uvítanou a probudit v něm pocit přijetí. Při firemních akcích by neměl být nováček mimo kolektiv a měl by se mu alespoň buddy věnovat.

Po uplynutí zkušební doby zaměstnanec hraje role buddyho i v tuto chvíli velmi klíčovou roli. Se zaměstnancem trávil nejvíce času, a tak může velmi dobře posoudit a zhodnotit jeho dosavadní konání v podniku. Pro vedoucího pracovníka jsou důležitá data týkající se silných a slabých stránek zaměstnance. To vedoucímu pracovníkovi může pomoci dále pracovníka rozvíjet například nabídkou různých kurzů.

Na závěr se nesmí zapomenout na zhodnocení celého procesu a činnosti buddyho. Obzvlášť jedná-li se o člověka, který dělal někomu průvodce poprvé. Pokud svoji práci odvedl buddy dobře a kvalitně, pochvala může mít velmi pozitivní dopad na motivaci pro příští zapojení zaměstnance jako buddyho. Dojde tak k úspoře času v zaučování nového průvodce. Může se ale stát, že samotný buddy udělá chybu. V tu chvíli je důležité si s ním sednout, o chybě jej informovat a rozebrat danou situaci, aby k dané chybě vícekrát nemuselo dojít.

3 Motivace

Efektivní řízení zaměstnanců ve firmách se neobejde bez správné motivace a usměrňování jejich pracovního nasazení směrem, který je pro firmu cílový. Nefungovali v podniku správně motivace zaměstnanců, jejich výkony nemusí být vždy stoprocentní, jejich spokojenost na pracovišti nižší a tím i firemní výstupy nejsou z hlediska cíle podnikání splněny. Tato kapitola je do této práce zařazena z podstatného důvodu. Vše v našem životě je ovlivňováno motivací, naším motivačním profilem a osobností. To platí i pro oblasti mentoringu a adaptace. V mentoringu působí motivační síla například na mentora, pro kterého role mentora může mít jak profesní, finanční, tak i osobní růst. Motivace však musí být zde aplikovaná správně. Je-li na motivaci kladen nízký důraz v mentoringu, demotivované chování může mít negativní dopad i na menteeho. Pokud motivaci aplikujeme špatným způsobem, a to platí obecně i pro běžný život, stává se z „motivace“ negativní prvek a pozbývá svého původního účelu.

3.1 Vymezení pojmu motivace

Podle Častorála (2013, s. 204) je profesionální motivace postavena na umění manažera, umění vést pracovníky organizace k aktivnímu plnění cílů organizace. Pokud se chceme podívat na obecnější význam slova motivace, tak motivace usměrňuje lidské chování určitým směrem, který vede k vytouženému cíli. Tato hybná síla je ovlivněna několika faktory a manažer tak může zaměstnance v určitém smyslu ovládat. „Lidé jsou více motivováni ve chvíli, kdy se snaží dosáhnout cíle a ví, že výsledkem bude nějaká předem stanovená odměna, ať už hmotná či nehmotná“ (Palíšková et al., 2021, s. 43). Podle Plamínka (2018, s. 88–89) univerzální postup anebo princip, jak motivovat člověka, prakticky neexistuje. Každý člen společnosti má jiné potřeby, jinou míru odhodlání své potřeby uspokojit. Můžeme se ovšem univerzálnímu principu alespoň přiblížit. Nejvíce univerzálním je i v současné době finanční odměna, která je motivačním faktorem pro většinu lidí.

Musíme však odlišovat od sebe pojmy motivace a manipulace. Mluvíme-li o motivaci, tak se jedná o jednání, při kterém motivátor bere v potaz potřeby a zájmy osoby, kterou motivuje. Manipulace však tento krok naprosto pomíjí a zajímá se pouze o nějaký výsledek.

Podle Plamínka (2018, s. 88–91) Je nutné dodržovat zlaté pravidlo motivace. Má-li se něco přizpůsobit, tak rozhodně úkol člověku, ne naopak. Nikdy bychom neměli člověku naložit více, než je schopen zvládnout. Tento přístup má ve finále spíše demotivující účinek a osoba může odmítnat v další spolupráci.

3.2 Stimulační prostředky v oblasti motivace

Každý podnik využívá určité nástroje ke zvyšování a usměrňování výkonů svých zaměstnanců. Mezi ty základní faktory patří: finanční odměna, pracovní podmínky, obsah práce, benefity a jiné výhody, pracovní kolektiv, míra zpětné vazby nebo soužití zaměstnance s firemní kulturou a podnikem jako takovým. Tyto jednotlivé nástroje jsou základními prostředky, kterými může manažer, podnik či vedoucí pracovník vést své zaměstnance, a tím i plnit firemní cíle. Těmito stimulačními prostředky v praxi mohou být podle Jermáře (2017) a Koubka (2011, s. 156):

Finanční odměna

Pro mnohé zaměstnance je tento faktor stále nejvíce motivujícím. Bez finančního ohodnocení by rozhodně většina, ne-li všichni, zaměstnanci nebyli ochotni vykonávat pro někoho práci. Pokud se budeme bavit o případech České republiky, tak zde se nejvíce využívá tzv. fixní mzda s variabilní složkou. Zaměstnanec má tak jistotu určité výše finančního ohodnocení za svoji práci. Nejvíce motivující je však část variabilní, která se odvíjí od plnění plánu, který byl zaměstnanci zadán. Tento typ je výhodné využívat hlavně u pracovních míst, kde daný zaměstnanec je schopen výši odměny ovlivnit (jedná se hlavně o zaměstnance, kteří jsou hodnoceni úkolovou mzdou).

Pracovní podmínky

Tento stimulační prostředek je v rukách hlavně firmy. Podnik by se měl snažit vytvářet svým zaměstnancům co nejideálnější podmínky pro výkon práce. Důležitá ale není jen změna, kterou podnik aplikuje, ale i snaha vedení něco změnit a dojít tak ke zlepšení pracovních podmínek. Pokud podnik nejeví o své zaměstnance zájem, výsledný efekt bude takový, že zaměstnanci mohou být značně demotivováni.

Obsah práce

Nabídneme-li např. určitý projekt zaměstnanci, který s jeho obsahem nesouhlasí, nerozumí mu a od počátku se staví k projektu spíše negativně, je již předem jasné, zaměstnanec na projektu nebude pracovat, nebude ho bavit a nemusí být nutně dosaženo cíle projektu. Proto je důležité znát své zaměstnance, jejich přednosti, koníčky a zájmy. Velkou výhodou správného výběru obsahu práce pro zaměstnance může být to, že zaměstnanec může uplatnit své přednosti a využít své kreativní myšlení. Jelikož je s projektem spojován, snaží se o co nejlepší výsledek. Pokud zaměstnanec tedy obsah práce naplňuje, jeho míra potřeby angažovanosti se zvyšuje. To má podle Armstronga (2016) přímý vliv na výkonnost a výsledný profit organizace.

Povýšení pracovníka

Vize kariérního růstu rozhodně může vést k tomu, že zaměstnanec věnuje své pracovní činnosti zvýšenou pozornost. S kariérním růstem je následně spojeno například lepší postavení v rámci firmy, zvýšení finančního příjmu, ale i zvýšení pravomocí a možností rozhodovat v rámci složitějších problémů.

3.3 Příklady teorií pracovní motivace

Maslowova pyramida potřeb

Abraham Maslow je zakladatelem asi nejznámější motivační teorie. Podle Maslowa (2014) je teorie motivace založena na tom, že člověk musí nejdříve uspokojovat svoje zásadní (biologické potřeby) a až poté může docházet k uspokojování dalších. Jeho metoda je vyobrazována jako pyramida, kde člověk nejdříve musí uspokojit potřeby umístěné nejnižše. Podle Paulíka (2018) se samotná pyramida skládá z potřeb:

- fyziologických – potřeba dýchat, jíst, pít
- bezpečí;
- lásky a sounáležitosti;
- uznání;
- seberealizace – potřeba věnovat se něčemu co nás baví a naplňuje.

Maslowova teorie pracovní motivace nachází rozhodně uplatnění jak v reálném životě, tak i v procesech mentoringu. Pomineme-li fyziologické potřeby a budeme je brát jako splněné, tak například potřeba cítit se v bezpečí má velký dopad na efektivnost

adaptačního procesu či mentoringu. Dále například pocit uznání, který se týká hlavně mentora. Naplnění této konkrétní potřeby ho může motivovat k plnění dalších úkolů a výzev ve spojitosti s mentoringem.

Adamsova teorie spravedlnosti

Teorie je založena hlavně na principu srovnávání zaměstnance s jinými spolupracovníky. Zaměstnanec zajímá, zdali je za práci odměňován stejně jako jeho kolegové. Pokud je někdo odměňován lépe, ale neodvádí tolik práce (nebo tak kvalitní práci) jako jiný zaměstnanec, má tento přístup negativní dopad na znevýhodněného zaměstnance. Druhý aspekt, který zaměstnanec sleduje, je, jestli je za svoji práci adekvátně odměňován bez ohledu na to, jak jsou odměněni jeho spolupracovníci. (Jermář et al., 2017)

Důležitou roli může hrát forma odměny nebo spíše její velikost v porovnání s ostatními kolegy. V rámci mentoringu může demotivačně působit například situace, kdy máme v podniku více mentorů a oba odvádí svoji práci stejně dobře, se stejnými výsledky. Přesto ale jeden z mentorů je pochválen víc a druhý není vůbec. V danou chvíli mentorova snaha v mentoringu pokračovat upadá a může přenášet svoji frustraci i na menteeho.

Dvoufaktorová Herzbergova teorie motivace

Tato teorie rozděluje motivační faktory na dvě skupiny: dissatisfactory a satisfactory. Dvořáková (2007) a Palíšková (2021) tvrdí, že tyto faktory mají rozdílné účinky na samotný proces motivace. Konkrétně mluvíme o:

- **faktorech hygieny (dissatisfaktorech)** – mezi tento typ faktorů řadíme finanční ohodnocení pracovního výkonu, politiku a řízení organizace, řízení ze strany personalistů, mezilidské vztahy na pracovišti nebo jistotu pracovního místa. Pokud se tyto faktory nacházejí v negativním stavu či dokonce neexistují v samotném pracovním procesu vede k nespokojenosti zaměstnanců na pracovišti. Je-li jejich stav v pořádku, tak nevytváří u zaměstnance pocit nespokojenosti. Nicméně nevytváří samy o sobě motivaci zaměstnanců. Jejich pozbytí může být do určité míry minimalizováno zvýšeným důrazem na motivátory. Herzberg ovšem tvrdí, že snaha snížení negativního působení faktorů hygieny pomocí motivátorů tak, aby se zvýšila pracovní spokojenost, je nemožná. To, jak faktory na zaměstnance působí, je ve velké míře způsobeno atmosférou na pracovišti.

- **motivátorech vnitřních pracovních potřeb (satisfaktorech)** – jsou tvořeny výkonem (jako úspěch je považováno ocenění pracovní činnosti), uznáním, možností osobního nebo kariérního rozvoje. Pokud se motivátory používají správně, tak mohou vytvářet motivovaný pracovní výkon zaměstnance a stávají se neúčinnějším prostředkem motivace. Celý tento proces je ovlivněn osobním motivačním profilem samotného člověka. Je známo, že každý má potřeby, a tak i motivátory může mít každý zaměstnanec rozdílné. Tento typ faktorů může ovlivňovat pracovní spokojenost. Jedná se však hlavně o prostředky zvyšující pracovní výkony.

Herzbergova motivační teorie pro adaptaci i mentoring nachází praktické využití hlavně v oblasti satisfaktorů. Pocit uznání může mít značně pozitivní dopad na nové zaměstnance a vyvolat u nich pocit, že jsou součástí organizace a že jejich pracovní výkony nejsou přehlíženy. Pocit uznání a možnost kariérního i osobního rozvoje hraje velkou roli i v mentoringu v případě mentora. Díky těmto prostředkům motivace je v jedinci vytvářeno motivované chování, a to může mít pozitivní dopad na kvalitu mentoringového procesu.

McGregorova teorie XY

Podle Palíškové (2021, s. 55) a Pitra (2007) má tato metoda základ v rozdílném přístupu k vedení lidí, a to podle jejich přístupu k práci a jejich předpokladů.

- **Teorie X** – součástí této teorie je direktivní přístup k řízení lidských zdrojů. O procesu delegace se v tomto případě hovořit nelze. Pracovníci jsou málo motivováni a je důležitá jejich častá kontrola a úkolování. Nemůžeme ani v tomto případě hovořit o možnosti kreativity či možnosti vlastní aplikace názorů.
- **Teorie Y** – zde hovoříme o stylu vedení demokratickém či participativním. Zaměstnanci mají větší míru svobody a jednotlivé úkoly jsou na ně delegovány. Ti pak následně mají možnost subjektivně řešit jednotlivé problémy. Je však důležité, aby bylo dodrženo kritérium motivovaných zaměstnanců.

Jednoznačně v procesech mentoringu a adaptace je motivace velmi důležitým faktorem. Důkazem pro tento fakt je i možnost využití McGregorovi motivační teorie. Konkrétně pro efektivní průběh procesů zaučení a začlenění nových pracovníků do kolektivu je výhodné uplatňovat teorii Y. Schopnost delegovat činnosti a kompetence, které jsou potřebné pro hladký průběh mentoringu, je klíčovým kritériem. Schopnost

delegovat je úkol spíše na manažera než na samotného mentora či buddyho. Ve výsledku však má delegování kompetencí a příslušných činností pozitivní vliv na osobní rozvoj a motivaci mentora nebo buddyho.

Vroomova teorie očekávání

Jinými slovy můžeme tuto metodu nazvat jako teorií expektance. Její hlavní myšlenka je založena na předpokladu, že člověk bude dostatečně motivován svým vlastním budoucím očekáváním. Podle Palíškové (2021, s. 56) se dělí na tři základní prvky:

- **valence (hodnota)** – jedná se o vytoužený cíl, kterého chce zaměstnanec dosáhnout. Nesmí se však jednat o jednoduchý cíl. Motivace je založena na předpokladu dostatečné složitosti cíle, aby pro zaměstnance působila jako výzva;
- **instrumentalista (reálnost dosažení cíle)** – samozřejmě pokud je cíl nastaven jako nesplnitelný, bude efekt motivace opačný. Je důležité, aby cíle bylo možno dosáhnout a míra motivace stále zůstávala.
- **expektance (očekávání)** – představuje hodnotu, která je očekávána po splnění zadaného úkolu. Nejčastěji hovoříme o finančních odměnách, bonusového ohodnocení či mzdového a karierního růstu. Dále to může být i možnost více pracovat sám, vytvářet vlastní hodnoty či uznání od kolegů a nadřízených.

Pokud se mentorovi jasně vytyčí cíl, kterého má dosáhnout a vytvoří se správně motivační prostředky, které budou správně aplikované, výsledkem by měl být efektivní výstup adaptačního procesu či mentoringu. To znamená, že nový zaměstnanec bude jasně vědět co se od něj očekává. To označujeme jako cíl v rámci Vroomovi teorie očekávání. Cesta k naplnění cíle vede přes správné aplikování a splnění bodů (valence, reálnosti dosažení cíle a expektance).

Heckhausenova teorie úspěchu

Pališková (2021, s. 56–57) uvádí, že se jedná o teorii spojenou s výkonovou motivací. Vznikají zde dvě zásadní potřeby:

- **potřeba úspěchu;**
- **potřeba vyvarování se neúspěchu.**

Všichni posuzujeme, jaká je šance vytouženého cíle dosáhnout. Tento fakt je motivujícím faktorem. V potaz je nutné brát také reálnost dosažení tohoto cíle. Velkou roli zde můžeme vidět i v tom, jaká je šance možného selhání či dopady tohoto neúspěchu. Každý máme tuto hranici nastavenou individuálně. Proto, zda se rozhodneme do rizika jít či jej raději nepokoušet, má vliv míra našeho sebevědomí. Důležitým motivátorem zde zůstává pocit uznání z dobře odvedené práce. S rostoucím množstvím úspěchu roste i chuť hledat nové výzvy. Člověk s každým úspěchem získává sebevědomí, a to jej pohání vpřed. Zpětná vazba je nedílnou součástí správné motivace. Pokud se zaměstnanci něco podaří, je důležité, abychom ho informovali o našem zájmu na jeho úspěchu. Díky tomu můžeme zaměstnance dále posouvat k dalším a složitějším úkolům.

Teorie úspěchu se v mentoringu a adaptaci odráží třeba ve chvíli, kdy se je nutné rychle zaučit a zapojit do pracovního kolektivu zaměstnanec s klíčovou rolí. Pro mentora či buddyho je rychlost úspěchu klíčová (samozřejmě i kvalita, nesmí být rychlost zaučení na úkor kvality). Tím, že se zaměstnanec zapojí do podniku za pomoci buddyho nebo mentora, se podnik může vyvarovat budoucí problémů, které by za jiných okolností mohli vzniknout.

3.4 Vztah motivace a výkonu

Podle Horváthové (2016) se nemůže pouze konstatovat, že pokud je zaměstnanec vysoce motivován tak bude i jeho výkonnost nejvyšší. I nadměrná motivace může vést k opačnému výsledku, a to že výsledku nebude dosaženo. Je-li zaměstnanec motivován nedostatečně, v horším případě motivace je naprosto opomíjena, jedinec práci neodvádí v potřebné kvalitě. V opačném případě nadměrná motivace může vést k přílišnému vyvíjení tlaku na psychiku zaměstnance, a to může vést ke snížení výkonu a jeho kvality. Tento efekt můžeme znázornit pomocí tzv. „obrácené U křivky“ nebo jinak známé jako Yerkesův-Dodsonův zákon. Průběh této křivky říká, že zvyšování míry motivace je efektivní pouze do určitého bodu. Jakmile míra motivace danou mez překročí, začíná být motivování nevýhodné a vede ke snížení pracovní výkonnosti.

4 Představení podniku X

Pro účely bakalářské práce byl vybrán konkrétní podnik, ve kterém došlo k níže popsaným analýzám. Podnik se zaměřuje na maloobchodní prodej a poskytování služeb v oblasti chovatelských potřeb pro domácí mazlíčky. Podle kategorizace zákona o účetnictví je zařazen podnik do středně velkých podniků. Na území ČR má desítky kamenných prodejen. Na každé pobočce pracuje v průměru 10 zaměstnanců (počet pracovníků je odvozován od velikosti regionu, možné velikosti klientely a velikosti pracovní plochy). Podnik si nepřál být konkrétně pojmenován. Proto jsou všechna data co nejvíce anonymizována, a i údaje o pracovnících budou v rámci osobních informací co nejméně konkrétní. Důvodem je udržení anonymity nejen podniku, ale i zaměstnanců.

5 Polostrukturovaný rozhovor se zaměstnancem podniku X

Pro účely podrobnější analýzy procesů mentoringu a adaptačního procesu byl použit polostrukturovaný rozhovor s jedním ze zaměstnanců podniku. Otázky směřovaly hlavně na jeho první dny v podniku, jeho samotné pocity při začleňování se do kolektivu a jakým způsobem probíhala motivace. Celý rozhovor se skládal z šesti otázek. Pro komunikaci byla využita internetová platforma Google Meet. Hlavním důvodem byla nízká časová flexibilita zaměstnance. Respondent souhlasil s nahráváním celého rozhovoru pomocí diktafonu kvůli budoucímu podrobnějšímu rozboru. Účastníkem rozhovoru byla žena ve věku do 25 let, která působí na pozici prodejního personálu ve zvoleném podniku.

Pro příslušný rozhovor byl předem vytvořen seznam otázek, na které se tazatel mohl ptát. Respondent však měl možnost svými odpověďmi odbočit i k jiným tématům, na které se tazatel přímo neptal. Tato zvolená metoda má výhodu hlavně v tom, že respondent má částečnou volnost v odpovědích. Může tedy uvést informace, na které se ho tazatel neptal, nicméně mohou mít velmi obohacující dopad a mohou tak přinést naprosto nová data, se kterými tazatel zpočátku nepočítal. Značnou nevýhodou použité metody je časová náročnost při přípravě na rozhovor. Tazatel musí být připravený na několik scénářů vývoje rozhovoru a mít i širší povědomí o probírané problematice.

„Jak dlouho se v podniku pohybujete?“

Zaměstnankyně pro společnost pracuje již skoro dva roky. Díky této skutečnosti měla možnost zažít již větší množství vedoucích pracovníků. To jí poskytuje možnost porovnat jejich styly vedení a chování k podřízeným zaměstnancům. Během jejího působení ve firmě došlo k několika obměnám ve vedení pobočky.

„Jak probíhaly Vaše první dny na novém pracovišti?“

Po úspěšném absolvování přijímacího pohovoru zaměstnankyně podepsala pracovní smlouvu a domluvila se na datu nástupu. Předání základních informací podle respondenta bylo velice strohé a rozhodně neobsahovalo všechna potřebná data. Jako příklad uvádí nutná školení, která v rámci pohovoru s manažerem prodejny nebyla vůbec zmíněna. Jako důvod bylo prý uvedeno, že bohužel konkrétní manažer na informaci zapomněl. Samozřejmě i to se může stát. Zde však vzniká komplikace v budoucím výkonu pracovních povinností. Jelikož zaměstnankyně neměla některá školení, nemohla

vykonávat všechny činnosti na pracovišti. Její očekávání prvního pracovního dne se však nenaplnila. Očekávala totiž, že alespoň během prvních dní se jí bude jeden zaměstnanec naplno věnovat, ukáže jí pracoviště, seznámí s kolegy anebo jí ukáže základní činnosti spojené s prací. Během postupného zaučení nabyla pocitu, že svými otázkami častokrát své kolegy obtěžuje a zdržuje od jejich práce. To vedlo k tomu, že se snažila veškeré činnosti, alespoň ty, u kterých to bylo možné, naučit sama a řídila se mottem „chybami se člověk učí“. Díky své povaze se však necítila zcela odtržena od pracovního kolektivu. Tenhle přístup však nemusí vyhovovat každému. Každý člověk má rozdílnou osobnost, a i v rámci mezilidských interakcí má různou míru introverze a extroverze. Pro někoho může tento postup při prvních dnech ve firmě vyvolat pocit odtržení a nezapadnutí do kolektivu. Pocit nezapadnutí může zaměstnance přimět až k ukončení pracovního poměru ve zkušební době a pro podnik to znamená, že musí hledat nového zaměstnance, a tím investovat znovu čas i finanční prostředky.

“Myslíte si, že tedy v podniku nebyl žádný zaměstnanec, na kterého jste se mohla kdykoliv obrátit s prosbou o pomoc?”

V této otázce zaměstnankyně uvedla, že k určitým zaměstnancům si vytvořila poměrně rychle přátelský vztah. Na konkrétní kolegy se tedy mohla obrátit kdykoliv potřebovala. Při nástupu jí ale nebylo řečeno, na koho se v době krajní nouze obrátit. Avšak díky její komunikativní a extrovertní osobnosti si svého mentora na pracovišti našla. Souhlasí však s faktem, že mentoring v podniku není nějak řízený. Při potížích ji pomohl ten, kdo v danou chvíli měl nejméně práce. Tento typ přístupu však není zcela ideální. Znalosti kolegů mohou být na různých úrovních a mohou tak podávat chybné informace či trochu zkreslené. To může vést k dalším komplikacím, které novému pracovníkovi způsobí, ač to předem nezamýšleli. Dalším problémem, který tento neorganizovaný mentoring a buddy systém mají, je rozhodně v nedobrovolnosti stálých zaměstnanců poskytovat pomoc. Pro někoho to může být opravdu obtěžující, potřebuje se na svoji práci soustředit a věčné otázky jiné osoby ho mohou vést k tomu, že na zaměstnance bude, ač v afektu, hrubý. Negativní zkušenost může spustit řetězec událostí, který vyvrcholí až odchodem zaměstnance z pracoviště.

„Probíhalo ve Vašem případě i například nějaké školení či akce, při které Vám byl podnik blíže představen? Některé podniky pořádají vítání nováčků, při které jsou noví zaměstnanci blíže seznámeni s podnikem.“

V podniku nic podobného neprobíhá. Akci „vítání nováčků“ by ale konkrétní respondent ani tolik nepotřeboval. Jako dostačující by bral, kdyby dostal seznam osob, na které se může v různých případech obrátit. Velký problém spatřuje respondent ve faktu, že na začátku nebyl obeznámen s klíčovými osobami. Pro řešení konkrétních problému je potřeba, aby byla oslovena dostatečně kompetentní osoba s potřebnou znalostí. Některá rozhodnutí a řešení nutně vyžadují rychlou reakci, což je značně ztíženo neznalostí adekvátně kompetentní osoby ve vedení podniku či příslušného útvaru. Následným dotazováním osob, které jsou pouze v blízkém kruhu zaměstnance, zbytečně dochází k oddalování potřebného řešení příslušné problematiky. Než samotný zaměstnanec nalezne dostatečně vysoko postavenou osobu s potřebnými znalostmi a kompetencemi, může být již pozdě.

„Ač jste uvedla, že přímo Vám nebyl žádný konkrétní zaměstnanec, mentor či buddy přidělen, popsala byste jeho vlastnosti a osobní předpoklady, které byste od něj očekávala? Je tím myšleno například chování, reakce v konkrétních situacích apod.“

Zásadní vlastností tohoto pracovníka je ochota pomoci v zaučení a zlepšení orientace nového pracovníka v organizaci. Klíčovým předpokladem je trpělivost. Každý někdy může udělat chybu a obzvláště v začátcích. Pochopení a projev empatie vůči nováčkovi může mít motivační efekt. Novému členovi podniku je tak ukázáno, že je o něj zájem, hlavním cílem buddyho či mentora je mu pomoci. Pro respondenta je i důležité, aby si zaměstnanec „učitel“ udržel pozitivní přístup k práci a přátelský vztah ke svému okolí. Projev přívětivého chování může nového člena pracovní skupiny přimět k lepším výkonům v souvislosti s jeho pracovní rolí.

„Co si myslíte o motivaci? Je v podniku aplikovaná správně? Které druhy motivace jsou pro Vás nejvhodnější (vzor v podobě zkušenějšího pracovníka, finanční odměna či zpětná vazba)“?

Jako pro velké množství zaměstnanců je nejdůležitějším motivačním aspektem dostatečná odměna v podobě finančního ohodnocení. Pro dotazovaného respondenta je samotný aspekt výše finanční odměny též důležitý. Velkou roli však hraje i přívětivá

a přátelská atmosféra v pracovním kolektivu. V otázce motivace zkušenějším pracovníkem respondent uvedl, že pro něj nemá rozhodující roli. Pokusil by se však časem zaměstnanci vyrovnat profesně a znalostně. V tomto případě se však nejedná o zásadní prostředek tvorby motivovaného chování. Zpětná vazba pro respondenta je již důležitějším tématem. V otázce na poskytování názoru na vykonanou práci odpověděl, že jeho představa o četnosti zpětné vazby by mohla být od vedoucího pracovníka častější. U zaměstnance se jedná o důležitý faktor i v oblasti motivace. Díky znalosti svých chyb, ale i pozitivních názorů, ho motivuje vykonávat práci i nadále a lépe.

6 Dotazníkové šetření v podniku X

V rámci dalšího analyzování procesů adaptačního procesu a mentoringu bylo využito dotazníkové šetření ve vybraném podniku. Pro účely této analýzy byl vytvořen dotazník prostřednictvím aplikace Google Forms. Ten byl následně rozeslán mezi zaměstnance vybraného podniku. V rámci dotazníkového šetření byl osloven pouze konkrétní pracovní tým. To je hlavním důvodem, proč se daného výzkumu zúčastnil pouze menší počet osob, konkrétně se jednalo o šest respondentů. Návratnost dotazníků byla v absolutních číslech tedy šest respondentů z deseti rozeslaných. Procentuálně se tedy pohybujeme na spodní hranici očekávané návratnosti. V praxi se ale běžně setkáváme s faktem, že neodpoví nikdy všichni oslovení respondenti.

Způsob zisku dat pomocí dotazníkového šetření je poměrně častým prostředkem k podobným analýzám. Jedná se relativně rychlý a nenáročný způsob sbírání dat. Jeho velkou výhodou je možnost zisku velkého množství informací, jelikož jej lze rozesílat pomocí sociálních sítí. Jeho velkou nevýhodou je nutnost přesně a jasně formulovat otázky, na které respondenti odpovídají. Nejasná otázka má za následek zkreslení výsledku. Jelikož nelze během dotazníkového šetření s respondentem komunikovat, nelze získat jiná data, než na které se v dotazníku tazatel ptá, a zároveň nemůže respondentovi vysvětlit jeho myšlenku a hlavní podstatu otázky. Při velkém množství respondentů je časově náročné vyhodnocovat otevřené otázky. Při jejich vyhodnocování může totiž tazatel pochopit odpověď jinak, než respondent zamýšlel.

Z osobnějších informací byla sbírána pouze data týkající se věku, pohlaví a délky působnosti v podniku. Pro co nejlepší data bylo zapotřebí, aby respondenti neměli strach s odpovídáním na otázky týkající se jejich současného zaměstnání.

Otázky v dotazníkovém šetření se zaměřovaly na problematiku využívání mentoringu a adaptačního procesu v podniku. Dotazník obsahoval celkem 12 otázek, z toho bylo 11 uzavřených a jedna otázka otevřená. První dvě otázky zjišťovaly základní demografické informace o respondentech, tj. pohlaví a věk. Zbylé otázky analyzovaly pohled zaměstnanců na motivační program firmy, jejich zkušenosti s adaptací na novém pracovišti a jaké kroky ze strany podniku by například uvítaly při procesu zaučování se na novém pracovišti. Respondenti měli možnost díky otevřené otázce popsat osobu buddyho či mentora podle osobnostních předpokladů jako jsou vlastnosti, kompetence nebo emoční profil jedince.

Cílem dotazníku bylo zjistit, zdali se díky správnému použití motivačního programu, adaptačního procesu a mentoringu dá zvýšit pracovní spokojenost na pracovišti a také pracovní výkonnost zaměstnanců.

6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této kapitole jsou rozebírány jednotlivé otázky z dotazníkového šetření. Pokud se jednalo o otevřenou otázku, byly uvedeny příklady, které měly nejvyšší četnost při odpovědích respondentů.

Pohlaví respondentů

První otázkou, na kterou respondenti odpovídali, byla na jejich pohlaví. Na výběr měli z klasických možností, tj. muž a žena. Pro dodržení genderové korektnosti byla přidána i možnost jiné. Pracovní skupinu tvoří pouze ženy,

Z odpovědí jasně vyplývá dominance ženského pohlaví v konkrétním pracovním týmu. Podnik se zaměřuje na poskytování služeb v maloobchodě v oblasti, ve které se ve velkém zastoupení nacházejí spíše ženy než muži. Proto toto zjištění byla předem očekáváno.

Věk respondentů

Podle zjištěných dat se v pracovním týmu nacházejí pouze osoby ve věku 19–25 let. Ostatní věkové kategorie v pracovním kolektivu zastoupeny nejsou. Věková blízkost může mít pro pracovní kolektiv výhodu v osobní blízkosti. Týkají se jich podobná generační témata a problémy. Aspekt věkové blízkosti může mít pozitivní dopad na jejich pracovní spokojenost a začlenění se do kolektivu.

„Jak dlouho jsou zaměstnanci v organizaci?“

Pro získání dalších dat a informací odpovídali respondenti na otázku, která se týká jejich působení v organizaci. Z výzkumu vyplynulo, že dva zaměstnanci (33 %) pracují v podniku méně než dva měsíce. Dva zaměstnanci (33 %) se v podniku pohybuje po dobu do půl roku. V časovém horizontu do jednoho roku se ve firmě nachází dva zaměstnanci (též 33 %).

Informace na dobu jejich působení v organizaci má pro potřebu analýzy vliv hlavně v oblasti zkušeností s adaptací. V samotném podniku byla v krátkém časovém úseku poměrně vysoká četnost změn v rámci vedoucích pracovníků. Někteří zaměstnanci tedy

mohou mít různé zkušenosti s procesem adaptace a jejich zkušenosti s prvními dny v podniku mohou být tedy rozdílné.

„Je pro Vás motivující, když máte (měli byste) na pracovišti vedle sebe kolegu, který je velice šikovný a odborník ve svém oboru. Jinými slovy, chtěli byste být jako on?“

Na otázku motivace vzorem v podobě mentora či buddyho odpovědělo pět (83 %) zaměstnanců, že možnost mít někoho na pracovišti jako vzor, je pro ně motivující a snažili by se svému vzoru podobat. Jeden (17 %) zaměstnanec tento aspekt nevnímá jako motivující a dokáže se bez něj na pracovišti obejít. Jeho motivační profil je tedy odlišný od většiny.

„Ujal se Vás někdo během Vašich prvních dnů na pracovišti?“

U tří (50 %) respondentů se objevil člověk, který jim byl určitým způsobem přidělen a byl jim po pracovní stránce na pracovišti k dispozici kdykoliv se potřebovali na něco zeptat anebo se na někoho obrátit. U jednoho (17 %) respondenta se vždy někdo takový našel, nicméně se nejednalo o předem přiděleného pracovníka. Pokud respondent měl problém, který nedokázal vyřešit, musel najít někoho, kdo má čas a je ochotný mu s daným problémem poradit. Dva (33 %) zaměstnanci tuto možnost naprosto postrádali a museli si s problematikou na pracovišti poradit sami.

„Pokud ano, jak se Vám s ním pracovalo? (označujte jako ve škole, tj. 1 - nejlepší; 5 - nejhorší). Pokud ve firmě nikdo takový nebyl, tak zaškrtněte možnost "nikdo takový v pracovní skupině nebyl."

Zde si rozebereme hodnocení respondentů, které se zaměřuje na vlastnosti jejich mentora. Hodnotícími kritérii jsou: komunikace, ochota, pochopení a poskytnutí zpětné vazby. Jako hodnotící škála bylo použito číselné rozmezí 1–5, přičemž jedna znamená nejlepší a pět nejhorší. Tato škála byla zvolena hlavně z důvodu znalosti stejného principu hodnocení ze škol, tzn. zajištění nízké míry chybného pochopení hodnotící škály. Pokud daný respondent nemá zkušenost s tímto typem pracovního vztahu, měl možnost odpovědět, že nikoho takového ve firmě neměl. Možnosti, že takový člověk pro něj neexistoval, je automaticky přiřazena známka pět.

Odpovědi na tuto otázku rozebíráme podle toho, jak dlouho respondenti v organizaci působí. Respondenti, kteří uvedli, že ve firmě jsou déle než jeden rok, mají rozdílné zkušenosti s procesem adaptace a aplikace mentoringu. Jeden (50 %) ohodnotil vybrané

ukazatele na známku jedna. Oproti tomu druhý zaměstnanec působící v podniku déle než jeden rok (50 %) na pracovišti neměl nikoho, na koho by se mohl v situaci krajní nouze obrátit a byl nucen hledat řešení sám. Respondenti působící ve firmě do půl roku mají v otázce hodnocení vybraných ukazatelů spíše negativní zkušenosti. Zbylí respondenti, zaměstnanci pracující ve firmě do dvou měsíců, mají zase více pozitivní hodnocení a zkušenosti s mentoringem a postupnou adaptací na pracovišti.

„Pokud ne, myslíte si, že mít někoho takového by Vám usnadnilo a urychlilo orientaci na novém pracovišti?“

Následující otázka byla určena pouze respondentům, kteří v otázce, zdali měli mentora či osobu, která jim byla nápomocná, odpověděli negativně. Z výběrového souboru se jednalo o tři respondenty (50 %). Jejich odpověď byla pozitivní a myslí si, že přítomnost jiné osoby, která by se mu v začátcích mohla věnovat, by jim proces adaptace a začleňování se do kolektivu značně usnadnil.

„Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu na svou práci?“

V pracovním týmu se nenachází nikdo, kdo by na svoji vykonanou práci nedostával zpětnou vazbu. Dva (33,3 %) zaměstnanci jsou s poskytováním názoru na jejich práci spokojeni. Jsou přesvědčeni, že zpětná vazba je poskytována dostatečně. Zbylí čtyři (66,7 %) respondenti hodnocení své činnosti získávají také, nicméně jsou toho názoru, že by hodnocení mohlo být častější.

„Co Vás nejvíce dokáže motivovat, abyste pokračovali ve své práci?“

Další otázka se zaměřovala na motivační prostředky. Respondenti vybírali z nabídky možností ty prostředky, u kterých si myslí, že mají na jejich motivaci nejvyšší vliv. Pokud se některý z respondentů neztotožňoval ani s jednou z nabízených možností, mohl využít možnosti jiné.

Všechny odpovědi se vyskytovaly ve stejné procentní míře. Dva (33,3 %) zaměstnanci uvedli jako největší zdroj motivace pracovní kolektiv. Je pro ně tedy zásadní, jaké vztahy se jim podaří navázat v pracovním kolektivu a negativní vztahy pro ně mohou znamenat i odchod z pracoviště. Dva (33,3 %) respondenti označili možnost finanční odměny. Se stejným procentním zastoupením se v odpovědích objevila možnost motivace v podobě pochvaly a zpětné vazby od vedoucího pracovníka či členů pracovního týmu.

„Jaké motivační prostředky využívá Váš nadřízený / Vaše firma, ve které pracujete?“

Pro porovnání s předchozí otázkou byla položena otázka na motivační prostředky, kterou jsou používány v rámci firmy a vedoucího pracovníka. Hlavním cílem bylo porovnat a zjistit, zdali podnik dobře zná motivační profily svých zaměstnanců a snaží se správně stimulovat jejich motivaci či nikoliv.

Jednoznačná odpověď všech zaměstnanců byla forma motivace osobním ohodnocením. Následnou analýzou bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou odměňováni za pomoci fixní části mzdy a druhou část tvoří variabilní složka. Variabilní složkou mzdy je myšleno právě osobní ohodnocení. To se odvíjí od prodeje určitých značek a jejich pracovního přístupu a nasazení během celého měsíce. Osobní ohodnocení uděluje vedoucí pracovník.

„Představte si člověka, který Vás má na starosti, má Vás zaučit a být Vám nápomocen, kdykoliv to potřebujete. Popište krátce, jaký by měl být (chování, osobnostní předpoklady, vlastnosti).“

Následovala možnost popsat osobu buddyho či mentora. Odpovědi mají reflektovat představu respondentů, jaké by měl mít dotýčný osobní předpoklady, jak by se měl chovat a jaké rysy chování by jim na dané osobě nejvíce vyhovovaly. Otázka byla zvolena jako otevřená. Respondenti tedy měli možnost napsat větší množství odpovědí. Následně byly vybrány a seřazeny všechny odpovědi podle jejich nejvyšší četnosti. Pokud byla použita například synonyma k vlastnostem, byly zařazeny do jedné kategorie odpovědí.

S nejvyšší četností se objevila ochota a trpělivost (obě 30 % ze základního souboru). Jako další nejčastěji uvedli respondenti přátelský a ochotný přístup mentora či buddyho (20 %). Jako další vlastností byla schopnost komunikace (10 %). Jeden z respondentů například uvedl, že by tento člověk neměl být až přehnaně kritický a mít určitou míru shovívavosti.

„Využívá Vaše firma nějaké z níže uvedených metod, jak zlepšit zaměstnancům orientaci na pracovišti?“

Respondentům byla opět poskytnuta nabídka možností, které mohou firmy v rámci adaptačního procesu poskytovat. Hlavním cílem je zvýšení rychlosti orientace na pracovišti a schopnosti naplňovat pracovní potenciál zaměstnance co nejdříve. Respondenti volili mezi možnostmi: adaptační plán, firemní akce „vítání nováčků“, využití osoby mentora či buddyho nebo nic z výše uvedeného.

Respondenti jednohlasně uvedli, že jejich podnik v oblasti adaptace nevyužívá žádnou z uvedených metod, které vedou ke zrychlení zapojení člena do firmy. Vzhledem však k předchozím odpovědím bylo některým zaměstnancům umožněno využít mentora či buddyho jako svého průvodce podnikem.

7 Osobní zkušenost s procesy v podniku X

V této kapitole si uvedeme osobní poznatky autora této práce. Autor měl tu možnost v tomtéž podniku působit po dobu jednoho roku a šesti měsíců. Během této doby došlo ke značným změnám ve vedení jak podniku, tak i pracovní skupiny, tudíž i samotné procesy spojené s motivací, adaptačním procesem mentoringem měnily. Poznatky autora nemusí být nutně v souladu s informacemi, které poskytnuli současní zaměstnanci.

7.1 Adaptační proces zaměstnanců

V podniku již od počátku byl na proces adaptace a postupné integrace nových zaměstnanců kladen poměrně nízký důraz. Pro nově příchozího zaměstnance byla situace, že se objevil v novém prostředí a v cizím kolektivu již dostatečně stresující. Ze strany vedoucího pracovníka však nedocházelo k žádným krokům, jak zaměstnance začlenit co nejrychleji do kolektivu. Velké množství zaměstnanců se tak muselo snažit samo a pokusit se začlenit do pracovní skupiny sami.

V oblasti seznámení s organizací jako takovou se zaměstnanec seznamoval postupně sám. I zaměstnanci, kteří se v organizaci pohybují již delší dobu mají kolikrát problém s tím, že neví, na koho se obrátit při řešení problematiky spojené s jejich životem v organizaci. Tato situace je však pro nové lidi mnohem více stresující než pro stálé zaměstnance podniku. Podle autora může už tato situace přispět k tomu, že zaměstnanec se na pracovišti dlouhodobě neudrží a bude se snažit nalézt své uplatnění v jiném podniku. Tento přístup má jednoznačně lehce demotivující dopady na pracovníkovu osobu.

Nabízí se otázka, proč konkrétní podnik na adaptaci svých zaměstnanců neklade takový důraz. Ze zjištěných dat získaná rozhovory během autorova působení v podniku se odráží značně rozdílné zkušenosti s prvními dny na pracovišti. Jedním z důvodů, proč se adaptační proces v podniku nevnímá jako důležitá část onboardingu, může být například neznalost možných postupů, jak správně začlenit nové členy podniku do pracovního kolektivu. Dalším z důvodů může být negativní zkušenost s aplikací onboardingu v minulosti. Je možné, že se podnik již v dřívějších dobách pokusil o adaptaci nových pracovníků, nicméně nemusel být efekt vnímán jako pozitivní. Mohli jej ovlivnit určité negativní zkušenosti, a tak podnik přestal aplikovat proces řízené adaptace. Velký vliv na adaptaci nových členů může mít i nízký časový rozpočet zaměstnanců na začleňování nových zaměstnanců do pracovního prostředí. Rozhodně to je pro stálé zaměstnance

zásah do pracovní náplně. Čas je jednotka omezená a nelze ji rozšiřovat. Pokud zaměstnanec nemá dostatečný časový rozpočet na vlastní práci, a zároveň na zaučení někoho nového, zaměstnanec bude primárně volit plnění svých pracovních povinností. Jedním z posledních důvodů může být i nezáměr o pozici buddyho. Podnik se mohl snažit o vytvoření řízeného procesu adaptace. Nemůže však nikoho nutit, aby se stal buddym. Nucené jednání by vedlo k demotivaci, a ta by se následně přenášela i na nového člena podniku. Bez souhlasu, dobrovolného přijetí role buddyho a správné motivace by s největší pravděpodobností stejně nedošlo k požadovanému výstupu v podobě rychlého a efektivního začlenění nového pracovníka.

7.2 Mentoring

V otázce mentoringu se situace neliší od adaptačního procesu nijak výrazně. Nemůžeme ale tvrdit, že na daném pracovišti není nikdo, kdo by se zaměstnanci nevěnoval. Ovšem není jednoznačně určen jeden člověk, který by se dal za mentora daného pracovníka označit. Jedná se o neorganizovaný způsob mentoringu, ve kterém pomůže zaměstnanci ten, kdo je zrovna poblíž nebo má čas. Tento fakt je ale v rozporu s podmínkou, díky které je mentoring efektivní. Jedná se o podmínku dobrovolnosti. Pokud mentor není v pozici mentora dobrovolně, jeho ochota pomáhat může být s každým dotazem od nového člena nižší a nižší. V danou chvíli už je ohroženo kvalitní a efektivní provádění mentoringu. I z pohledu toho, že zaměstnanec nemá přímo určeného člověka, na kterého se může v případě nouze obrátit, se jeho počátky v organizaci značně komplikují. Sám autor nabýval dojmu, že je svými otázkami zaměstnancům na obtíž. Člověk se snaží do kolektivu co nejlépe zapadnout, a tak se snaží nebýt ostatním zaměstnancům na obtíž. V tuhle chvíli se může zaměstnanec snažit na věci přijít sám metodou „pokus omyl“. Svými chybami však způsobuje na pracovišti zbytečné komplikace, kterým se dalo správným mentoringem alespoň částečně předejít. Případná kritika od vedoucího pracovníka má za následek demotivaci pro další pracovní úkoly.

Opět však neaplikování mentoringu v jeho řízené podobě nemusí být tak jednoznačné. Důvodů může být mnoho. Možným důvodem může být například stejně jako u adaptace špatná zkušenost již s dřívějším implementováním mentoringu. Podnik mohl mít s implementací špatnou zkušenost a mohla mít tak značně demotivující účinky, že se rozhodl v řízeném mentoringu již nepokračovat. Dále nemusí se v daném pracovním kolektivu nacházet osoby, které by dobrovolně s pozicí mentora souhlasily. V této situaci

se může podnik snažit za pomoci využití motivačních prostředků stále pracovníky motivovat k přijetí role mentora. Podmínkou však stále zůstává, že role mentora musí být přijata dobrovolně. Jedním z dalších důvodů může být nízká kvalifikovanost zaměstnanců. Mentor by měl být rozhodně odborník na danou problematiku a díky své kvalifikaci a nutné odbornosti být přínosem a učitelem pro nového zaměstnance. Jako poslední uvedený příklad důvodu neaplikování mentoringu v organizované podobě je přesvědčení, že podnik dokáže efektivně fungovat i bez něj. Pokud řídicí orgány podniku nabyly dojmu, že dokáží nové členy zaučit i bez řízeného mentoringu, nemusel být na tento proces brán větší zřetel. Samotný mentoring je značný zásah do časového harmonogramu mentorů a je možné, že vedení podniku nechce své zaměstnance více časově zatěžovat. Otázkou zůstává, zdali investovaný čas mentora se v budoucnu nevrátí v podobě rychleji zaučeného, kvalitnějšího a spokojenějšího zaměstnance, který je schopný plnit svůj pracovní potenciál.

8 Buddy systém ve firmě Microsoft

Oproti tomu příkladem firmy, které se daří aplikovat koncept „buddy systému“ do praxe, je například americká firma Microsoft. Firma ve svém článku (Klinghoffer et al., 2019) uvádí, že při samotném procesu onboardingu sehráva tzv. buddy klíčovou roli. Jejich největší výhodou vidí firma v:

- **Poskytnutí kontextu** – pro stálé zaměstnance je znalost kontextu již naprostou samozřejmostí. Tento fakt využívají v každé prezentaci či e-mailu. Pro nově příchozího je tento kontext velmi vzácný, ba zcela chybějící. Bez znalosti kontextu mohou nováčci špatně interpretovat svoji roli v podniku anebo nepochopit, jak správně kooperovat s členy svého týmu. S tím mohou pomoci tzv. onboarding buddies. Ti zaměstnanci poskytnou informace, které se v žádném návodu neobjeví. Jako příklad můžeme použít to, že zkušený buddy dokáže pomoci nováčkovi oddělit, kdo je vhodný stakeholder, s orientací v organizační struktuře podniku nebo s přemýšlením strategicky při řešení problémů. Může mu i přiblížit různé etické normy a nepsaná pravidla, které jsou zavedena v podniku. Tato pomoc může zaměstnanci značně usnadnit přechod do podniku a do jejího začlenění.
- **Zvýšení produktivity práce** – rychlost začlenění zaměstnance, a i jeho následné zvýšení produktivity je pro obě strany (podnik i nově příchozího zaměstnance) velkou obavou. Podnik chce co nejrychleji vidět, že daný zaměstnanec naplňuje svoji roli v podniku. Nováček však je mezi dvěma protichůdnými postoji. Snaží se, aby se co nejrychleji stal přínosem pro podnik a naplnil tak svůj potenciál a roli, která mu byla v organizaci přidělena. Zároveň však potřebuje dostatek času na vzdělávání a orientaci v podniku. Podle dat získaných výzkumem ve firmě Microsoft se rychlost adaptace a následné zvýšení produktivity zvyšuje s každým dalším setkáním s buddym. Přesněji tedy jistota nového zaměstnance v plnění pracovní role. Při jednom setkání s buddym během 90 dnů se rychlost adaptace a zvýšení míry produktivity zvýšila na 56 %. Při setkání dvakrát až třikrát se toto procento zvýšilo na 73 %. Na 86 % se zvýšila produktivita při schůzce s buddym čtyřikrát až osmkrát během prvních 90 dní. Pokud došlo k více než osmi schůzkám, dosáhla produktivita, během již zmíněného časového horizontu, téměř svého maxima, tj. 97 %. Další podpora je pro nového zaměstnance klíčová.

- **Zvýšení spokojenosti** – v tak velkém podniku může člověk čelit obrovským výzvám. Microsoft provedl výzkum na lidech, kterým byl přidělen pracovní buddy a na lidech, kterým pracovník přidělen nebyl. Průzkum prokázal, že zaměstnanci s buddym se během prvního týdne cítili spokojenější o 23 % v porovnání se zaměstnanci bez buddyho. Tento trend měl vzestupnou tendenci. Při kontrole spokojenosti v milníku 90 dnů vzrostla spokojenost zaměstnanců s buddym na 36 % oproti zaměstnancům bez buddyho.

9 Navržená doporučení pro podnik X

V závěrečné kapitole jsou na základě zjištěných dat navrženy možnosti, jak podnik může zvýšit spokojenost svých zaměstnanců v prvních dnech v organizaci. Navržená řešení pro zlepšení se týkají i procesu mentoringu a jeho pozitivních dopadů na pracovní výkonnost a také spokojenost. Jako navržená doporučení jsou uvedena konání pravidelných schůzek s nadřízeným, aplikace organizovaného mentoringu a buddy systém, poskytování častější zpětné vazby na odvedenou práci a teambuildingové aktivity.

9.1 Pravidelné schůzky s nadřízeným

Jedním z návrhů řešení je konání pravidelných setkání se členy pracovního týmu a příslušného vedoucího pracovníka. Tyto schůzky nemusejí být využívány pouze v rámci adaptace nových členů do pracovního kolektivu, ale i v rámci udržování motivace u všech členů pracovního týmu. U nových zaměstnanců může vedoucí pracovník poskytovat zpětnou vazbu a hodnotit tak dosavadní jednání nového člena. V rámci pravidelné schůzky může u člena vyvolávat pocit zájmu o jeho osobu, a tím zvyšovat i jeho motivaci a souznění s organizací. Během plánovaných sezení má nový zaměstnanec prostor na dotazy a získává tak odpovědi na nejasnosti spojené s pracovním životem. Může i následně reflektovat své dosavadní pocity a zkušenosti či nastínit emoce, které v rámci adaptace v novém prostředí prožívá. Tím podnik může včas reagovat a případné negativní zkušenosti a emoce řešit a vyhnout se tomu, že zaměstnanec se rozhodne organizace opustit. U stávajících zaměstnanců je efekt obdobný. Získávají pocit zájmu, který může mít pozitivní vliv na jejich motivaci v pracovním prostředí. Díky projevu snahy se o zaměstnancích dozvědět jejich názory, zkušenosti a pocity se prohlubuje jejich pouto s podnikem a jejich pocit opustit podnik je minimální. Podnik tak může zabránit nechtěné fluktuaci zaměstnanců. Ušetří si tak i náklady na vzdělání, které v rámci výkonu práce musejí zaměstnanci mít ze zákona.

9.2 Organizovaný mentoring a buddy systém

V podniku určitým způsobem mentoring probíhá. Zaměstnancům se ve většině případů vždy povedlo nalézt kompetentní osobu, která jim s řešením problému pomohla. Ovšem pro nové zaměstnance je neorganizovaný mentoring spojený hlavně se stresem a pocitem, že danou věc již mají dávno umět. Zároveň mohou nabývat dojmu, že svým jednáním ostatní kolegy otravují a zdržují je od práce. Určením konkrétního mentora by podniku prospělo v oblasti urychlení pracovní adaptace, a hlavně korigování poskytovaných znalostí a vědomostí novým zaměstnancům. Znalosti a kompetence zaměstnanců nejsou totožné. Každý může být odborníkem na jinou oblast, může mít na některé věci odlišné názory, které však nemusejí být v souladu s přesvědčením firmy. Tím, že si firma určí konkrétní osobu, která bude proces mentoringu v pracovní skupině vykonávat, si zajistí, že noví zaměstnanci budou pečlivě a správně zaškoleni, budou se mít na koho obrátit v případě dotazů a jejich vstup na nové pracoviště proběhne bez větších komplikací. Pro mentora samozřejmě musí platit, že se svojí rolí musí souhlasit a mít zájem se na této činnosti podílet. Mohl by přenášet svůj negativismus a demotivaci na menteeho. Mentoring se však nemusí týkat pouze zaměstnanců, kteří se s novou firmou teprve seznamují. Pokud je zaměstnanec v určité oblasti lepší, vzdělanější a má větší přehled na konkrétní problematiku, pro vedení podniku zde vzniká prostor pro přenos informací a znalostí i na kolegy zaměstnance. Tím mohou stimulovat motivaci mentora (pocit důležitosti a výjimečnosti) a zároveň kvalitně vzdělávat ostatní pracovníky.

9.3 Poskytnutí zpětné vazby

Sami někteří zaměstnanci by tuto možnost uvítali (informace vyplynula z dotazníkového šetření i rozhovoru se zaměstnancem). Tím, že se zpětná vazba poskytuje pravidelně, má pracovník možnost své chyby napravit hned a poučit se z nich. Zároveň nevzniká pocit nejistoty, že práci neodvádí v souladu s firemními pravidly případně legislativní normou. Informovat zaměstnance by neměl vedoucí pracovník jen ve chvílích, kdy pracovníkovo jednání nebylo v souladu s pravidly pracovního postupu. Zpětná vazba má být hlavně konstruktivní a věcná. Pokud se zaměstnanci řekne, že vykonaná práce byla velmi kvalitní a že vedoucí pracovník je s jeho prací nadmíru spokojen, má tento fakt motivující účinky i pro budoucí pracovní úkoly.

9.4 Teambuildingové aktivity

Poměrně známá možnost, jak adaptovat zaměstnance a začlenit je do pracovního kolektivu jsou různé teambuildingové akce. Možností teambuildingu je rozhodně nespočetné množství (jako příklady outdoorové aktivity, zážitkové aktivity či společné večere). Během těchto aktivit mají možnost se zaměstnanci poznat a vytvářet tak společné zážitky. Ty mohou pozitivně ovlivnit jejich vztahy na pracovišti a jejich pracovní nasazení a motivaci.

Závěr

Tématem bakalářské práce byla problematika spojená s mentoringem a adaptačním procesem ve firmách. Cílem této práce bylo analyzovat postupy procesů v konkrétní organizaci, získat data od zaměstnanců podniku a následně poskytnout možná doporučení, jak činnosti spojené s mentoringem a adaptací vylepšit a zefektivnit je.

Práce byla rozdělena na dvě části. V teoretické části byly definovaná základní terminologie, která danou problematiku vysvětluje. Pojmy, vyskytující se v této práci, pocházely hlavně z oblasti, která se zaměřuje na efektivní řízení těchto procesů v organizaci. Praktická část bakalářské práce již analyzuje data, která poskytl podnik prostřednictvím svých zaměstnanců. Hlavním tématem dotazování bylo poukázat na existenci a zkušenosti zaměstnanců s mentoringem, adaptačním procesem a motivací na pracovišti. Měli možnost i poskytnout návrh na zlepšení, a tím vedení podniku motivovat k lepšímu vedení a vytvářeli tak podněty ke zlepšení.

V první části byl ve zkrácené podobě popsán podnik, ve kterém probíhala analýza jednotlivých procesů. Z důvodu dodržení anonymity jsou poskytnuté údaje o podniku zapsány tak, aby nebylo možné přímo podnik identifikovat. V následující části byl proveden rozhovor. Rozhovor proběhl s jedním ze zaměstnanců pracovního týmu. Hlavním cílem bylo doplnit informace získané z dotazníku o podrobnější data. V rámci rozhovoru bylo prokázáno, že vstup na pracoviště bez mentora či buddyho byl složitější. Ten by mohl být ještě více nepříjemný, pokud by se jednalo o zaměstnance například s více introverzní povahou. Nejpodstatnější částí celé bakalářské práce jsou získaná data za pomoci dotazníkového šetření a rozhovoru se zaměstnancem. Poskytnutá data z dotazníku byla zpracována do tabulek, kvůli lepší interpretaci výsledného zjištění. Tabulky a grafy jsou součástí přílohy této práce a jsou uvedené na konci práce. U dotazníkového šetření byl osloven jeden pracovní tým. Výstupem dotazníku bylo odhalení, že adaptace zaměstnanců ve vybrané skupině neprobíhá v příliš kvalitní formě. Velmi rušivým elementem je nízká angažovanost vedoucích pracovníků podniku. Zaměstnanci celou situaci vnímají v oblasti adaptace jako zbytečně stěžující a myslí si, že poskytnutí buddyho novému členovi pracovního kolektivu, může zlepšit a urychlit jeho podílení se na plnění podnikových cílů. V otázce aplikování mentoringu jako nástroj rozvoje zaměstnanců se zaměstnanci vyjádřili nejednotně. Někteří měli předem určeného zaměstnance, na kterého se mohli kdykoliv obrátit. Někteří však tuto možnost vůbec

neměli a byli nuceni se s problémy na pracovišti vypořádat sami či zkoušet se ptát kolegů. Mentoring tedy v podniku nepřímou probíhá, jedná se však o neorganizovaný způsob tohoto procesu. Hlavní příčinou nejednotných zkušeností s mentoringem a adaptací jsou způsobeny rozdílností v čase, ve kterém zaměstnanci na pracoviště nastoupili. Čtvrtou částí praktického zkoumání bylo doplnění osobních zkušeností autora bakalářské práce s procesy v podniku. Jeho názor se v mnoha pohledech a bodech shoduje se zaměstnancem, se kterým byl proveden rozhovor i s respondenty z dotazníkového šetření. Pátá část je tvořena hlavně daty získanými analýzou, kterou vytvořila firma Microsoft. Hlavním cílem zjišťování bylo analyzovat efektivnost a výhody buddy systému v podniku. Ze zjištěných dat vyplynulo, že buddy má pozitivní vliv na výkonnost a adaptaci zaměstnanců. Data byla postavena proti datům získaných od zaměstnanců, kteří se na pracovišti museli zorientovat sami. Závěrečnou část tvoří navržená řešení, která mají za cíl zlepšit atmosféru na pracovišti, zrychlit proces adaptace zaměstnance a s tím spojené plnění pracovní role a zefektivnění přenos informací a postupů, které zaměstnanec dále rozvíjí. Jako možná doporučení byly navrženy pravidelné schůzky s nadřízeným, organizovaný mentoring a buddy systém, adaptační proces, častější a pravidelnější poskytování zpětné vazby a pořádání teambuildingových aktivit.

Podnik by se na tyto procesy měl více zaměřit. Aplikací některých doporučení by vedlo i ke snížení fluktuace zaměstnanců, a tím spojená úspora času i nákladů pro vybraný podnik.

Práce je rozhodně omezena volbou použitých metod analýz a úhlu pohledu samotného autora práce. Výsledky závisí i na volbě konkrétního podniku. Aplikace mentoringu a adaptačního procesu se může lišit v podniku, jehož hlavní činností podnikání bude výroba. V tomto podniku je zásadní, aby daný zaměstnanec správně pochopil pracovní postupy. Zajímavé výsledky by mohl přinést například výzkum zaměřený na fakt, má-li firemní kultura podniku vliv na používané metody v rámci adaptace a mentoringu. Následné zkoumání by mohlo proti sobě postavit několik podniků s různými firemními kulturami.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi* (4. vydání). Fragment.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Kogan Page Publishers.
- Asociace mentoringu. (2023). *O mentoringu | Česká asociace mentoringu*. Asociace mentoringu. <https://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>
- Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů*. Management Press.
- Častorál, Z. (2013). *Management lidského faktoru*. Univerzita Jana Amose Komenského.
- Dvořáková, Z., Beroušek, P., Collins, D., Dědina, J., Hüttlová, E., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., & Václavková, L. (2007). *Management lidských zdrojů*. C.H. Beck.
- Harold Maslow, A. (2014). *O psychologii bytí*. Portál.
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Klinghoffer, D., Young, C., & Haspas, D. (2019). Every New Employee Needs an Onboarding “Buddy”. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/06/every-new-employee-needs-an-onboarding-buddy>
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4. vyd.). Grada Publishing a.s.
- Koubek, L. (2013). *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Masarykova univerzita.
- LMC. (2023). *5 kroků, jak u vás ve firmě zavést buddy systém a zlepšit adaptaci nováčků*. <https://magazin.lmc.eu/5-kroku-jak-u-vas-ve-firme-zavest-buddy-system-a-zlepsit-adaptaci-novacku>
- Palíšková, M., Legnerová, K., & Stříteský, M. (2021). *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*.
- Paulík, J. (2018). *Psychologie práce a organizace*. Ostravská univerzita, Filozofická fakulta.

- Petrášová, M. A., Prausová, I., & Štěpánek, Z. (2014). *Mentorink: Forma podpory nové generace*. Portál.
- Pitra, Z. (2007). *Základy managementu*. Professional Publishing.
- Plamínek, J. (2018). *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu* (5., aktualizované a rozšířené vydání). Grada.
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky* (3., upravené a rozšířené vydání). Západočeská univerzita v Plzni.

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Tabulka pohlaví

Příloha C: Tabulka věkového zastoupení

Příloha D: Tabulka délky působení ve firmě

Příloha E: Graf motivace vzorem

Příloha F: Tabulka existence buddyho nebo mentora na pracovišti

Příloha G: Graf hodnocení vybraných ukazatelů u mentora či buddyho

Příloha H: Tabulka možnosti mít svého buddyho či mentora

Příloha CH: Graf četnosti poskytování zpětné vazby

Příloha I: Tabulka co dokáže respondenty nejvíce motivovat

Příloha J: Tabulka jaké motivační prostředky využívá firma či řídicí pracovník

Příloha K: Tabulka vlastností mentora a buddyho

Příloha L: Graf využití metod zlepšení adaptace

Příloha A: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Martin Čechura a jsem studentem 3. ročníku fakulty ekonomické na Západočeské univerzitě v Plzni. Pro účely mé bakalářské práce bych Vás chtěl požádat o pár minut Vašeho času a o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník se zaměřuje na tematiku adaptace zaměstnanců v podniku a mentoring. Vámi poskytnutá data budou použita pro vytvoření praktické části mé bakalářské práce. Získaná data jsou zcela anonymní.

Děkuji za Vaš čas.

S pozdravem

Martin Čechura

1 Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena
- jiné

2 Jaký je Váš věk?

- 15-18
- 19-25
- 26-30
- 31-35
- 36 a více

3 Jak dlouho jste již v organizaci?

- do 2 měsíců
- do půl roku
- už to bude rok
- déle jak jeden rok

4 Je pro Vás motivující, když máte (měli byste) na pracovišti vedle sebe kolegu, který je velice šikovný a odborník ve svém oboru? Jinými slovy, chtěli byste být jako on?

- ano, rozhodně bych chtěl/a být jako on/a

- ne, tento fakt pro mě vyloženě motivující není

5 Ujal se Vás někdo během Vašich prvních dnů na pracovišti?

- ano, měl jsem kolegu/kolegyni, který/která se snažil/a, abych co nejrychleji pochopil/a co a jak funguje
- ne, kdo mohl, tak poradil
- ne, vše jsem se musel/a učit metodou „pokus omyl“

6 Pokud ano, jak se Vám s ním pracovalo? (označujte jako ve škole, tj. 1 – nejlepší; 5 – nejhorší). Pokud ve firmě nikdo takový nebyl, tak zaškrtněte možnost „nikdo takový v pracovní skupině nebyl“.

- komunikace
- ochota
- pochopení
- poskytnutí zpětné vazby

7 Pokud ne, myslíte si, že mít někoho takového by Vám usnadnilo a urychlilo orientaci na novém pracovišti?

- ano, rozhodně by toto byl pro mě velký přínos
- nemyslím si, že by mi to usnadnilo první dny na pracovišti
- měl jsem někoho takového k dispozici

8 Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu na svou práci?

- ano
- ne
- jen občas, mohla by být ale častější

9 Co Vás nejvíce dokáže motivovat, abyste pokračovali ve své práci?

- finanční ohodnocení
- pracovní kolektiv
- pochvala a zpětná vazba od kolegů a nadřízených
- možnost kariérního růstu
- jiné

10 Jaké motivační prostředky využívá Váš nadřízený/používá Vaše firma, ve které pracujete?

- finanční odměna
- 13. plat
- osobní ohodnocení
- pochvala
- možnost kariérního růstu
- jiné

11 Představte si člověka, který Vás má na starosti, má Vás zaučit a být Vám nápomocen kdykoliv to potřebujete. Popište krátce jaký by měl dotyčný být (chování, osobnostní předpoklady, vlastnosti).

- (prostor na vlastní odpověď – otevřená otázka)

12 Využívá Vaše firma nějaké z níže uvedených metod, jak zlepšit zaměstnancům orientaci na pracovišti?

- adaptační plán
- „vítání nováčků“
- Poskytnutí zaměstnanci mentora nebo buddyho (osoba, která zaměstnanci popisuje procesy, postupy v organizaci a je mu k ruce)
- Jiné

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Příloha B: Tabulka pohlaví

pohlaví	počet respondentů	procentní podíl
žena	6	100
muž	0	0
jiné	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Příloha C: Tabulka věkového zastoupení

Věk respondentů	počet respondentů	procentní podíl
15 – 18	0	0
19 – 25	6	100
26 – 30	0	0
31 – 35	0	0
36 a více	0	0

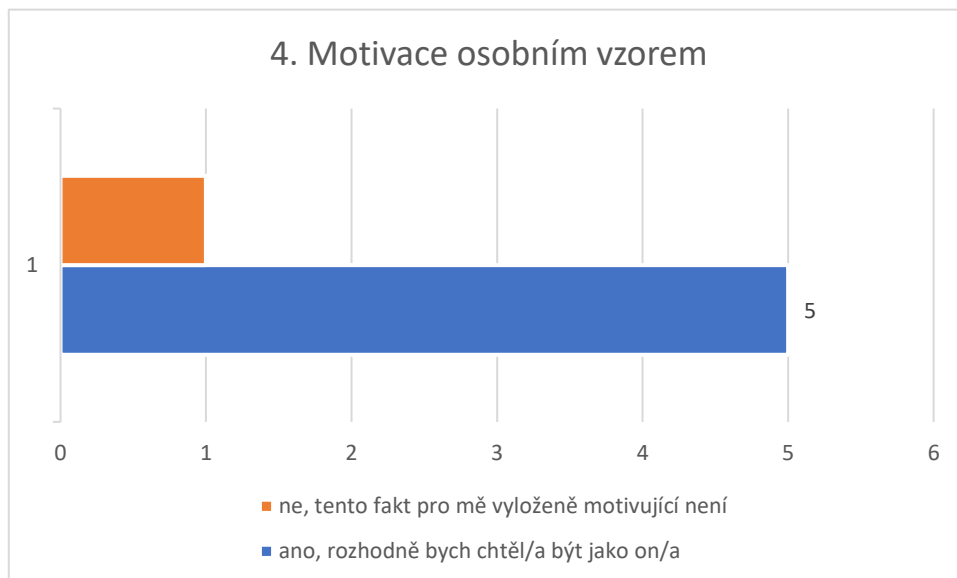
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Příloha D: Tabulka délky působení ve firmě

doba působnosti v organizaci	počet respondentů	procentní podíl
do 2 měsíců	2	33,33
do půl roku	2	33,33
do jednoho roku	0	0
déle než jeden rok	2	33,33

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Příloha E: Graf motivace vzorem



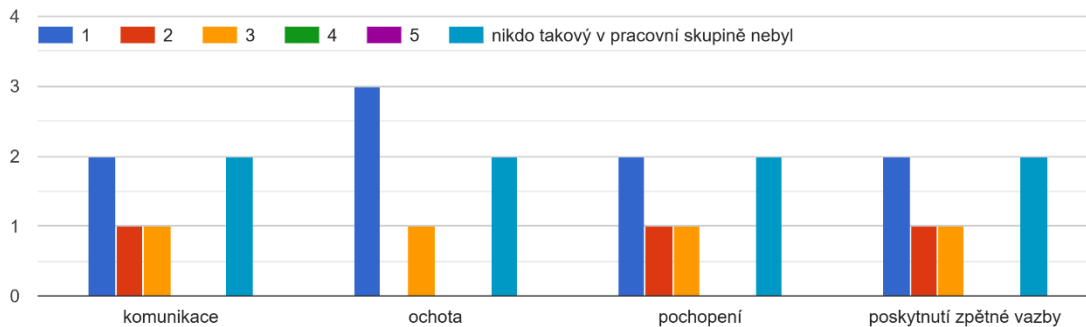
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Příloha F: Tabulka existence buddyho či mentora na pracovišti

možnosti	počet respondentů	procentní podíl
Ano, měl jsem kolegu, který se snažil, abych co nejrychleji pochopil/a co a jak funguje	3	50
ne, kdo mohl, tak poradil	1	16,67
ne, vše jsem se musel/a učit metodou „pokus omyl“	2	33,33

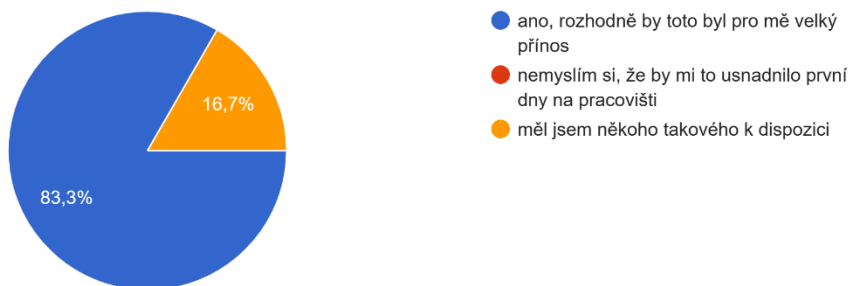
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Příloha G: Graf hodnocení ukazatelů u mentora či buddyho



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Příloha H: Graf možnosti mít svého mentora či buddyho



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Příloha CH: Graf četnosti poskytování zpětné vazby



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Příloha I: Tabulka co dokáže respondenty nejvíce motivovat

možnosti	počet respondentů	procentní podíl
finanční ohodnocení	2	33,33
pracovní kolektiv	2	33,33
pochvala a zpětná vazba od kolegů či nadřízených	2	33,33
možnost kariérního růstu	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Příloha J: Tabulka jaké motivační prostředky využívá firma či řídící pracovník

druhy motivačních prostředků	počet respondentů	procentní podíl
finanční odměna	0	0
13. plat	0	0
osobní ohodnocení	6	100
pochvala	0	0
možnost kariérního růstu	0	0

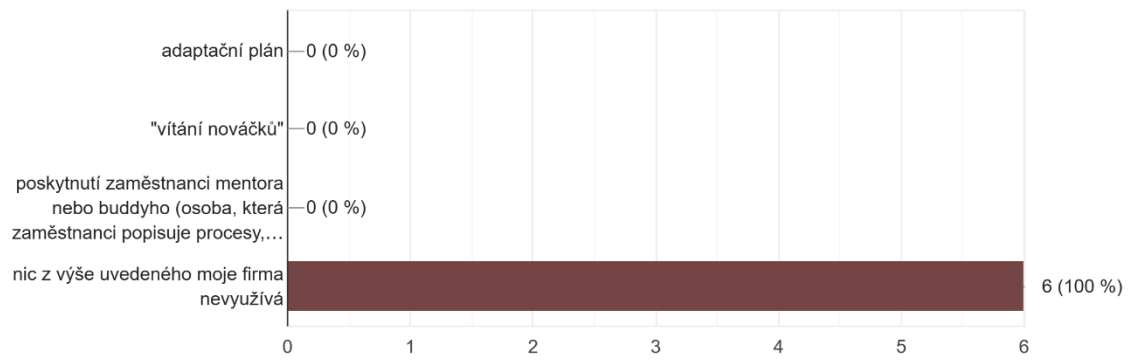
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Příloha K: Tabulka vlastností mentora a buddyho

vlastnosti	četnost	procentní zastoupení
komunikativní	1	9,091
přátelský, hodný	2	18,18
ochotný	3	27,27
trpělivý	3	27,27
klidný	1	9,091
Méně kritický	1	9,091

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Příloha L: Graf využití metod zlepšení adaptace



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Abstrakt

Čechura, M. (2023). *Mentoring a adaptační proces jako aspekty výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: mentoring, adaptační proces, motivace, podnik, řízení lidských zdrojů

Tématem bakalářské práce je problematika mentoringu a adaptačního procesu ve firmách. Práce má za cíl zanalyzovat tyto procesy v konkrétním podniku a následně získaná data vyhodnotit. Z poskytnutých informací, které byly získané dotazníkovým šetřením a rozhovor, navrhnout firmě návrhy, jak jednotlivé procesy v podniku zlepšit a zefektivnit. Výsledkem navržených opatření by mělo být zlepšení atmosféry na pracovišti, zvýšení motivovanosti zaměstnanců a urychlení procesu onboardingu v podniku. Práce se skládá z části teoretické a praktické. V teoretické části jsou definované pojmy spojené s tématem adaptace, mentoringu a motivace zaměstnanců. V praktické části jsou získaná data za pomoci dotazníkového šetření rozebrána a je z nich v konečné části práce vytvořen seznam návrhů, díky kterým se firma může v dané oblasti zdokonalit.

Abstract

Čechura, M. (2023). *Mentoring and adaptation process as an aspect of employees' performance and satisfaction* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: mentoring, adaptation process, motivation, company, HR

The topic of bachelor's thesis is the issue of mentoring and adaptation process in companies and their implementation. The aim of the work is to analyse these processes of a specific company and evaluate the obtained data. From the provided information, which was obtained via a questionnaire survey and an interview, it advises proposals to the company on how to improve and make individual processes in the company more efficient. The result of the proposed measures should be an improvement in the atmosphere at the workplace, an increase in employee motivation and an acceleration of the onboarding process in the company. The work consists of theoretical and practical parts. In the theoretical part, terms related to the topic of adaptation, mentoring and employee motivation, are defined. In the practical part, the data obtained with the help of a questionnaire survey are analysed, and in the final part of the work, a list of proposals is created, thanks to which the company can improve the given area.