

BAKALÁŘSKÁ

PRÁCE

Mentoring v průběhu adaptace zaměstnance v organizaci
X

Mentoring During the Employee Adaptation in Company X

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

DRECHSLEROVÁ

ESTER

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Drechslerová Jméno: Ester Osobní číslo: 469250
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Mentoring v průběhu adaptace zaměstnance v organizaci X

Název bakalářské práce anglicky:
Mentoring During the Employee Adaptation in Company X

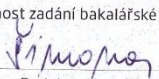
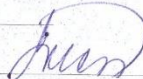
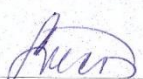
Pokyny pro vypracování:
Cílem práce je zjistit, zda nově zavedený mentoring může mít vliv na předpokládanou retenci v průběhu prvních 12 měsíců po nástupu zaměstnance ve společnosti X.
Přínosem této práce bude zhodnotit vliv mentoringu na retenci zaměstnanců ve společnosti X a případný návrh na zlepšení mentoringu ve vybrané společnosti.
Osnova: 1. ÚVOD, 2. TEORETICKÁ ČÁST - adaptace, vzdělávání zaměstnanců, koučing a mentoring, 3. PRAKTICKÁ ČÁST - představení společnosti, vzdělávání zaměstnanců, retence zaměstnanců, celkové zhodnocení, 4. ZÁVĚR

Seznam doporučené literatury:
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie.
KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010.
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.

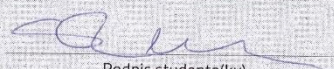
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Klára Šimonová - MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2018 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2019
Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2020

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 Datum převzetí zadání
 Podpis studenta(ky)

DRECHSLEROVÁ, Ester. *Mentoring v průběhu adaptace zaměstnance ve společnosti Retail Fashion s.r.o.* Praha: ČVUT 2019. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2019

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala mé vedoucí práce Ing. Kláře Šimonové za poskytnutí cenných rad, užitečných připomínek a odborné pomoci při vedení této bakalářské práce. Poděkování patří také společnosti Retail Fashion s.r.o. za spolupráci a poskytnutí informací potřebných k vypracování praktické části této práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá mentoringem v průběhu adaptace zaměstnance. V teoretické části je popsána adaptace a vzdělávání zaměstnanců. Praktická část představuje firmu Retail Fashion s.r.o. a popisuje procesy vzdělávání a adaptace v této společnosti. Dále jsou výsledky dotazníkového šetření vyhodnoceny a srovnány s informacemi získanými v teoretické části. Na základě tohoto srovnání jsou navržena vhodná doporučení pro zlepšení adaptačního procesu ve firmě.

Klíčová slova

Mentoring, adaptace zaměstnance, firemní vzdělávání, cyklus vzdělávání zaměstnanců, koučování

Abstract

The bachelor thesis deals with a mentoring during an employee adaptation. The adaptation and the employee education are described in the theoretical part. The practical part introduces the company Retail Fashion s.r.o. and describes the processes of education and adaptation in the company. Furthermore, the results of the questionnaire survey are evaluated and compared to the information obtained in the theoretical part. Based on this comparison, appropriate recommendations for improvement of the adaptation process are proposed for this company.

Key words

Mentoring, employee adaptation, education in a firm, training cycle, coaching

Obsah

Úvod	5
1 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	7
1.1 Účel adaptace.....	8
1.2 Funkce adaptace.....	8
1.3 Oblasti adaptace.....	9
1.4 Formy adaptace.....	10
1.5 Subjekty adaptace.....	11
1.6 Proces adaptace.....	11
1.7 Obsah adaptace.....	12
1.8 Chyby při adaptaci.....	12
2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	13
2.1 Cíl vzdělávání.....	14
2.1 Typy vzdělávání.....	14
2.2 Metody vzdělávání.....	15
2.3 Oblasti vzdělávání.....	16
2.4 Cyklus vzdělávání.....	17
3 KOUČOVÁNÍ A MENTOROVÁNÍ	22
3.1 Koučování.....	22
3.1.1 Kouč.....	23
3.1.2 Modely koučování.....	23
3.2 Mentorování.....	24
3.2.1 Mentor.....	25
3.2.2 Mentee.....	26
3.2.3 Formy mentoringu.....	26
3.2.4 Funkce mentoringu.....	27
3.3 Rozdíl mezi koučováním a mentorováním.....	28
4 FLUKTUACE A RETENCE ZAMĚSTNANCŮ	30
5 METODOLOGIE	34
6 O SPOLEČNOSTI	35
6.1 Adaptace zaměstnanců ve společnosti.....	37

6.2	Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti.....	38
6.3	Mentoring ve společnosti.....	40
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	42
8	ZÁVĚR PRŮZKUMU A NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ	61
	Závěr	63
	Seznam použité literatury	65
	Seznam obrázků	67
	Seznam tabulek	68
	Seznam grafů	69
	Seznam příloh	70

Úvod

Adaptace jedince do nového pracovního prostředí je velmi důležitá pro člověka samotného, ale také pro organizaci. Ve společnostech jsou běžně zavedeny různé metody, které mají ulehčit novému zaměstnanci jeho nástup do neznámého pracovního prostředí, přizpůsobení se pracovní činnosti, začlenění se do kolektivu a podobně. Z firemního hlediska je zaškolení zaměstnance důležité v rámci fluktuace zaměstnanců a následných nákladů s fluktuací spojených.

V teoretické části popíši adaptaci, její účel, funkce a adaptační oblasti. Vymeším průběh adaptačního procesu a subjekty, které se tohoto procesu účastní. V následující kapitole se budu věnovat vzdělávání zaměstnanců v organizacích a jeho cílům. Popíšu typy vzdělávání, hlavní metody vzdělávání, oblasti a cyklus, ve kterém vzdělávání probíhá. Ve třetí kapitole charakterizuji mentorování a koučování a uvedu rozdíl mezi těmito vzdělávacími metodami. Poslední kapitola obsáhne fluktuaci a retenci zaměstnanců.

V praktické části práce popíšu vybranou společnost a uvedu, jak v ní probíhá adaptace zaměstnanců, jejich vzdělávání a mentoring užívaný jako vzdělávací metoda v této organizaci. Provedu dotazníkové šetření, pomocí kterého se pokusím zjistit, jak hodnotí zaměstnanci své úvodní zaškolení a svou adaptaci. Cílem bakalářské práce bude zjistit, zda nově zavedený mentoring může mít vliv na retenci zaměstnanců v průběhu prvních 12 měsíců po jejich nástupu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Adaptace je konec výběrového procesu a začátek pracovního procesu (Vajner, 2007, s. 93). Je to důkladně promyšlený program adaptačních a vzdělávacích aktivit, při kterých by se měl zaměstnanec co nejrychleji zařadit do nového kolektivu, osvojit si znalosti a dovednosti potřebné k nové pracovní činnosti (Koubek, 2009, s. 192). Dvořáková (2012, s. 162-163) navíc dodává, že v posledních letech společnosti kladou důraz na to, aby zaměstnanec v rámci adaptačního programu poznal organizační kulturu, to znamená hodnoty a normy organizace. Cílem tohoto trendu je identifikace zaměstnance s firmou a jejími cíli a tím zvýšení jeho angažovanosti.

Adaptabilitu lidí charakterizuje Kocianová (2010, s. 130) jako schopnost přizpůsobit se prostředí. Tuto schopnost má každý individuální, protože každý člověk zvládá a reaguje na změny jinak. Adaptabilita je založena na osobnostních předpokladech a je vymezena také sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby, jako například pocit bezpečí nebo pracovní uspokojení. Je důležité, aby se člověk dobře přizpůsobil novému pracovnímu prostředí. Když se zaměstnanec dobře adaptuje do nového zaměstnání, zvládá nejen lépe pracovní činnosti, ale také je začleněn do pracovního prostředí, co se týče organizace a jejích vztahů.

Při adaptaci nového zaměstnance je velmi důležité sledovat jeho chování, abychom zjistili, zda se do nového pracovního prostředí a kolektivu začlenil bez problémů. Pokud se nějaké objeví, je žádoucí, aby se co nejrychleji vyřešily. *„Sledování nového zaměstnance je také důležitým nástrojem kontroly procesu získávání a výběru zaměstnanců. Dojde-li k nějaké chybě, je důležité zjistit, jak se to stalo, aby se proces získávání a výběru zaměstnanců mohl zlepšit“*(Armstrong, 2015, s. 294-295).

Adaptace se nemusí týkat pouze nových zaměstnanců, ale i pracovníků, kteří v rámci jedné organizace mění pracovní místo, či pracovníků, kteří se vrací do organizace na stejné místo po delším časovém úseku (Váchal a Vochozka, 2013, s. 307).

1.1 Účel adaptace

„Smyslem uvádění lidí do organizace je přivítat nové zaměstnance v organizaci a poskytnout jim základní informace, které potřebují, aby si v organizaci co nejdříve a nejlépe zvykli a začali pracovat“ (Armstrong, 2015, s. 310). Je potřeba pomoci novému zaměstnanci vytvořit si pozitivní vztah ke společnosti, aby se zvýšila pravděpodobnost, že v ní bude chtít zůstat (ibidem, s. 310).

Dvořáková (2012, s. 162) předkládá 3 hlavní účely adaptace. Prvním je snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, kdy adaptace má pomoci zaměstnanci začlenit se do kolektivu a seznámit ho s pracovními činnostmi tak, aby se ve firmě cítil co nejlépe a chtěl ve firmě setrvat. Snížení ztráty na produktivitě představuje jako druhý účel. Třetí cíl adaptace zahrnuje zvýšení pracovní spokojenosti.

Dále je úkolem adaptace zkrácení doby, po kterou nový pracovník nepodává standardní výkon. Účelem adaptace je usnadnění a urychlení procesu seznamování se s novými pracovníky, s pracovními úkoly, pracovními podmínkami a také s pracovním prostředím (Kocianová, 2010, s. 132).

1.2 Funkce adaptace

Vajner (2007, s. 93) rozlišuje funkce adaptace dle dvou úhlů pohledu – z pohledu adaptujícího se zaměstnance a z pohledu společnosti.

Funkce adaptace z pohledu zaměstnance uvádí následující:

- Motivační funkce – firma se novému zaměstnanci snaží co nejvíce ulehčit za pracování, tím, že projevuje o nového zaměstnance zájem.
- Informační funkce – zaměstnanci jsou předávány informace ohledně organizace, pracovního místa, pracovní činnosti a podobně.
- Sociální funkce – zastupuje začlenění člověka do pracovní skupiny.
- Kontrolní funkce – tlak vyvíjený na zaměstnance, jeho výkonnost a aktivitu.
- Psychohygienická funkce – zbavení se úzkostí z nového prostředí, zbavuje se pocitu nejistoty.
- Rozvojová funkce – zaměstnanec se učí novým věcem, tím se rozvíjí a posiluje své sebevědomí.
- Sebereflexní funkce – v průběhu adaptace zjišťuje, zda na danou pracovní pozici má dostatečné znalosti a dovednosti, zda na ni stačí.

- Rekapitulační funkce – zaměstnanec se seznamuje s firemní kulturou a prostředím organizace, nachází své místo ve firemní kultuře a na základě toho, zda mu místo vyhovuje, se následně rozhodne, zda chce ve firmě setrvat.

Z pohledu organizace rozlišuje funkce:

- Rychlé zapracování – adaptační proces má urychlit zapracování zaměstnance, aby v co nejkratším čase podával co nejlepší výkon.
- Zpětná vazba – především v průběhu náboru a výběru nového zaměstnance, který svými připomínkami může pomoci ke zlepšení těchto procesů organizace. Ta se příště díky tomu může vyvarovat chyb, které učinila.
- Rozvinutí výkonnosti zaměstnance.
- Zlepšení image firmy – spokojený zaměstnanec dělá firmě dobré jméno.
- Argumentace pro případné rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem.
- Ušetření nákladů při případném rozvázání pracovního poměru.
- Efektivní využití zkušební doby.
- Zlepšení komunikace a týmové spolupráce – pracovní skupina musí komunikovat s novým zaměstnancem, aby se co nejlépe zapracoval na pracovní místo, vyvaroval se případných chyb a podobně.
- Registrace možných chyb v podnikových procesech – díky novým lidem má organizace nové pohledy na věc.

1.3 Oblasti adaptace

Oblasti dle Koubka

Koubek (2010, s. 193-194) rozděluje adaptaci pracovníků do 3 oblastí. První oblast označuje jako celopodnikovou orientaci, která zahrnuje obecné informace. Měl by ji absolvovat každý pracovník bez ohledu na pracovní místo a náplň jeho práce. Druhá útvárová neboli skupinová či týmová orientace se týká pracovní skupiny, ve které zaměstnanec obsazuje pracovní místo. Třetí oblastí je orientace na konkrétní pracovní místo – obsahově rozdílné podle charakteru a obsahu práce pracovního místa.

Oblasti dle Kocianové

Kocianová (2010, s. 130–131) říká, že se zaměstnanec adaptuje na 3 hlavní oblasti. Za prvé se orientuje na kulturu organizace, pak na vlastní pracovní činnost a pracovní postupy a za třetí na sociální podmínky a začlenění do kolektivu.

Oblasti dle Dvořákové

Dvořáková (2012, s. 162) rozděluje adaptaci na pracovní a sociální. Pracovní oblast zahrnuje přizpůsobování se na nové pracovní místo a požadavkům práce, kdežto do sociální adaptace zařazujeme orientaci na pracovní vztahy a kulturu organizace. Tyto dvě oblasti se navzájem prolínají.

1.4 Formy adaptace

Dle formálnosti

Nejčastěji rozdělujeme adaptaci nového zaměstnance na formální a neformální.

Formální adaptace

„Jde o plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarem a bezprostředním nařízeným“ (Koubek, 2009, s.192). Formální adaptace probíhá pod vedením manažera nebo pověřeného pracovníka, který se řídí podle předem stanoveného adaptačního plánu (Šikýř, 2016, s. 115). Například plán adaptace pracovníků spadá do formální adaptace (Kocianová, 2010, s. 135).

Neformální adaptace

Neformální adaptace je spíše samovolný proces, který zastává interakce mezi novým pracovníkem a spolupracovníky (Koubek, 2009, s.192), tedy *„probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí“* (Šikýř, 2016, s.115). Kolegové poskytují novému zaměstnanci informace, které jsou formálně nedostupné (Kocianová, 2010, s. 135).

Dle formy zpracování

Adaptaci rozdělujeme dle formy, v které jí podáváme novému zaměstnanci, na písemně zpracovanou a ústně předávanou. Písemně zpracovaná adaptace je přehlednější a lépe se v ní nový zaměstnanec orientuje oproti ústní formě, která je nesystematicky tradovaná z generace na generaci (Dvořáková, 2012, s. 162).

1.5 Subjekty adaptace

Pavlík (2014, s. 45) uvádí mezi hlavní účastníky adaptačního procesu garanta adaptace, kterým je přímý nadřízený pracovníka. Garant stanovuje plán a cíle adaptace, kontroluje průběh a vyhodnocuje adaptační proces. Dalším účastníkem bývá mentor sloužící jako poradce pro nového zaměstnance. Personalista napomáhá vedoucímu s kontrolou průběhu. Navíc shromažďuje dokumenty potřebné pro vyhodnocení adaptačního procesu. Mezi subjekty adaptace řadíme i nového pracovníka, kterého se adaptační proces týká. Dle Dvořákové (2012, s. 163) by adaptace zaměstnance měla probíhat za účasti personalistů a zároveň vedoucích pracovníků. Dále poukazuje na to, že i člen pracovní skupiny se může stát „*patronem*“, neboli mentorem pro nového pracovníka. Armstrong (2015, s. 311) navíc dodává, že mezi subjekty adaptace můžeme řadit i člena týmu, který působí v organizaci krátce a teprve nedávno si prošel adaptačním procesem. Ten by mohl lépe pochopit situaci nového zaměstnance, protože v ní nedávno byl on sám.

1.6 Proces adaptace

Adaptační proces rozdělujeme do 3 fází. První fázi nazýváme přednástupní, v které se člověk rozhodne, zda přijme pracovní místo. Následuje nástupní fáze zahrnující počátek adaptace zaměstnance. V této části dochází ke střetu očekávání zaměstnance se skutečností. Třetí fáze je integrační, to znamená překonání odborné a sociální integrace (Kocianová, 2010, s. 132).

V organizaci by měl být kladen důraz na časové rozvržení orientace pracovníka. Adaptace by měla být rozložena na několik částí do delšího časového období. Tyto jednotlivé části mají být předávány pracovníkovi podle určité priority, to znamená ty nejdůležitější informace jsou předány hned, ty méně podstatné až v delším časovém úseku (Koubek, 2009, s. 199).

Výsledkem adaptačního procesu je adaptovanost nového zaměstnance. Tu je možné vyjádřit jako začlenění do kolektivu či pomocí výsledků odvedené práce (Dvořáková, 2012, s. 164). „*Člověk se seznamuje s novými skutečnostmi, porovnává hodnoty a cíle pracovní skupiny s vlastními hodnotami a výsledkem je jejich přijetí (ztotožnění se s nimi) nebo jejich odmítnutí*“ (Kocianová, 2010, s. 131).

1.7 Obsah adaptace

Obsah adaptace nových pracovníků by měl odpovídat reálné potřebě zaměstnance, ale i potřebě organizace. Plán orientace může mít podobu formuláře, který bude obsahovat naplánované vzdělávací aktivity, jako například předání základních informací o organizaci, pracovním místě, seznámení s kolegy, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či závěrečné hodnocení. Do formuláře se bude zaznamenávat průběh těchto činností, termíny jejich splnění a podpisy odpovědných osob (Kocianová, 2010, s. 135). Adaptační program by měl být individuální a zohledňovat náročnost pracovní pozice, věku nového zaměstnance a jeho dosavadních zkušeností (Váchal a Vochozka, 2013, s. 305).

1.8 Chyby při adaptaci

Pavlík (2014, s. 46) popisuje nejčastější chyby, kterých se dopouští organizace při adaptaci. První nazývá jako „*hodit nového zaměstnance do vody a nechat ho plavat*“, to znamená nepomoci mu v začátcích, neukázat mu, co má dělat a co se od něj očekává. Ještě větší omyl je absence adaptačního programu, či jeho špatné naplánování. Další chybou je hodnocení zaměstnance až na konci adaptačního období, místo toho, aby byl hodnocen a informován o svém výkonu či případných chybách v průběhu. Může se stát, že si vedoucí či mentor nedostatečně všímají nového zaměstnance a nevěnují mu tak potřebný čas při jeho zaškolení. Když mu nevěnují dostatečnou pozornost, nadřizený si nejspíš nevšimne, že nový zaměstnanec nepodává požadovaný výkon, a tak s ním neukončí vztah už ve zkušební době. Dále se organizace dopouští velké chyby, když podcení začlenění nového zaměstnance do kolektivu.

Na druhou stranu podcenění či absence adaptace zaměstnance může také způsobit pracovní demotivaci či nespokojenost samotného pracovníka, která plyne právě z nedostatku předaných informací, nevysvětlení pracovních postupů, absence zpětné vazby či nezačlenění do pracovního kolektivu (Čopíková a kol., 2015, s. 28). Kocianová (2010, s. 131) uvádí, že nejvíc nového zaměstnance ovlivní dojem z prvních 4 týdnů v zaměstnání. Příchod do nového pracovního prostředí je pro člověka velmi stresující událost, a právě adaptace mu má pomoci překonat tuto změnu. Pokud však není řádně provedena, zaměstnanec zůstává pod vlivem velkého stresu, necítí se býti součástí pracovní skupiny a častokrát odchází z organizace (tamtéž, s. 131).

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je pro firmy velmi důležitý proces. Vzdelávání zaměstnanců zajišťuje organizaci kvalifikované a angažované zaměstnance a tím prosperitu podniku a tím konkurenční výhodu na trhu (Armstrong, 2015, s. 335). Během tohoto procesu si člověk osvojuje nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje (Kociánová, 2010, s. 169). „Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem“ (Koubek, 2009, s. 252).

Vzdělávání je důležité nejen pro nové pracovníky a jejich adaptaci, ale také pro již zaoběhlé zaměstnance. Je důležité prohlubovat jejich odbornou kvalifikaci a učít je na neustále se měnící požadavky na jejich pracovní činnosti (Dvořáková, 2012, s. 286), což dále rozvíjí Koubek (2009, s. 253), který definuje vzdělávání jako personální činnost zahrnující aktivity jako například již zmíněné přizpůsobování pracovních schopností pracovníků na měnící se požadavky pracovního místa, rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikační procesy, přizpůsobování pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii nebo formování osobnosti pracovníka.

Koubek (2009, s. 252-253) popisuje nejdůležitější důvody, proč by se měly organizace věnovat vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, aby byly úspěšné. Mezi tyto důvody uvádí například rychlost vývoje technologií a nových poznatků, čímž zastarávají původní znalosti a dovednosti jedince. Dále uvádí proměnlivost lidských potřeb, trhů výrobků a služeb. V neposlední řadě vzdělávání napomáhá vytváření dobré pověsti organizace, a to usnadňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců. Tohoto tématu se dotýká také Dvořáková (2012, s. 268), která hovoří o vzdělávání a rozvoji jako o koncepci pro udržení či stabilizaci zaměstnanců. Prostřednictvím vzdělávání se organizace snaží o vytvoření vztahů zaměstnance k organizaci, a tím o zvýšení jeho pracovní spokojenosti a setrvání ve společnosti. Tento vztah buduje prostřednictvím adekvátního pracovního prostředí a pracovních činností, které budou podněcovat zaměstnance k tomu, aby se o sebevzdělávání sám aktivně zajímal.

Vzdělávací aktivity významně přispívají k dosahování cílů organizace, a proto by plány a programy vzdělávání měly být úzce ve vztahu se strategií organizace a se strategií lidských zdrojů (Armstrong, 2015, s. 338).

Se vzděláváním zaměstnanců souvisí také náklady vynaložené na jejich rozvojové aktivity. Kocianová (2010, s. 169) charakterizuje tyto náklady jako návratné, neboť zajišťují organizaci potřebné schopnosti personálu. Vzdělávání pracovníků by tedy mělo být zahrnuto do celkové strategie a politiky organizace.

2.1 Cíl vzdělávání

„Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu“ (Šikýř, 2016, s.138). Lidské zdroje jsou hlavním zdrojem konkurenční výhody, a právě proto by firmy měly vzdělávat a rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti. Podnik by se měl soustředit na vytváření prostředí, ve kterém budou zaměstnanci podněcováni k tomu, aby se vzdělávali a rozvíjeli (Armstrong, 2015, s. 337).

2.1 Typy vzdělávání

Harrisonová (2005, s. 110) rozděluje 3 typy vzdělávání. Prvním typem je instrumentální vzdělávání, které je založeno na vzdělávání zaměstnance při výkonu práce. V ideálním případě ho pověřená osoba povzbuzuje v hledání problémů, které se vyskytují při každodenních činnostech, navrhnoutí vhodných opatření, sledování účinku opatření a poučení se z toho.

Druhým typem je poznávací či kognitivní vzdělávání zahrnující zlepšení znalostí, které povedou k rostoucímu porozumění kultuře organizace. Kognitivní vzdělávání má na pomoci jedinci především ve fázi adaptace (Kocianová, 2010, s. 169).

Třetí sebereflektující vzdělávání *„umožňuje formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí“* (Kocianová, 2010, s. 169). Je potřebné v situacích, kdy lidé musí operovat způsobem neznámým pro ně samotné.

Kocianová (s. 169) přidává ještě citové neboli emoční vzdělávání, které směřuje k utváření postojů a emocí.

2.2 Metody vzdělávání

Rozvojový model 70/20/10 sestavený Michaelem M. Lombardem a Robertem W. Eichingerem udává procentuální poměr pracovních znalostí a zkušeností, které člověk získává z různých zdrojů. Ze 70 % se lidé rozvíjejí na základě vlastních pracovních zkušeností a vlastní praxe. Z 20 % prostřednictvím sociálních kontaktů neboli z interakce mezi kolegy a nadřízenými, učení se od ostatních. 10 % si člověk odnese z výuky, vzdělávacích kurzů, školení nebo materiálů.

Obecně rozlišujeme metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.

Metody vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti neboli „*on the job*“ jsou prováděny na základě pracovních zkušeností, kterým se snaží zaměstnanci porozumět tak, aby je mohli do budoucna využívat (Armstrong, 2015, s. 359). Tyto metody zahrnují zácvik, konzultování a pracovní porady (Kocianová, 2010, s. 171). Dále také instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučování a mentorování (Šikýř, 2016, s. 141). Metody vzdělávání na pracovišti mají společné výhody jako konstantní zpětnou vazbu, jsou obecně méně nákladné a člověk se učí tím, že úkoly sám praktikuje a tím získává vlastní zkušenosti. Armstrong (2015, s. 359) předkládá i značné nevýhody tohoto typu metod jako možné osvojení si špatných návyků od kolegů nebo ponechání nového zaměstnance svému osudu, kdy se mu nikdo nevěnuje.

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Do metod „*off the job*“ řadíme přednášku, přednášku spojenou s diskuzí, seminář, demonstrování, případovou studii, outdoorové aktivity, e-learning, brainstorming, workshop, simulaci, rolové hry (Koubek, 2009, s. 270). Do vzdělávání mimo pracoviště se někdy zahrnuje i samostudium doporučené literatury (ibid., s. 270). Další metodou „*off the job*“ je development centrum (assessment centrum). Kocianová (2010, s. 168) ho definuje jako: „*Diagnostický program development centre (...) je souborem metod zaměřených na identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb, tj. na silné a slabé stránky účastníků a na jejich rozvojový potenciál*“. Jinými slovy je to vzdělávací metoda, která diagnostikuje pracovní způsobilost pracovníka tím, že zkoumá jeho schopnosti a dovednosti, aby byla rozpoznána potřeba jeho rozvoje. Cílem metody je dosažení vyššího pracovního výkonu (Dvořáková, 2012, s. 522). Subjekty development centra

jsou zaměstnanci organizace, konkrétně manažeři, specialisté nebo pracovníci zařazení do karierních plánů (Kocianová, 2010, s. 168).

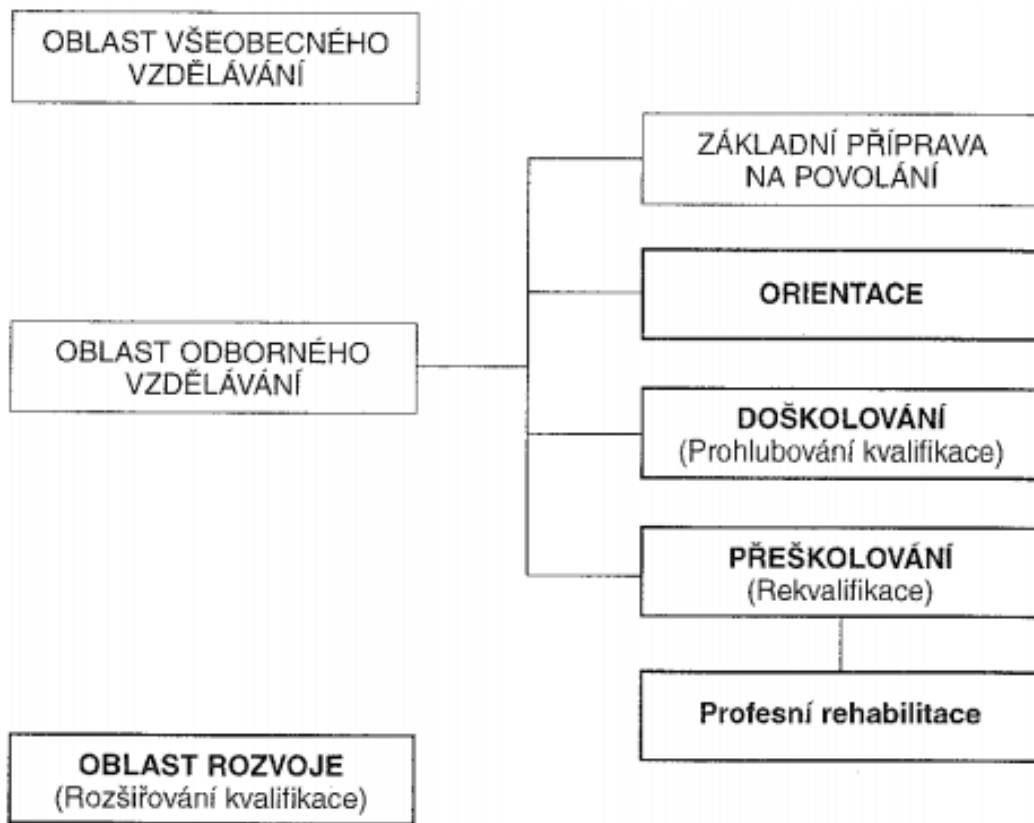
2.3 Oblasti vzdělávání

Koubek (2009, s. 254-257) rozlišuje formování pracovních schopností člověka do 3 oblastí. První oblast všeobecného vzdělávání se týká osobnosti jedince, jeho všeobecných znalostí, dovedností a sociálního rozvoje. Tato oblast je řízena státem, nikoliv organizací.

Druhá je oblast odborného vzdělávání, jinými slovy „*training*“, což je proces zaměřený na určitou profesi a formování adekvátních znalostí a dovedností k tomuto povolání (tamtéž). Tuto oblast odborného vzdělávání rozděluje Šikýř (2016, s.138-139) na 4 oblasti. První oblasti zahrnuje základní přípravu na povolání. Druhou oblastí je zaškolení neboli adaptace, ve které se zaměstnanec přizpůsobuje novému pracovnímu prostředí. Třetí oblast vzdělávání charakterizuje jako doškolování, ve které dochází k prohlubování kvalifikace jedince. Čtvrté přeškolování zastupuje tak zvanou rekvalifikaci, což je proces, při kterém si zaměstnanec osvojuje pracovní dovednosti týkající se úplně jiného pracovního místa, než které doposud vykonával. Poslední oblastí je rozvoj, při kterém se rozšiřuje kvalifikace jedince.

Třetí oblastí dle Koubka (2009, s. 257) je rozvoj neboli rozšiřování kvalifikace, jejíž smyslem je získání širšího obsahu znalostí a dovedností, než je reálně potřeba na dané zaměstnání. V této fázi se na rozdíl od předešlých oblastí formuje také osobnost pracovníka tak, aby přispíval k plnění cílů organizace a zlepšování mezilidských vztahů.

Obrázek 1 Systém formování pracovních schopností člověka

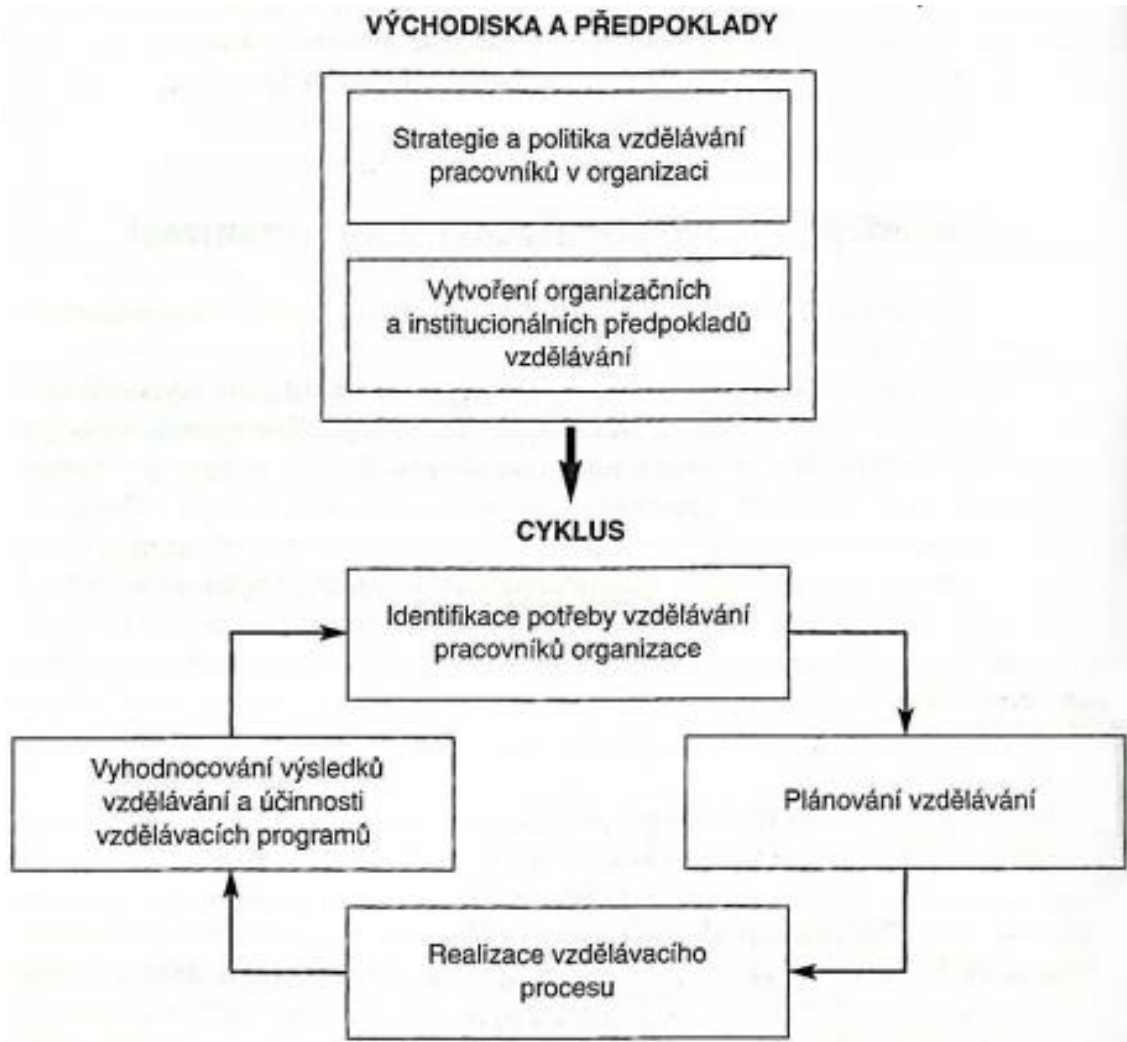


Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 255.

2.4 Cyklus vzdělávání

„Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“ (Koubek, 2010, s. 259). Cyklus vzdělávání obecně probíhá ve 4 fázích viz obrázek 2.

Obrázek 2 Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 260.

1) Identifikace vzdělávací potřeby

První fází vzdělávacího cyklu je identifikace vzdělávací potřeby. Je třeba vycházet z potřeb a individuálních podmínek organizace (Kocianová, 2010, s. 169). „Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu“ (Koubek, 2009, s. 263).

Personalisté sbírají pro identifikaci potřeby údaje primární a sekundární. Mezi primární údaje patří přímé dotazování zaměstnanců a jejich vedoucích, sekundární informace

získávají pomocí analyzování dokumentů jako například výsledky hodnocení nebo reporty. Sesbírané údaje porovnávají s podnikovou strategií a dlouhodobými rozvojovými plány organizace, a na základě toho určují rozvojové aktivity s různým stupněm důležitosti (Dvořáková, 2012, s. 287).

Koubek (2009, s. 262) rozděluje nasbírané údaje do 3 skupin. První skupina obsahuje údaje týkající se celé organizace zahrnující strukturu organizace, informace o počtu a pohybu zaměstnanců a podobně. Do druhé skupiny patří údaje vztahující se k jednotlivým pracovním místům a činnostem, konkrétně jejich popisy a specifikace. Ve třetí skupině můžeme najít údaje o jednotlivých pracovnících, které je možné získat ze záznamů o hodnocení, vzdělávání a kvalifikaci pracovníka.

„Pozornost by měla být upřena na analyzování mezer ve vzdělání a identifikování potřeb vzdělávání na úrovni organizace, skupin i jednotlivců“ (Armstrong, 2015, s. 354). Identifikace vzdělávacích mezer je založena na odhalení rozdílů mezi tím, co by lidé měli umět a vědět a tím, co skutečně umí a vědí (ibid., s. 354-355). Potřeby je možné identifikovat pomocí přezkoumání výkonu a rozvoje, analýzy pracovních míst a pracovních rolí či analýzou dovedností (tamtéž, s. 356-357).

2) Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je obsaženo v druhé fázi cyklu. Je potřeba zpracovat plán vzdělávání, který zahrnuje cíl vzdělávání a cílovou skupinu vyplývající z identifikované potřeby vzdělávání, tedy z první fáze cyklu. Dále obsahuje metody vzdělávání, instituci zabezpečující vzdělávání, lektora, místo, čas, požadavky na materiální a technické vybavení a služby, metody vyhodnocování výsledků a náklady (Šikýř, 2016, s. 140). Všechny tyto dílčí části se projednávají až vznikne konečná podoba programu a rozpočtu (Koubek, 2009, s. 264).

Správně vypracovaný vzdělávací plán by měl podle Koubka (2009, s. 265) odpovídat na následující otázky:

- *„Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?“* Otázka vymezuje oblast a obsah vzdělávání.
- *„Komu?“* Pro jakou cílovou skupinu je vzdělávací program určen, zda je pro jednotlivce či skupinu.

- „*Jakým způsobem?*“ Jaká je zvolena vzdělávací metoda, jaké jsou potřebné pomůcky a vybavení.
- „*Kým?*“ Zda vzdělávací program povede interní nebo externí pracovník či organizace.
- „*Kdy?*“ Odpovídá na dotaz rozsahu a časový plán vzdělávacího programu a přesného data uskutečnění.
- „*Kde?*“ Na jakém místě se bude konat vzdělávání, zda v interní místnosti či pronajaté vzdělávací učebně a podobně.
- „*Za jakou cenu?*“ Jaké náklady budou vynaloženy na vzdělávání.
- „*Jak se budou hodnotit výsledky a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?*“ Zvolení vhodného způsobu hodnocení, kdo bude hodnocení provádět a kdy se bude uskutečňovat.

Matice důležitost/ způsobilost

Pomocí matice „důležitost“ versus „způsobilost“ je možno rozvojové aktivity rozdělit dle rozvojových priorit a následně podle toho určit časový harmonogram.

Tabulka 1 Matice důležitost/ způsobilost

Velká důležitost a nízká míra způsobilosti = vysoká rozvojová priorita (I)	Velká důležitost a vysoká míra způsobilosti = nízká rozvojová priorita (II)
Malá důležitost a nízká míra způsobilosti = nízká rozvojová priorita (III)	Malá důležitost a vysoká míra způsobilosti = nulová priorita (IV)

Zdroj: Zpracováno podle DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie, s. 280.

3) Realizace vzdělávacího procesu

V třetí fázi je zahrnut samotný proces vzdělávání. „*Vlastní realizace vzdělávání spočívá v aplikaci zvolené metody vzdělávání na pracovišti nebo mimo ně*“ (Šikýř, 2016, s. 141).

4) Vyhodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocení účinnosti vzdělávacího programu a vybraných metod

Ve čtvrté fázi následuje vyhodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocení účinnosti vzdělávacího programu a vybraných metod. „Vyhodnocování je nedílnou součástí vzdělávacích aktivit. V podstatě jde o porovnávání stanovených cílů s dosaženými výsledky, přičemž smyslem je určit, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel.“ (Armstrong, 2015, s. 367).

Armstrong (2015, s. 367) uvádí 4 oblasti, na které by se mělo vyhodnocování vzdělávání zaměřit, a to sice na plánování, realizaci, reakci a výsledky. V plánování se hodnotí úroveň vymezení potřeba stanovení vzdělávacích cílů. Hodnocení realizace zahrnuje vhodně zvolené metody a přiměřené náklady v souladu s rozpočtem. Dále se zohledňují reakce a emoce účastníků. Oblast výsledků je charakterizována dopadem vzdělávání na změnu chování a výkon jedince, skupiny či organizace.

Koubek (2009, s. 276) vymezuje hlavní otázky, na které je nutno odpovědět při hodnocení vzdělávání:

- 1) Posuzuje se využití vhodných metod vzdělávání, časové rozvržení, technické vybavení a stanovený obsah vzdělávání.
- 2) Zkoumá se odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání na vzdělávací aktivitu.
- 3) Zhodnocuje se míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností, k tomu se používá testování po ukončení vzdělávání.
- 4) Zkoumá se, do jaké míry je uplatňováno vzdělávání v praxi, to znamená, jak se změnilo pracovní chování. U této otázky je nutné brát v úvahu, že se chování nemusí projevit okamžitě a najednou, ale postupně po malých krocích.

3 KOUČOVÁNÍ A MENTOROVÁNÍ

3.1 Koučování

Koučování je velmi populární metoda vzdělávání a rozvoje. Jde o soustavné kladení otázek, díky kterým se má koučovaný dopracovat ke stanovenému cíli. Jak Armstrong (2015, s. 360) říká, jde obvykle o 1 + 1 přístup, což znamená, že metoda probíhá mezi dvěma rovnocennými partnery, a to koučem a koučovaným (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 15).

Jde o dlouhodobou péči o zaměstnance, kdy se kouč zaměřuje na zlepšování pracovních výsledků, ale i na úspěchy v osobním životě jedince (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 15). Kouč se zaměstnancem soustavně komunikuje, usměrňuje jeho jednání a podněcuje ho k samostatnosti a iniciativě při plnění pracovních úkolů, podávání pracovního výkonu nebo osvojování si znalostí a dovedností potřebných pro jeho práci (Šikýř, 2016, s. 142). „*Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita*“ (Koubek, 2009, s. 267).

Tato vzdělávací metoda zahrnuje využívání každé příležitosti k prosazování a podporování vzdělávání, řízené delegování, komunikování s pracovníky a jejich podněcování k zabývání se náročnějšími problémy (Armstrong, 2015, s. 360-361). Jeho cílem je rozvíjení schopností a dovedností a tím zlepšení výkonu a spokojenosti pracovníka, což se projevuje například zvýšením počtu zakázek, větším množstvím obslužených zákazníků nebo vyvážením soukromého a pracovního života (Daňková, 2013, s. 17).

„Správně zavedený systém coachingu je neocenitelný především při: vyhledávání vysoce talentovaných jedinců a identifikaci nástupců, vedení lidí k odpovědnosti za výsledky, poskytování okamžité zpětné vazby ohledně žádoucích výkonů, neformálním odměňování“ (Dvořáková, 2012, s. 293).

Metoda slouží také k získávání sebevědomí jedince, k čemuž je zapotřebí stanovení rozvojových cílů zaměstnance a zaměření se na ně. Proces stanovování cílů se rozděluje na dvě složky, a to na rozvoj dovedností a na psychologický rozvoj (Harrisonová, 2005, s. 111).

Výhodou koučování je neustálá zpětná vazba a umožnění úzké spolupráce kouče a vzdělávaného (Koubek, 2009, s. 257). Koučování poskytuje druhému na základě jeho potřeby jistotu, pochopení, naději, energii nebo ho může motivovat k plnění úkolů (Daňková, 2013, s. 13). Oproti tomu nevýhodou je plnění úkolů pod tlakem v rušivém prostředí přímo za chodu práce (Koubek, 2009, s. 267).

Komunikace mezi koučem a koučovaným je obousměrná. Kouč klade otázky koučovanému, aby ho vedl k cíli po správné cestě, ale i koučovaný by měl mít vnitřní zájem komunikovat s koučem a pokládat mu otázky směřující ke svému růstu (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 22).

„Cílem koučinku je osamostatnění koučovaného“ (Daňková, 2013, s. 23). Hlavní účel koučování je schopnost pracovníka vyřešit danou situaci a umět si s touto či obdobnou situací poradit i do budoucna (tamtéž).

3.1.1 Kouč

Kouč by měl být silná osobnost, která se chce učit a pracovat na sobě. Mezi hlavní vlastnosti kouče patří například sebedůvěra, pozitivní postoj k sobě i k lidem, umět naslouchat, trpělivost a tolerance (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 26). Kouč by měl být upřímný a otevřený, měl by si vážit ostatních lidí (Passmore, 2016, s. 3). Emoční inteligence kouči nesmí chybět, především empatie a sebeovládání (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 26). Také optimismus je velmi důležitou vlastností kouče. Daňková (2013, s. 21) klade důraz na víru v potenciál koučovaného. Když bude kouč optimistický a bude věřit v potenciál a schopnosti koučovaného, tak se schopným také stane.

3.1.2 Modely koučování

Suchý a Náhlovský (2007, s. 43) rozlišují 4 modely koučování. Nejčastěji se objevuje individuální a skupinové koučování, ale existuje i koučování jako styl vedení pracovníků nebo koučování sama sebe.

Při individuální koučování se kouč věnuje pouze jednotlivci. Probíhá ve třech rovinách komunikace, a to osobní komunikace, komunikace přes e-mail a telefonování. Tento

typ modelu je drahý, a proto je využíván především u vyšších manažerů, talentů či vedoucích pracovníků (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 43-44).

Skupinové koučování, jak už název napovídá, se aplikuje na vhodně sestavenou skupinu pracovníků. Kouč se zaměřuje nejen na skupinu jako celek, ale i na jednotlivce dané skupiny, tudíž jde o kombinaci individuálního a skupinového koučování. Tento model koučování je finančně přijatelnější než individuální koučování. Například výdaje za kouče se rozpočítávají mezi větší počet pracovníků, také obvykle nejsou nutné cestovní výdaje, jelikož se metoda aplikuje na pracovišti koučované skupiny (ibid., s. 45). Koučování může být součástí stylu vedení pracovníků. Vedoucí využívá koučování například pro větší zapojení zaměstnanců do rozhodování, vzbuzení zájmu a iniciativy, nebo při poklesu výkonnosti pracovníka a snaze mu pomoci vyřešit příčiny (ibid., s. 51).

3.2 Mentorování

Mentorování je typ metody vzdělávání zaměstnanců, kterou lze definovat mnoha způsoby.

Vzdělávací metoda rozvíjející potenciál lidí a jejich osobnost, sebeuvědomění a sebevědomí (Petrášová, 2014, s. 44).

Dvořáková (2012, s. 531) definuje mentorování jako „Metoda vzdělávání na pracovišti zaměřená na rozvoj zaměstnanců“.

„Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců (mentorů), kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu“ (Armstrong, 2015, s. 361).

„Mentorink je způsob, jak přenést informace, dovednosti, zkušenosti na učně tak, že je učeň může dobře využít a zároveň si postupně budovat sebejistotu“ (Petrášová, 2014, s. 31).

Brumovská (2010, s. 11) charakterizuje mentorování jako mezigenerační vztah, kdy starší mentor předává své zkušenosti a rady mladšímu jedinci. Rozvíjí tím jeho osobnost a pomáhá mu zorientovat se v dané kultuře společnosti.

Výhodou mentoringu je stejně jako u koučování neustálé informování vzdělávaného pracovníka neboli „menteeho“ o jeho výkonu, to znamená neustálou zpětnou vazbu. Oproti koučování si mentor se vzdělávaným pracovníkem navíc buduje neformální vztah a mentor pro něj vystupuje jako vzor. Hlavní nevýhoda spočívá především ve volbě špatného mentora. Pozici mentora by neměl mít nejsilnější jedinec týmu s mocí, ale osoba mající potřebné znalosti a vědomosti (Koubek, 2009, s. 268).

Mentorování se nejčastěji využívá k zaškolení nových zaměstnanců, ve specifických profesích, jako součást leadershipu, při plánování nástupnictví, ve znalostním managementu, nebo také ve školách (Cranwell, 2004, s. 33).

3.2.1 Mentor

„Je poradcem a průvodcem nového zaměstnance po dobu adaptačního období.“ (Pavlík, 2014, s. 45). Mentorem by měl být zkušený zaměstnanec, který má odborné znalosti a vyzrálou osobnost, a tak je schopný předávat své know-how novým nezkušeným kolegům a pomáhat v jejich rozvoji (ibidem, s. 45). Armstrong (2015, s. 361) charakterizuje mentory jako osoby, které připravují zaměstnance k dosahování lepších výsledků a zvládání obtížnějších úkolů v budoucnu. Wilsonová (2007, s. 15) charakterizuje mentora jako člověka, který zahrnuje své vlastní zkušenosti, poznatky a rady do zaškolování méně zkušených pracovníků v určité oblasti. Podobně jako kouči mohou posilovat motivaci vzdělávaného pracovníka, ale není to jejich primární náplň. Dle Pavlíka (2014, s. 45) jsou hlavní kompetence mentora odborné znalosti související s pracovní pozicí, dále také znalost prostředí a kultury organizace, měl by umět vzbudit důvěru, aby si mohl vytvořit vztah s menteem. K tomuto vztahu je třeba také empatie a dobré komunikační dovednosti, schopnost naslouchání a ochota předávat své zkušenosti. Mentoring je metoda rozvíjející učně, ale i mentora samotného. Ten si prostřednictvím této metody zlepšuje své komunikační dovednosti, rozvíjí své dovednosti lídra, získává více pohledů na věc. Mentor nalézá v učení a rozvíjení druhých pocit uspokojení a sebenaplnění (Petrášová, 2014, s. 35).

3.2.2 Mentee

Menteem se stává člověk, který se rozhodne pro svůj rozvoj a učení se a který se rozhodne pro mentora. Mentor pracovníkovi neboli menteemu poskytuje hodnotné rady na základě vlastních zkušeností, dává mu nový pohled na věc. Mentorováním rozvíjí jeho znalosti a dovednosti vedoucí ke zlepšení jeho výkonnosti – mentor podporuje rozvoj kariéry zaměstnance. Stejně jako mentor i mentee rozvíjí při této metodě své komunikační dovednosti (Petrášová, 2014, s. 34).

3.2.3 Formy mentoringu

Cranwell (2004) rozlišuje 3 typy mentoringu: peer mentoring, cross-company mentoring a group mentoring.

- Peer mentoring – jde spíše o neformální vztah, který probíhá mezi zaměstnanci na stejné hierarchické úrovni v organizaci. Mentor tedy není nadřízený menteeho, ale spolupracovník. Tento typ mentoringu je využíván v případech jako mentorování jiných mentorů, pro usnadnění změn, zlepšení porozumění odlišným divizím v organizaci, nebo pro usnadnění fúzí a akvizic. Zavedením peer mentoringu dochází například ke zlepšení komunikace v organizaci, či k zvyšování počtu potenciálních mentorů. Mentoring je také dostupnější pro širší skupinu lidí díky tomu, že je mentor součástí této skupiny.
- Cross-company mentoring – je založený na odlišnosti organizace mentora a menteeho. Je důležité zvážit organizaci, se kterou se bude spolupracovat. Organizace by neměly mít příliš odlišnou kulturu a prostředí a neměly by být přímí konkurenti.
- Group mentoring – mentoring pro skupinu se využívá nejčastěji u členů stejného pracovního týmu, kde byl pro ně stanoven stejný specifický cíl jako výsledek mentoringu.

Dále můžeme rozdělit mentoring dle následujících kritérií.

Dle míry formality

Dle míry formality mezi mentorem a vzdělávaným pracovníkem rozlišujeme mentoring na formální a neformální. U neformálního typu mají mentee i mentor možnost sami si zvolit svého pracovníka do páru (Cranwell, 2004, s. 49). U formálního mentoringu je mentor oficiálně vybrán organizací.

Obdobně rozděluje i Brumovská (2010, s. 14) na mentoring formální a přirozený. Formální mentoring je realizován pomocí mentoringových programů, kdežto přirozený mentoring probíhá celý život pomocí učení se. U přirozeného typu mentor neabsolvuje žádný výcvik či školení k získání mentorských dovedností, vztah si mezi sebou budují přirozeně a nezáměrně.

Dle užití

Petrášová (2014, s. 98) rozlišuje mentoring dle jeho užití na rozvojový, zaučovací, mentoring pro řídicí pracovníky a obrácený. Rozvojový typ se používá v případech, kdy vzdělávaný pracovník prochází nějakou změnou. Zaučovací mentorování využívají organizace v případě adaptace nového zaměstnance. Pro rozvoj manažerů a jejich kariéry a oblastí zlepšení je určen mentoring pro řídicí pracovníky. Obrácený typ je založen na principu učení se od druhého, kdy zpravidla mentor bývá mladší, na nižší pozici či méně zkušený než mentee.

Dle počtu vzdělávaných osob

Podle počtu vzdělávaných pracovníků rozdělujeme mentoring na individuální a skupinový. Ve většině případů se mentoring praktikuje individuálně pouze mezi mentorem a mentee, je ale možné se také setkat s mentoringem týmovým či skupinovým.

3.2.4 Funkce mentoringu

Kocianová (2010, s. 135) definuje 3 funkce mentoringu – vzorová, psychosociální podpůrná a kariéerní funkce.

- 1) Vzorová funkce – mentor vystupuje jako vzor, jeho chování je částečně přebíráno vzdělávaným pracovníkem.
- 2) Psychosociální podpůrná funkce – mezi mentorem a mentee je budován neformální vztah, který je založen na přátelském zacházení. Mentor poskytuje rady vzdělávanému v problémových situacích.
- 3) Kariéerní funkce – podporuje výkon zaměstnance, dává mu podnětné úkoly, uvádí ho do organizační mikro politiky, podporuje ho při povýšení a převedení.

3.3 Rozdíl mezi koučováním a mentorováním

„Mentorování je metoda pomáhající lidem při jejich vzdělávání a rozvoji, na rozdíl od koučování, které je relativně přímočarým nástrojem zlepšování schopností lidí“ (Armstrong, 2015, s. 361).

Koučování se zaměřuje na specifickou dovednost nebo výkon, kdežto během mentorování se zaměstnanec vzdělává ve všem, celostně (Cranwell, 2004, s. 46). Koučování bývá kratší z hlediska doby trvání, přibližně od 2 do 12 měsíců. Oproti tomu mentoring může trvat 3-5 let (Passmore, 2016, s. 4). Kouč by měl být nezaujatý a poskytovat rady z různých úhlů pohledů, nemusí být specialista v daném oboru, protože by pak mohl mít sklon dávat odborné rady. Oproti tomu mentor by měl být odborník s mnoha zkušenostmi a znalostmi, které předává dále vzdělávanému jedinci (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 26). Mentor se zaměřuje na retenci zaměstnanců, rozvoj organizace a její výkonnost (Cranwell, 2004, s. 46). Obě metody se zaměřují na zvyšování výkonu pracovníka, ale koučování s tím může řešit různé psychologické záležitosti, aby zvýšení výkonu dosáhl, kdežto mentoring je hlavně o sdílení informací a zkušeností (Wilsonová, 2007, s. 16). Petrášová (2014, s. 45) považuje: *„dovednost koučovat za základ pro schopnost mentorovat“*.

Tabulka 2 Koučování vs. mentorování

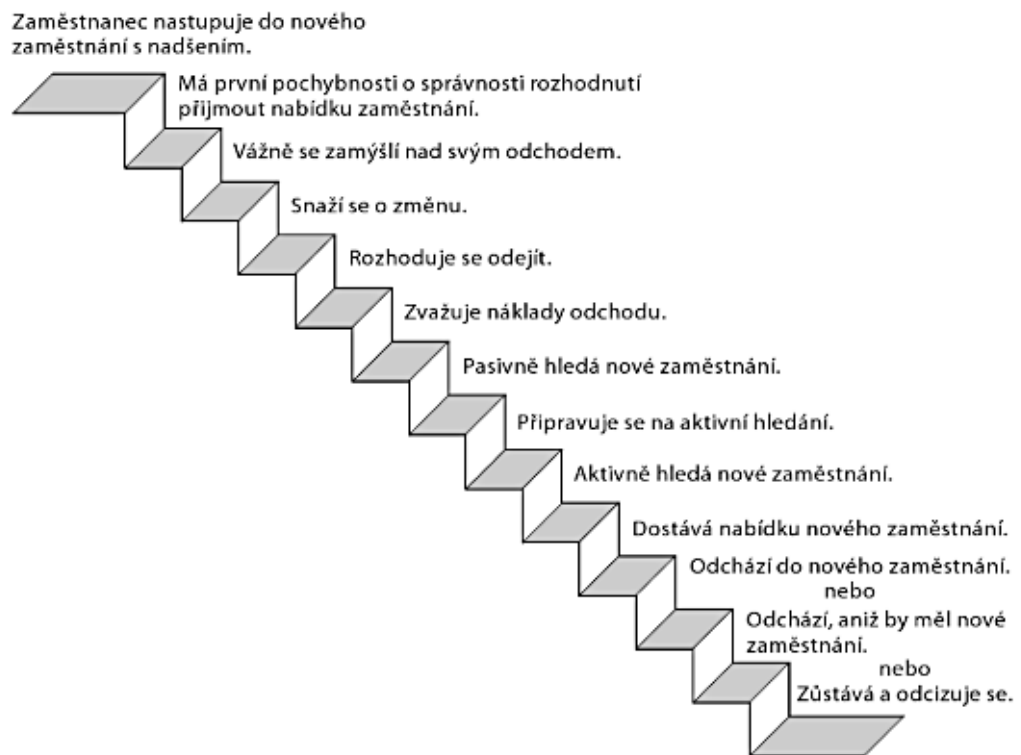
	Koučování	Mentorování
1. Stupeň formality	Více formální: je dána dohoda a jsou stanovena pravidla, často zahrnuje třetí zprostředkovatelskou stranu jako klienta.	Méně formální: dohoda, nejčastěji neformální vztah mezi dvěma strany.
2. délka kontraktu	Kratší trvání: zpravidla mezi 4 až 12 meetingy v průběhu 2 až 12 měsíců.	Déle trvajících: nespočet meetingů, až 3-5 let.
3. Zaměření	Více zaměřené na výkon: více se zaměřují na krátkodobé dovednosti a výkon.	Více zaměřené na kariéru: zaměřené spíše na dlouhodobé pracovní záležitosti a získání správných zkušeností.
4. Úroveň znalostí odvětví	Obecnější: kouči mají limitované odborné znalosti.	Více odborných znalostí: mentoři mají znalosti týkající se organizace i podnikání.
5. Trénování	Vztahy: kouči mají znalosti z oblasti psychologie, psychotherapie nebo HR.	Management: mentoři mají znalosti ze senior managementu.
6. Zaměření	Dvojitě zaměřené: typické dvojí zaměření na individuální potřeby zaměstnance a potřeby organizace.	Jednotné zaměření: typicky zaměřené na potřeby jedince.

Zdroj: zpracováno podle PASSMORE, Jonathan. *Excellence in coaching: the industry guide*. Third edition. Philadelphia: KoganPage, 2016, s. 4.

4 FLUKTUACE A RETENCE ZAMĚSTNANCŮ

Fluktuace zaměstnanců je spojována s pohybem zaměstnanců, konkrétně s odchody zaměstnanců z organizace (Dvořáková, 2012, s. 524). Branham (2009, s. 24) fluktuaci označuje jako „proces odcizení“, který trvá od několika dní po několik let. Zaměstnanec může cítit odcizení už při nástupu, kdy mu není věnovaná dostatečná pozornost v rámci jeho adaptace, nedochází k naplnění jeho očekávání. Proces se táhne do té doby, dokud se pracovník nerozhodne k odchodu.

Obrázek 3 13 kroků procesu odcizení po odchod zaměstnance



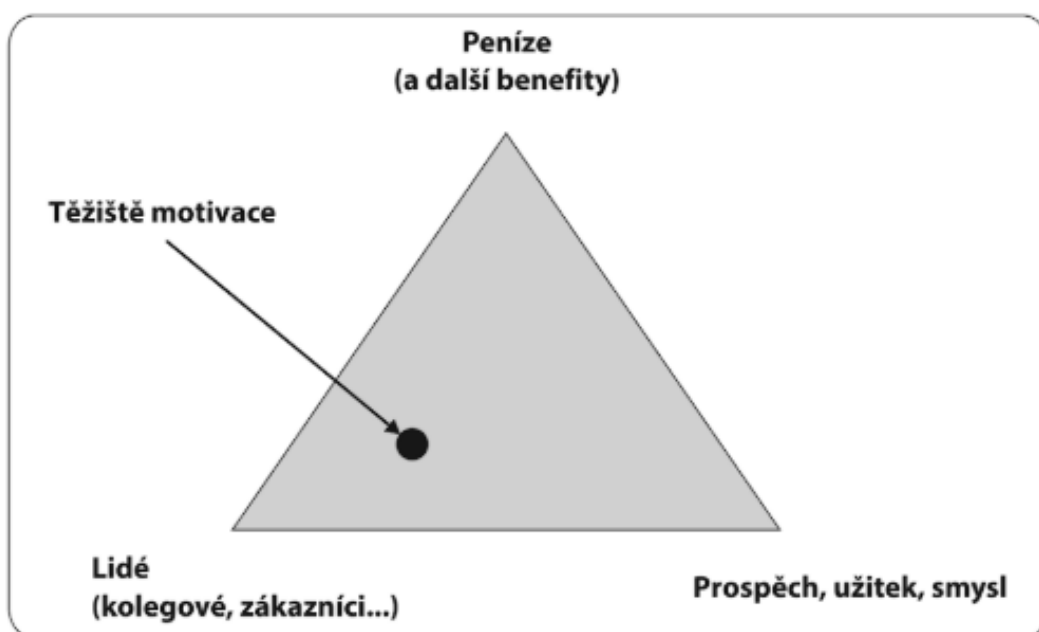
Zdroj: BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer, s. 25.

Z 80 až 90 % odcházejí zaměstnanci z interních důvodů, jako například důvody spojené s pracovním prostředím, se zaměstnáním, manažerem či kulturou organizace (Branham, 2009, s. 17). Mezi příčiny fluktuace patří například nedostatečné koučování, nedostatečné hodnocení a zpětná vazba, nesplnění očekávání práce a pracovního místa, nedostatek příležitostí k rozvoji, nerovnováha mezi pracovním a osobním životem (Vaněčková, 2013, s. 17-18). Příčinou mohou být i nedobré vztahy na pracovišti. Důležitý je

pro zaměstnance nejen vztah s nadřízeným, ale také dobré vztahy na pracovišti, díky kterým lze vytvořit příjemnou atmosféru v pracovním prostředí (Kocianová, 2010, s. 42).

Bednář (2018, s. 15) zdůrazňuje, že je důležité vědět nejen proč lidé odcházejí, ale také důvody, proč ve firmě zůstávají. Uvádí tři hlavní důvody retence zaměstnanců. Prvním motivem jsou peníze a benefity. V druhém případě lidé zůstávají ve firmě kvůli lidem a kolektivu, se kterým se jim dobře pracuje. Třetím důvodem je práce samotná, ve které zaměstnanec vidí smysl a užitek.

Obrázek 4 Těžiště motivace



Zdroj: BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer, s. 21.

Opatření zaměřená na stabilizaci zaměstnanců

Stabilizaci zaměstnanců mohou společnosti ovlivnit plánováním lidských zdrojů, konkrétně plánováním stabilizace zaměstnanců. Tyto plány se zaměřují na snižování fluktuace, snižování nákladů a zvyšování produktivity zaměstnanců. Mohou zahrnovat opatření, jako například zvolení spolehlivějších metod při výběru zaměstnanců, zlepšení adaptačního programu či zajištění kvalitních pracovních podmínek pro pracovníka (Dvořáková, 2012, s. 128-129). Dále se mohou zabývat systémy odměňování,

rozvoj společenských vazeb ve společnosti či zvyšování rovnováhy mezi osobním a pracovním životem (Armstrong, 2015, s. 306).

Faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců

„Strategie stabilizace zaměstnanců by měla vycházet z poznání a pochopení faktorů, které rozhodují o tom, zda zaměstnanci zůstanou, nebo odejdou“ (Armstrong, 2015, s. 304). Podle Armstronga (2015, s. 304) lze rozlišit faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců dle fáze jejich kariéry. Zaměstnanci na začátku kariéry, kteří jsou z pravidla mladší 30 let, upřednostňují perspektivu kariéry. Pracovníci v letech 31 až 50 bývají ve střední fázi své kariéry, ve které je pro ně důležitá možnost řídit svou kariéru a spokojenost v práci. Pozdní fáze kariéry se týká zaměstnanců starších 50 let, pro něž je prioritou jistota zaměstnání. Dalšími faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců jsou image organizace, efektivita získávání, výběru a rozmísťování, styl vedení, poskytování příležitosti ke vzdělávání a kariéře a uznání ocenění a výkonu (tamtéž, s. 305).

Stabilizace zaměstnanců je velmi obtížná především u nových pracovníků. Jejich fluktuace je daleko větší než fluktuace jiných skupin pracovníků (Dvořáková, 2012, s. 162).

PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODOLOGIE

V teoretické části jsem se věnovala adaptačnímu procesu, kdo se ho účastní, jak probíhá, a co by měl všechno obsahovat. Dále jsem popsala vzdělávání zaměstnanců, jeho průběh a účel, jaké existují vzdělávací metody. Z těchto metod jsem se následně věnovala podrobněji koučování, mentorování a rozdílů mezi nimi. V poslední kapitole teoretické části byla vysvětlena fluktuace zaměstnanců.

Praktická část obsahuje informace o společnosti, jakým způsobem probíhá adaptace a vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Dále je zahrnut mentoring, který je ve firmě praktikován jako vzdělávací metoda.

Praktická část je také tvořena metodou výzkumu, a to dotazníkovým šetřením. Dotazník byl rozdělen mezi současné a bývalé zaměstnance konkrétní pobočky této společnosti, která se nachází v obchodním centru na Chodově v Praze. Výzkumná metoda sloužila k získání primárních informací o zaškolování personálu a mentoringu na chodovské prodejně. Dotazník zahrnoval 19 otázek, pomocí kterých jsem se snažila zjistit spokojenost zaměstnanců s jejich zaškolením a názory na jejich adaptační proces.

Dotazník byl rozdělen mezi 15 současných a 17 bývalých zaměstnanců, celkově tedy mezi 32 dotazovaných lidí. Odpovědělo na něj 24 respondentů, tudíž návratnost dotazníku byla 75 %.

Hlavním cílem bakalářské práce je přijít na to, zda mentoring ve společnosti má vliv na retenci zaměstnanců v průběhu prvních 12 měsíců po jejich nástupu. K lepšímu dosažení tohoto cíle jsem si stanovila 3 vedlejší výzkumné otázky:

1. Je mentoring a s ním adaptační proces ve firmě nápomocný novým zaměstnancům?
2. Získali pracovníci všechny potřebné informace v průběhu adaptace?
3. Z jakých důvodů zaměstnanci odcházejí ze společnosti?

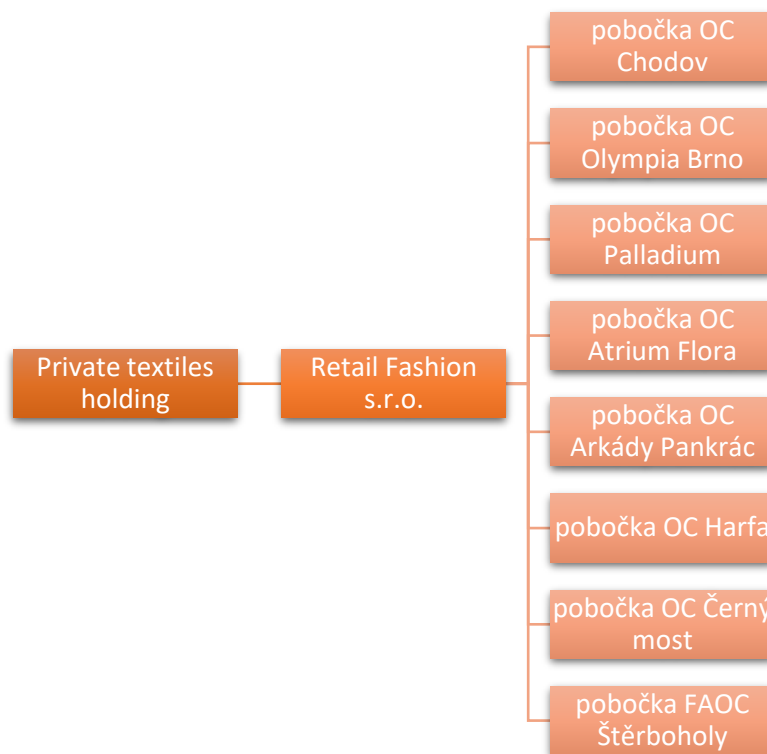
Získané výsledky by měly sloužit jako hodnocení zaškolování a adaptačního procesu ve společnosti. Z hodnocení lze následně vyvodit doporučení, prostřednictvím kterých by se zlepšily tyto procesy a díky tomu se zvýšila retence zaměstnanců v organizaci.

6 O SPOLEČNOSTI

Retail Fashion s.r.o. je firma prodávající módní oblečení především značky Esprit, ale prezentuje i značku More & More. Společnost zastupuje obchody pouze v České republice. Firma byla založena v roce 2004. Dohromady sněmeckou mateřskou společností PrivateTextilesHolding. První pobočka se značkou Esprit v České republice byla otevřená v roce 2005 v Brně v nákupním centru Vaňkovka, tentýž rok se Esprit objevil i v obchodním centru Chodov. Následně se společnost rozrostla o další pražské pobočky, jako Palladium, Atrium Flora, Harfa či Arkády Pankrác. 5 let byl Esprit otevřen i v Ostravě, Plzni, či v Praze v Letňanech, ale ze strategických důvodů firmy byly tyto obchody po uplynutí nájemní smlouvy uzavřeny. K roku 2018 je v České republice otevřeno 8 obchodů se značkou Esprit, jediná prodejna prezentující značku More & More je v Karlových Varech.

Se společností Retail Fashion s.r.o. je spjatá, jak už je výše zmíněno, německá firma PrivateTextilesHolding v čele s majitelem a zakladatelem HeikoRongem. Tato společnost vznikla v roce 2001 jako franšízový partner několika módních značek, do kterých spadá právě Esprit. V uplynulých 15 letech se firma PrivateTextiles stala největším franšízovým partnerem značky Esprit v Evropě. Dalšími značkami v portfoliu PrivateTextilesHolding jsou například Tommy Hilfiger, Calvin Klein, Marco Polo, Levis, More & More nebo Tom Tailor.

Obrázek 5 Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním strategickým cílem Retail Fashion s.r.o. je posilovat své postavení na trhu s textilními výrobky. Firma si tak v rámci konkurenční výhody zakládá na kvalitním zákaznickém servisu, který poskytují její zaměstnanci. Ti mají za úkol co nejlépe reprezentovat značku Esprit tím, že jsou schopni zákazníkům poradit s výběrem oblečení, střihů, mají znalosti ohledně módy, módních trendů a textilních materiálů, ze kterých jsou produkty vyrobeny.

Značka Esprit má dlouholetou historii počínající v Americe v San Franciscu v roce 1968. Zakladateli této světové značky jsou Susie a Doug Tompkinsovi, kteří ji v samotných počátcích prodávali pouze v karavanu, a to v duchu hippie módy. Esprit oblečení se dnes prodává po celém světě.

Tato značka představuje nadčasovou módu se smyslem pro detail. Zakládají si na kvalitě, výrobě z přírodních materiálů a originalitě. Oblečení se snaží vyrábět tak, aby nebylo znečišťováno životní prostředí a aby to bylo co nejšetrnější k přírodě. K tomu využívají například recyklované materiály nebo produkty vyrobené z organické bavlny.

6.1 Adaptace zaměstnanců ve společnosti

Subjekty adaptace

Každá pobočka má ve svém týmu jednoho svého pracovníka, kterému je svěřena funkce tak zvaného „kouče“. V práci budu nazývat toto pověření též kouč, i když v realitě funkce připomíná spíše mentora, což vysvětlím na straně 40. Tento pracovník v pověření kouče má mimo jiné na starosti zaškolování nových zaměstnanců a realizaci jejich adaptačního programu. Garantem adaptace je manažer pobočky, který kontroluje průběh adaptace a vyhodnocuje výsledek.

Proces adaptace

V přednástupní fázi potenciální zaměstnanec absolvuje pohovor s manažerem, kde se dozví informace ohledně organizace, náplně práce a způsobu odměňování. Následně musí projít zkušebním prodejem, který vede buď samotný manažer nebo kouč. Při tomto zkušebním prodeji si zájemce vyzkouší na stanovenou dobu různé činnosti na prodejní ploše, které by v budoucnu byly jeho pracovní náplní. Hlavní část tohoto prodeje zahrnuje poskytování zákaznického servisu, kdy bude aktivně radit zákazníkům s výběrem vhodného oblečení.

V případě, že uchazeč projde těmito podmínkami a rozhodne se nastoupit do společnosti, absolvuje nástupní fázi – počátek svého adaptačního procesu. V této fázi je prováděno úvodní zaškolení, které vede kouč dané pobočky s podporou manažera. Pracovník obdrží zaškolovací knížku, ve které jsou základní informace, které musí vědět každý zaměstnanec. Kouč realizuje zaškolení podle předem stanoveného checklistu. To znamená, že forma adaptace v této společnosti je v písemné podobě.

V tomto checklistu jsou informace spadající do oblasti celopodnikové, skupinové adaptace i adaptace orientující se na pracovní místo. Seznam koresponduje se zaškolovací knížkou, kterou nový zaměstnanec obdržel, aby měl možnost si to projít i sám a udělat si v nových poznátcích pořádek.

Informace z celopodnikové adaptace zahrnují seznámení nového zaměstnance s organizací a její strukturou, dále s historií organizace, ale i značky, kterou reprezentuje. Následně je vysvětlena organizační kultura, včetně hodnot společnosti a základních pravidel, na kterých si společnost zakládá. První den nový pracovník absolvuje školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

Skupinová adaptace obsahuje seznámení s personálem, kdy kouč představí novému pracovníkovi jeho kolegy. Zároveň mu vysvětlí hierarchii na pracovišti, kdo jsou jeho vedoucí. Ukáže mu i osoby ve vedení společnosti, například ředitelku, area manažerku a podobně.

Adaptace na pracovní místo je nejrozsáhlejší částí úvodního zaškolení. Kouč vyloží zaměstnanci principy zákaznického servisu, který je ve společnosti zaveden. Zaměstnanec se dozví, jak pracovat se zákazníkem, jak se k němu a před ním chovat a jak mu nejlépe poradit. Dále obdrží informace ohledně práce se sledovanými hodnotami, jako například počet zákazníků, obrát, kterého se snaží každá pobočka dosáhnout a podobně. Tyto sledované hodnoty má zaměstnanec v průběhu adaptace pochopit a osvojit si je a následně by je měl být schopný i sám vypočítat. Velmi důležitá je práce na pokladně. Kouč naučí zaměstnance, jak namarkovat zboží, jak si poradit s přijímáním různých šeků a poukázek, ale také jak správně vést prodejní rozhovor na pokladně. V neposlední řadě i zboží na obchodě je zakládáno podle interních pravidel, které mu kouč též interpretuje a v pozdější fázi je s ním i aplikuje tak, aby adaptující se zaměstnanec uměl sám založit nové zboží.

Obsah adaptace

Obsah adaptace je zaznamenán v interním checklistu, který obsahuje naplánované aktivity, které musí kouč s novým zaměstnancem projít, jako například bezpečnost a ochrana zdraví při práci, informace o organizaci, seznámení s kolegy a informace o pracovních postupech. Ke každé aktivitě se zaznamenávají termíny, kdy byla činnost s novým zaměstnancem probrána, a podpisy pověřených osob. Kouč a manažer má tak přehled, co již bylo novému pracovníkovi vysvětleno a co nikoliv.

6.2 Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti

Typ vzdělávání

Instrumentální – ve firmě se lidé vzdělávají nejčastěji při výkonu práce. Příkladem jsou postupy na pokladně, které si bez zkušeností jen těžko osvojí. To samé platí pro zákaznický servis, kdy se zaměstnanec neustále učí při komunikaci se zákazníkem.

Kognitivní – je uplatňováno především v průběhu adaptace zaměstnance, kdy ho kouč seznamuje s kulturou organizace, důkladně ji s ním probírá tak, aby jí porozuměl a byl schopen se s ní ztotožnit.

Metody vzdělávání

Organizace využívá především metod vzdělávání na pracovišti. Pracovníci se tak nejvíce učí z každodenních zkušeností při práci. Metody využívané ve společnosti jsou mentorování, koučování, rotace práce či pověření úkolem.

Z metod mimo pracoviště firma využívá například školení, workshop či outdoorové aktivity. Jednou do roka je firmou prováděno školení pro všechny zaměstnance, zaměřené zejména na textilní materiály a základní pracovní znalosti. Pro kouče všech poboček je jednou za půl roku realizován workshop, který je zaměřený vždy na konkrétní problematiku. Manažeři a kouči občas absolvují také outdoorové aktivity.

Oblasti vzdělávání

Oblast odborného rozvoje – kouč nebo manažer zaměstnanci předává potřebné znalosti a dovednosti k vykonávání povolání. Část odborného rozvoje je zaškolení neboli adaptace, kterou má na starosti kouč. Další částí je doškolení, ve které dochází k prohlubování kvalifikace jedince. Rozvojové cíle zaměstnance stanoví manažer se zaměstnancem a realizuje je buďto manažer, nebo kouč. Dále může dojít k rozšíření kvalifikace, kterou vede manažer, například když někdo postupuje na pozici vedoucí směny nebo třeba na pozici kouče.

U zaškolení kouč aktivity rozděluje podle matice důležitost/způsobnost a podle toho si určuje časový harmonogram. Určí si, co je potřeba nového zaměstnance naučit hned, co potřebuje vědět hned první den a co mu stačí vědět až třeba za 3 týdny. Kouč by se měl takto snažit, aby toho na zaměstnance nebylo moc najednou.

Tabulka 3 Matice důležitost/ způsobilost – společnost

Retail Fashion s.r.o.:	
Velká důležitost a nízká míra způsobilosti = vysoká rozvojová priorita (I) - <i>BOZP, zákaznický servis</i>	Velká důležitost a vysoká míra způsobilosti = nízká rozvojová priorita (II) - <i>Materiály, zakládání zboží</i>
Malá důležitost a nízká míra způsobilosti = nízká rozvojová priorita (III) - <i>Postupy na pokladně</i>	Malá důležitost a vysoká míra způsobilosti = nulová priorita (IV) - <i>postupy e-shopu na pokladně</i>

Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Mentoring ve společnosti

Funkce kouče a s ní mentoring je ve firmě zaveden už po několik let, kdy z počátku měl kouč na starosti vytváření motivačních soutěží a motivování své pracovní skupiny k lepším výsledkům. Postupem času se funkce čím dál víc formovala a náplň práce přibývala. V průběhu roku 2016 do funkce kouče nastoupila nová osoba na této pobočce a s ní i úprava postupů v zaškolování zaměstnanců a zaměření se více na nové pracovníky.

Obecně ve společnosti je uplatňovaný group mentoring, kdy každá pobočka má svého „kouče“, osobu, která oficiálně dostala toto pověření od manažera. Tento kouč je podporou pro celý pracovní tým, kterému poskytuje své zkušenosti a znalosti. Z toho vyplývá, že mentoring ve společnosti je formálního typu, jelikož mentor je oficiálně vybrán organizací. Dle oblasti užití je mentoring především zaučovací – mentor má na starosti především adaptaci nových pracovníků, ale i rozvojový.

Mentoring dle počtu vzdělávaných osob lze v této organizaci označit jako individuální, probíhá mezi koučem a zaměstnancem.

Kouč by měl představovat vzorovou funkci, psychosociálně podpůrnou funkci a kariérní funkci. V první řadě by měl jít příkladem, vystupovat jako vzor pro své kolegy. Když se spolupracovník ocitne v situaci, se kterou si neumí poradit, kouč by mu měl pomoci ji vyřešit. Dále podporuje a podněcuje výkon svých kolegů – kouč v této organizaci

vytváří motivační soutěže na zvyšování výkonu zaměstnanců, dávat jim podnětné úkoly, prostřednictvím kterých je rozvíjí.

Koučování vs. mentorování

Zde bych chtěla objasnit, proč je pozice tak zvaného „kouče“ spíš mentor než kouč.

- Z hlediska délky kontraktu: vztah je jako u mentoringu déle trvající, mentor je zde pro zaměstnance po celou dobu zaměstnání, proškoluje ho neustále dle aktuální potřeby.
- Z hlediska úrovně znalosti odvětví: v této organizaci nemůže pozici „kouče“ dělat někdo, kdo je nezkušený a nemá prohloubené znalosti ohledně organizace, práce a pracovních postupů. Proto je to mentor, kouč totiž nemusí být odborník a mít znalosti z odvětví.
- Z hlediska zaměření je „kouč“ primárně orientovaný na jedince, na zaškolení, případné mezery ve vzdělání a jejich odstranění, na individuálním rozvíjení znalostí.
- Co se týče hlediska zaměření výkon versus kariéra – v této organizaci se „kouč“ zaměřuje jak na výkon, tak na kariéru. Nicméně na oboje se zaměřuje z dlouhodobého hlediska. U koučování se zaměřujeme především na dovednosti a výkon, a to z krátkodobého hlediska.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Zprvu jsem se respondentů dotázala na jejich věkovou skupinu. Ve společnosti pracují nejvíce lidé ve věku od 18 do 29 let. Z dotazníku vyplynulo, že si velmi často tuto práci hledají studenti při studiu. Dále také k této pracovní pozici prodejní asistentky není třeba vyšší vzdělání, proto se do firmy mohou hlásit především mladší lidé, kteří si po středních školách či odborných učilištích hledají zaměstnání, a toto je pro ně jedna z variant, jak vstoupit na trh práce.

Co se týče stabilizace zaměstnanců dle fáze jejich kariéry, mladší lidé do 30 let upřednostňují perspektivu kariéry. Myslím si, že tuto perspektivu jim firma je schopna poskytnout, jelikož v hierarchii společnosti jsou odstupňovány různé pozice, do kterých se může nový člověk vypracovat.

Graf 1 Věk respondentů

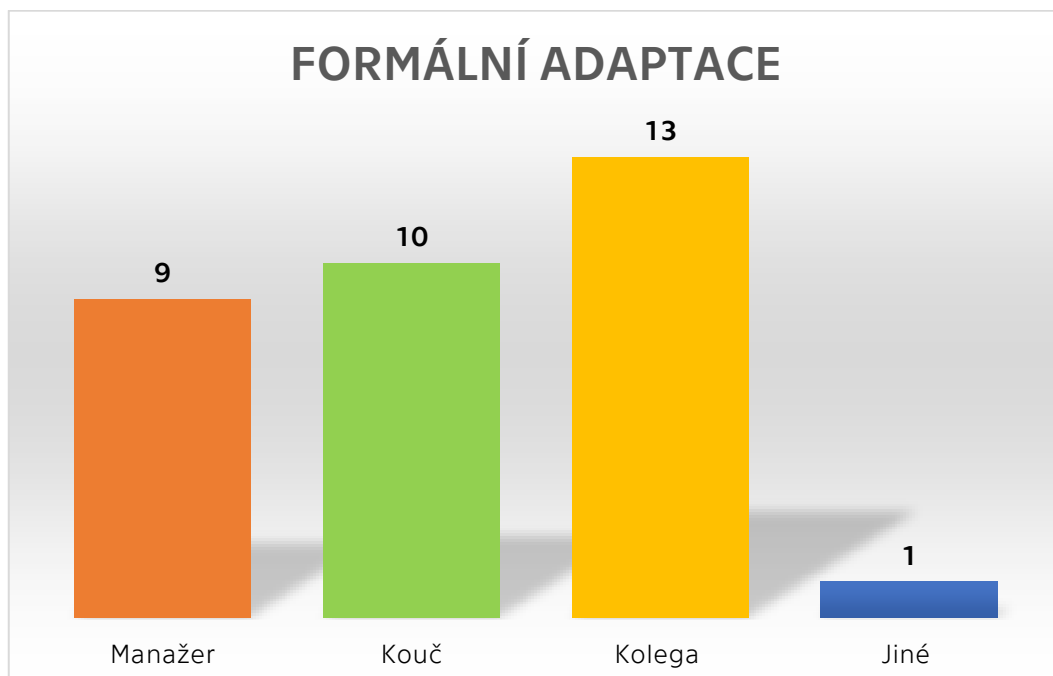


Zdroj: vlastní zpracování

Kdo Ti nejvíce pomohl při nástupu v rámci formální adaptace (předání informací ohledně firmy, pracovních postupů atd. - probíhá pod vedením pověřeného zaměstnance)?

Oficiálně je společností zvolen kouč jako školitel nových zaměstnanců, ale i manažer a kolega mu v průběhu adaptace předávají potřebné informace ohledně pracovních postupů a chodu firmy. I přes tyto oficiální pověření je tato otázka velmi individuální, každému vyhovuje jiná cesta získávání informací, což je vidět v grafu. V této společnosti zaměstnanci cítí největší pomoc od kolegů v rámci své formální adaptace. Hned v závěsu je kouč. Manažera zvolilo nejméně respondentů.

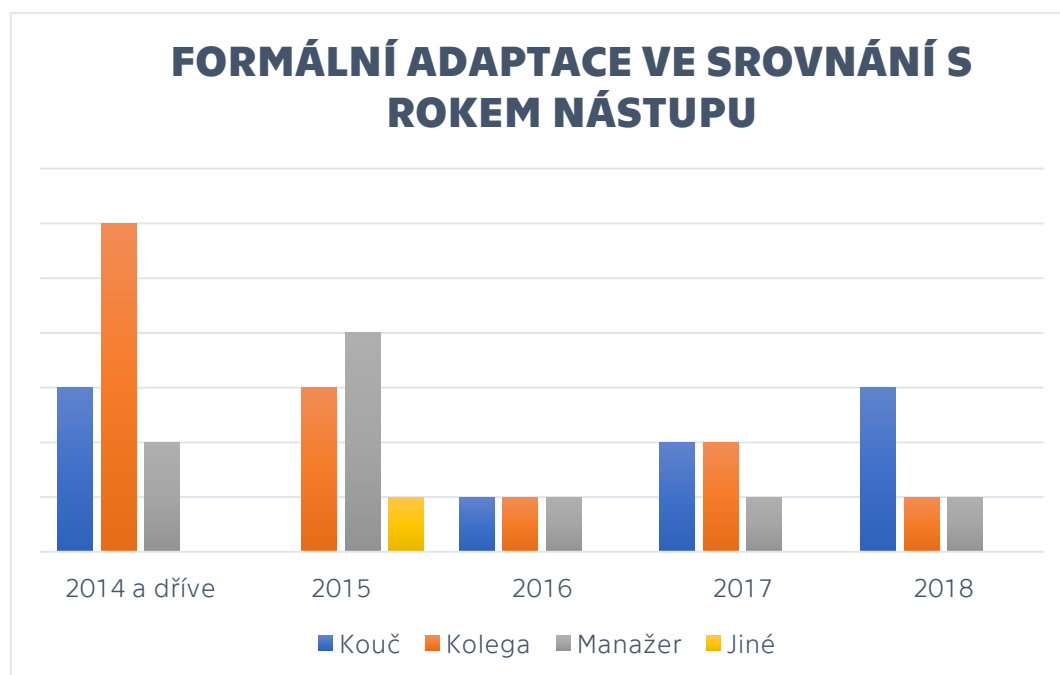
Graf 2 Formální adaptace



Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavější je podívat se na tuto otázku ohledně formální adaptace z pohledu jejich roku nástupu do firmy. Na grafu je vidět průběh zavádění nového mentoringu v organizaci. Do roku 2014 velmi převažuje kolega jako pomocník při formální adaptaci. V roce 2015 převažuje manažer, možná právě proto, že se na začátku roku měnila osoba v tomto pověření, a tudíž si chtěl zaměstnance zaškolit podle sebe a svých představ. Jeden z respondentů v tomto roce uvedl, že mu nejvíce pomohl vedoucí směny. Dále si lze všimnout, že v tomto roce kouč vůbec není zastoupen, to může být způsobeno faktem, že se koučové dříve nezaměřovali na nové zaměstnance, nýbrž především na motivaci stávajících. Od roku 2016, kdy byl zavedený mentoring, můžeme vidět ustupující roli manažera v rámci formální adaptace, v posledním roce už výrazně převažuje kouč jako rádce. Lze z toho vyvodit, že od roku 2016 se kouč jako školitel dostává do popředí v rámci nově zavedeného mentoringu a nejvíce se zaměstnancům věnuje v průběhu adaptace, předává jim obecné informace ohledně organizace a pracovních postupů.

Graf 3 Formální adaptace ve srovnání s rokem nástupu

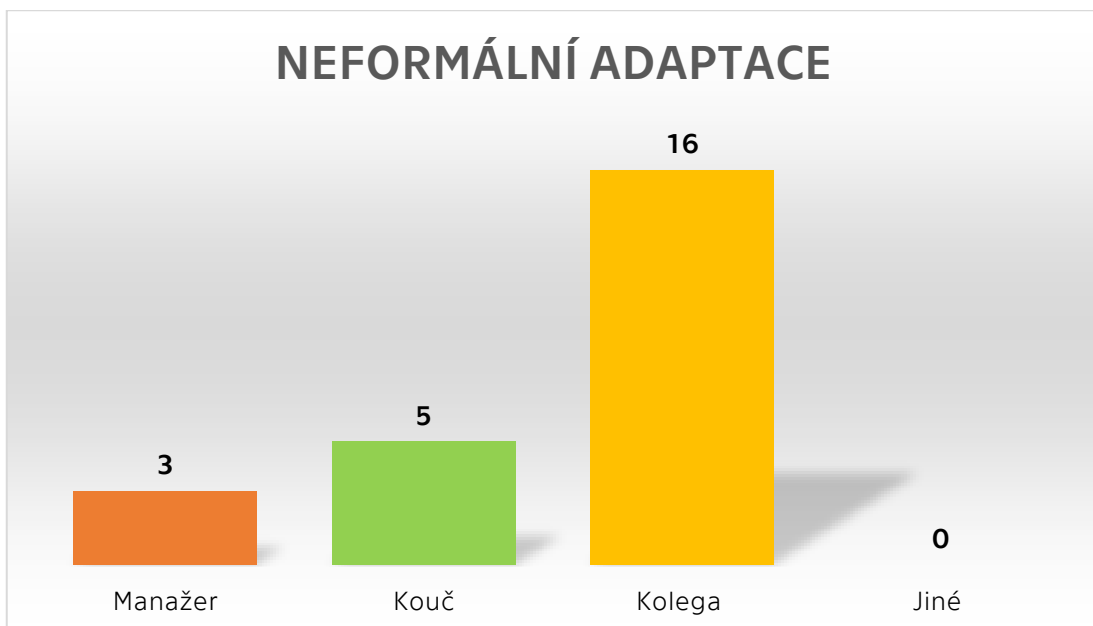


Zdroj: vlastní zpracování

Kdo Ti nejvíce pomohl v rámci neformální adaptace (kultura organizace, začlenění do kolektivu)?

V rámci neformální adaptace respondenti jednoznačně zvolili kolegu za nejužitečnějšího, na rozdíl od formální adaptace, kde sice kolega získal nejvíce hlasů, ale celkově byly odpovědi více vyrovnané. Z odpovědí vyplývá, že právě kolegové nejvíce pomáhají novým zaměstnancům se začleněním do kolektivu a do organizace.

Graf 4 Neformální adaptace

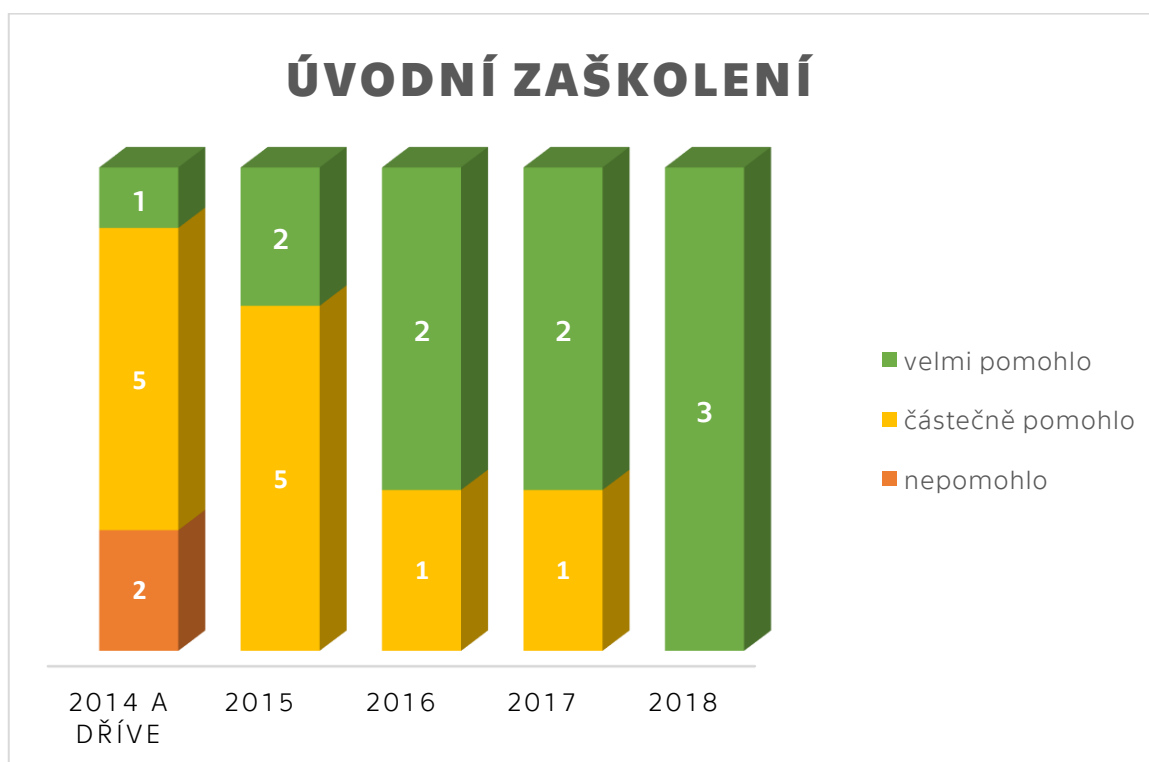


Zdroj: vlastní zpracování

Úvodní zaškolení Ti ... ve vykonávání práce.

Stejně jako u druhé otázky, kvůli novému mentoringu, je lepší podívat se na tuto otázku z hlediska nástupního roku respondentů do organizace. Do 2015 převažuje odpověď, že úvodní zaškolení pouze částečně pomohlo, 2 respondenti nastupující v roce 2014 nebo dříve dokonce odpověděli, že zaškolení jim nepomohlo vůbec. Naopak od roku 2016 do 2018 převažuje odpověď, že zaškolení respondentům velmi pomohlo, což může značit, že se mentoring zavedl správně a úvodní zaškolení je tak více nápomocné novému pracovníkovi.

Graf 5 Úvodní zaškolení

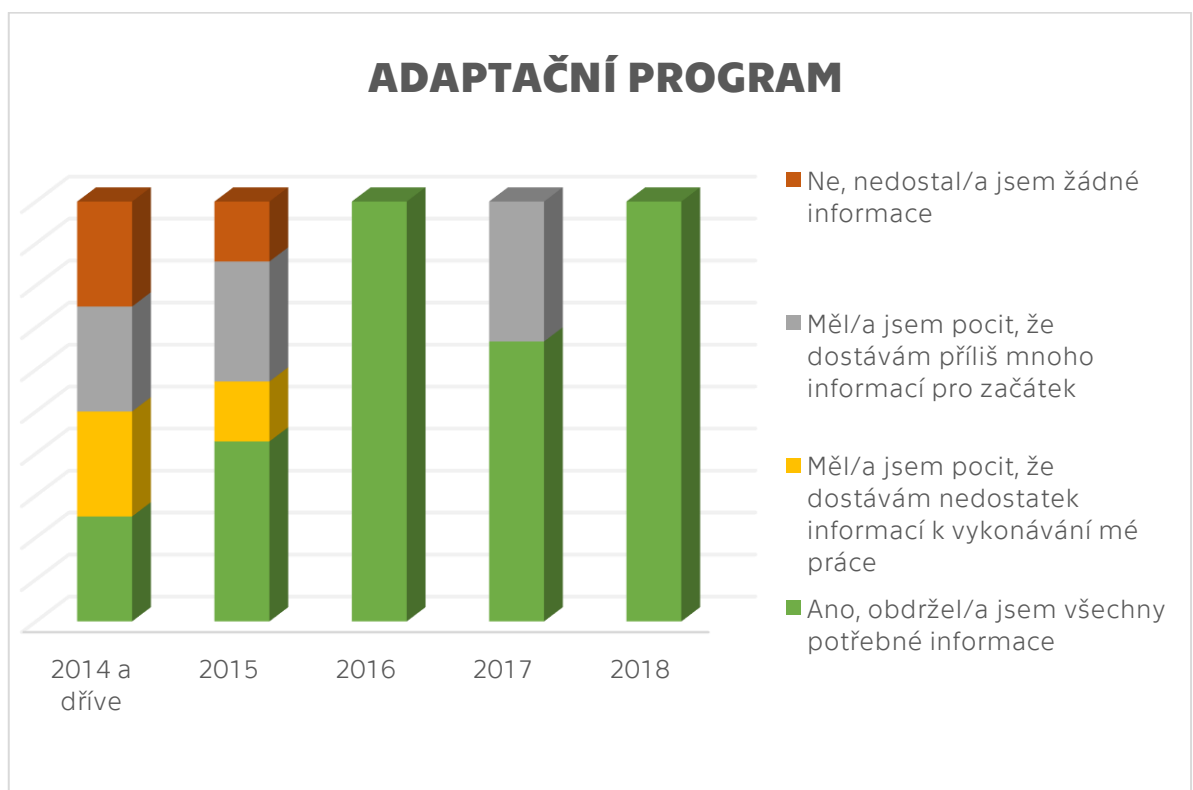


Zdroj: vlastní zpracování

Měl/a jsi podle Tebe dobře rozvržený adaptační program?

Tato otázka souvisí s předcházející čtvrtou otázkou. Rozvržení adaptačního programu je důležité, aby pomohlo zaměstnanci se rychle začlenit do nového kolektivu, organizace a co nejrychleji se zapracovat. Do roku 2015 mají respondenti ze zaškolení a adaptace velmi smíšené pocity, někomu připadal adaptační program v pořádku, jinému nikoliv. Důvodem může být individualita jedince, kdy některým lidem stačí málo informací, učí se rychle a nemají problém si spoustu věcí odvodit, kdežto u jiných zaměstnanců je správně rozvržený adaptační program nezbytný k vstřebání všech informací a pochopení pracovních postupů. Od roku 2016 se začíná jejich názor sjednocovat, a to v pozitivním smyslu, kdy zaměstnanci nastupující od roku 2016 do 2018 měli převážně pocit, že dostaly všechny potřebné informace v průběhu adaptace.

Graf 6 Adaptační program



Zdroj: vlastní zpracování

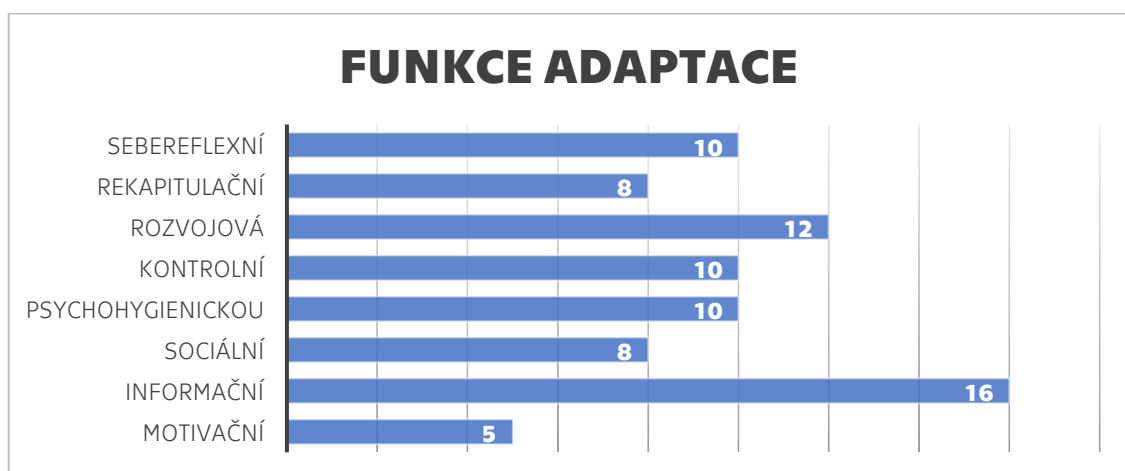
Které funkce pro Tebe představovala Tvá adaptace?

Jak už jsem uvedla v teoretické části v kapitole funkce adaptace, správná adaptace by měla mít následující funkce:

- Prostřednictvím rekapitulační funkce se nový pracovník seznamuje a ztotožňuje s firemní kulturou.
- Rozvojová funkce rozvíjí zaměstnance tím, že ho firma učí novým věcem.
- Tlak na něj vyvíjený v rámci jeho výkonnosti a aktivity je regulován kontrolní funkcí.
- Pomocí psychohygienické funkce se zbavuje stresu z nového a neznámého prostředí a pocitu nejistoty.
- Začlenění do kolektivu je řízeno sociální funkcí.
- Sebereflexní funkce představuje zjištění zaměstnance, zda na novou pozici stačí či nikoliv.
- Zaměstnanci jsou předávány informace ohledně organizace a pracovních postupů – informační funkce
- Motivační funkcí organizace projevuje zájem o nového pracovníka a tím mu ulehčuje jeho adaptaci.

Nejvíce respondentů se shodlo na tom, že jejich orientace představovala funkci informační a rozvojovou. Jediné tyto dvě funkce zvolila aspoň polovina dotazovaných lidí. Nejméně respondentů zvolilo funkci motivační, která zahrnuje projevování zájmu o zaměstnance, a tak ulehčení jeho zapracování.

Graf 7 Funkce adaptace



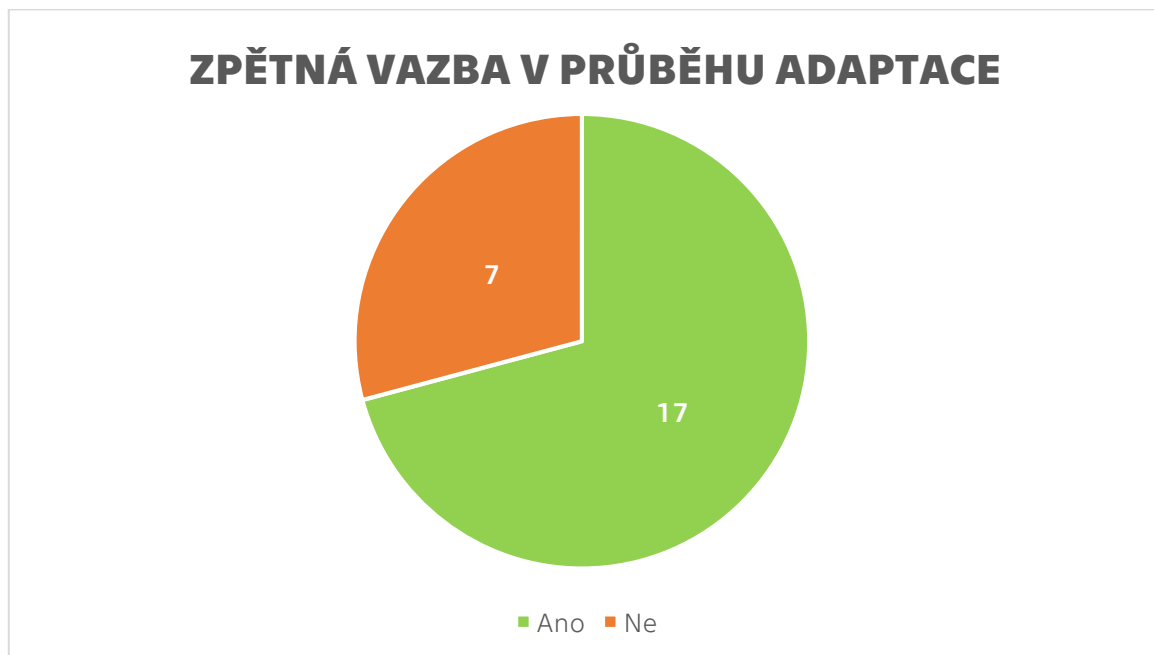
Zdroj: vlastní zpracování

Měl/a jsi pocit, že dostáváš dostatek zpětné vazby v průběhu adaptace?

Zpětná vazba je velmi důležitá, a to nejen v průběhu adaptačního období. Díky ní se zaměstnanec dozvídá, co dělá dobře, ale i na čem je potřeba zapracovat. Při absenci zpětné vazby pracovník neví, v čem dělá chyby, protože ho na to nikdo neupozorní a on sám si chybu častokrát neuvědomí. Když ho nikdo nepochválí za dobře odvedenou práci či úspěch, tak to také může vést k poklesu jeho motivace a pracovního nasazení.

V případě společnosti Retail Fashion s.r.o. pobočky na Chodově 17 z 24 respondentů, to znamená 70,83 % respondentů odpovědělo, že dostávali dostatek zpětné vazby v průběhu adaptačního období.

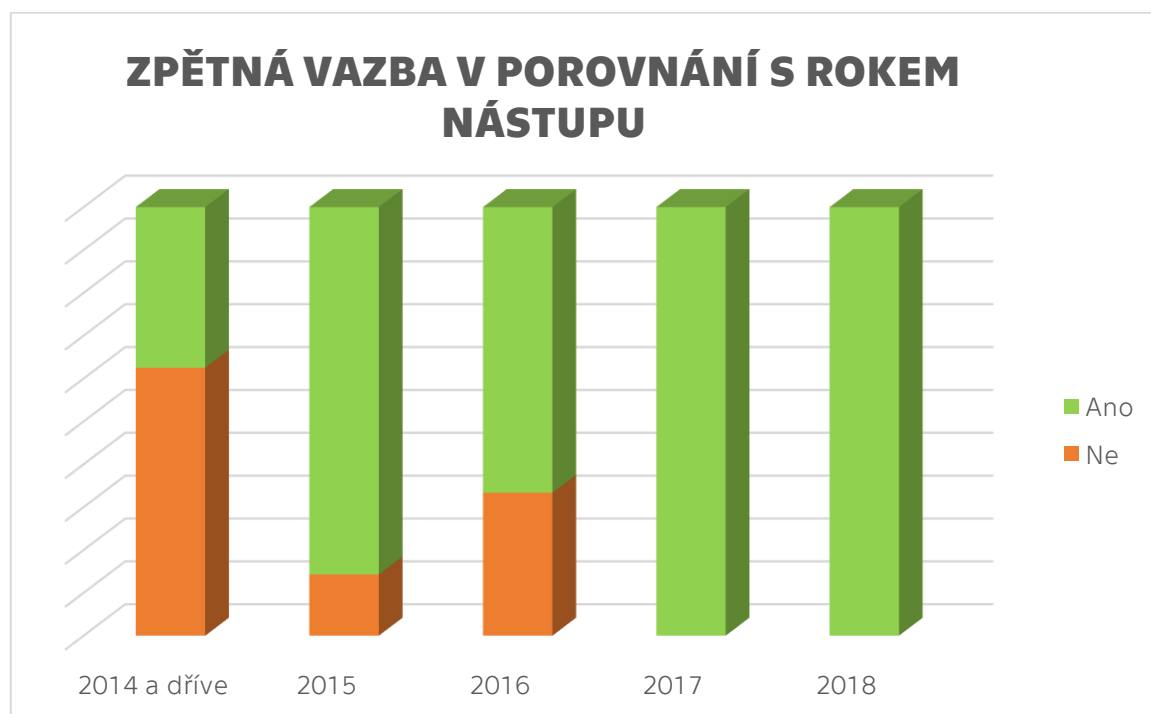
Graf 8 Zpětná vazba v průběhu adaptace



Zdroj: vlastní zpracování

Když se na zpětnou vazbu podívám z hlediska nástupního roku do firmy, přes polovinu respondentů, kteří byli přijati do firmy v roce 2014 nebo dříve odpověděli, že nedostávali dostatek zpětné vazby. V roce 2015, kdy si zaměstnance zaškoloval manažer, tato nespokojenost klesla. Úplná spokojenost s podáváním zpětné vazby je až v letech 2017 a 2018.

Graf 9 Zpětná vazba v porovnání s rokem nástupu



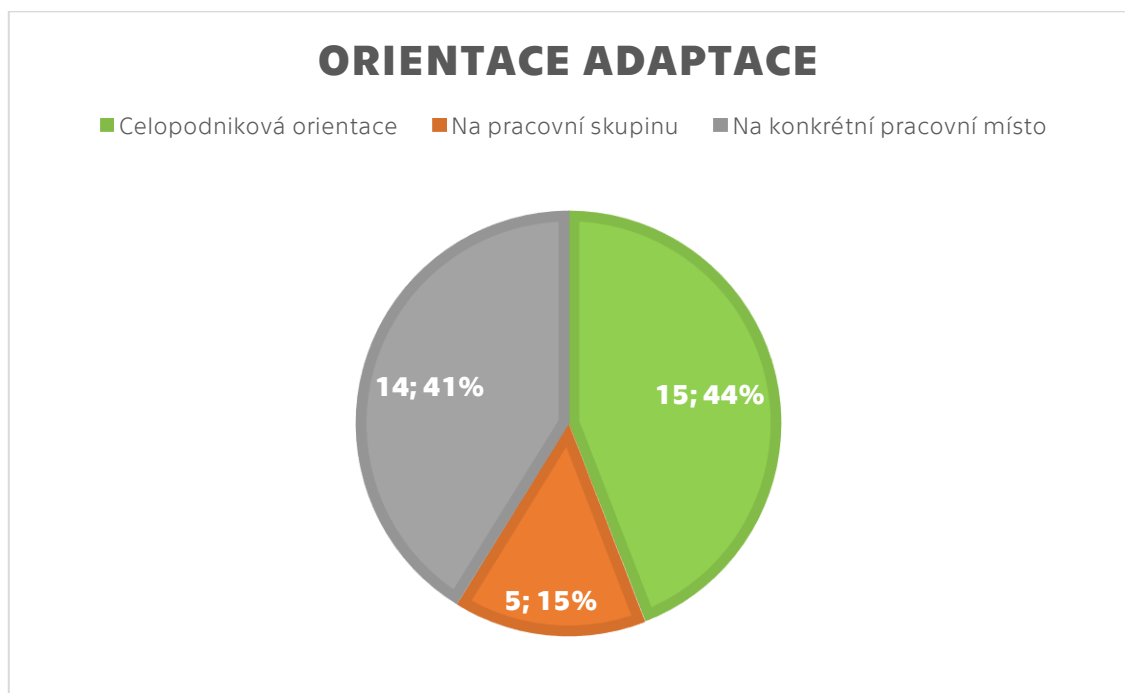
Zdroj: vlastní zpracování

Na které oblasti se orientovalo Tvé úvodní zaškolení?

Adaptace by se měla zaměřovat na 3 složky. Zaprvé by se měla orientovat na celopodnikovou orientaci, kdy zaměstnanec získá obecné informace o společnosti. Dále by se měla týkat pracovní skupiny a začlenění zaměstnance do kolektivu. Poslední složkou je orientace na konkrétní pracovní místo, kdy se zaměstnanec učí pracovními postupy. Tato otázka byla položena s cílem získání informací ohledně obsahu úvodního zaškolení.

Většina respondentů se shodla, že jejich adaptace byla orientovaná na konkrétní pracovní místo a na celopodnikovou orientaci. Zaměření na pracovní skupinu získalo 15 % od všech respondentů, to znamená, že pouze 5 z 24 lidí pocítovalo snahu o začlenění do pracovního týmu v rámci úvodního zaškolení.

Graf 10 Orientace adaptace



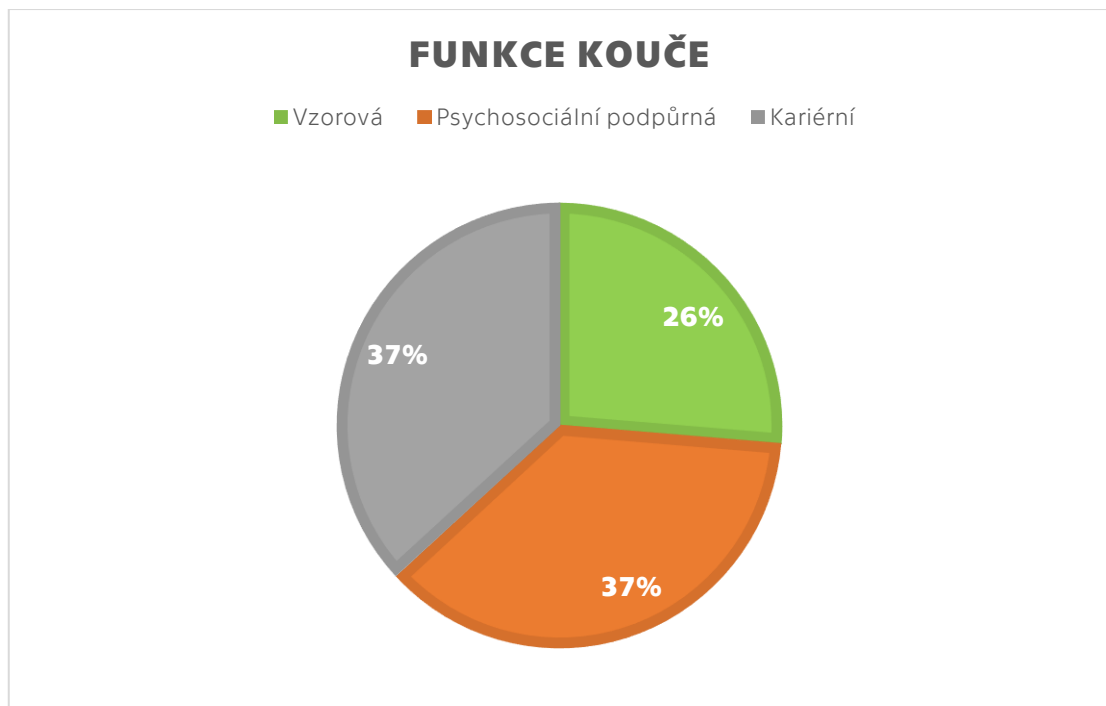
Zdroj: vlastní zpracování

Jakou funkci pro Tebe představoval kouč, který Tě zaškoloval?

Kouč jako školitel by měl plnit 3 funkce – vzorovou, měl by jít novým zaměstnancům příkladem, chovat se a dělat věci tak, jak je chce po nich. Dále by měl splňovat psychosociální podpůrnou funkci, to znamená zbavit nové pracovníky strachů z neznámého prostředí a nových pracovních postupů. Naplnění této funkce dosahuje tím, že poskytuje rady a oporu v problémových situacích. Třetí je kariérní funkce, kdy kouč podporuje výkon nového zaměstnance, a to podáváním podnětných úkolů.

Přes polovinu respondentů odpovědělo, že pro ně kouč představoval funkci psychosociální podpůrnou a kariérní. Vzorová funkce obdržela nejméně hlasů, ale pořád se výsledek blíží polovině dotazovaných. Je možné, že zaměstnanci vidí vzor spíše v manažerovi z důvodu jeho hierarchického postavení v rámci pracovní skupiny. Vzorovou funkci ale může nový pracovník vidět i v kolegovi, který mu je osobnostně blízký a pomáhá mu se do nového kolektivu začlenit.

Graf 11 Funkce kouče



Zdroj: vlastní zpracování

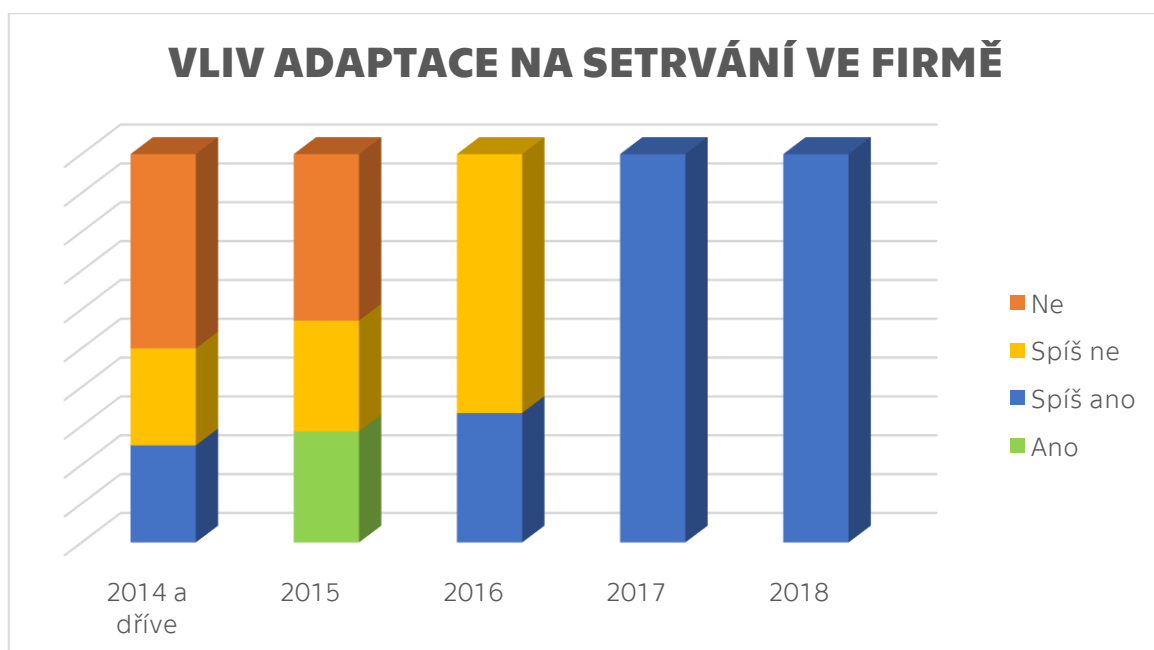
Měla Tvá adaptace (zaškolení) vliv na setrvání ve firmě?

Jak už jsem se dozvěděla z předchozích otázek, někteří respondenti mají pocit, že jejich adaptační program nebyl dobře navržený. Často odpovídají, že nedostali žádné informace nebo jich bylo málo a zpětná vazba též nebyla adekvátní. Tyto odpovědi se objevily především u dotazovaných, kteří nastoupili v letech 2015 a dříve, proto jsem se rozhodla tuto otázku vyhodnotit v rámci roku nástupu do společnosti.

Zaměstnanci přijatí v roce 2014 a dříve převážně odpověděli, že jejich adaptace neměla nebo spíše neměla vliv na setrvání ve firmě. To nejspíše souvisí s jejich negativními pocity ohledně adaptačního programu. Pouze malá skupina respondentů v letech 2016 a dříve odpovídá, že by jejich adaptace mohla mít vliv na setrvání ve firmě. Právě od 2016 je na pobočce zaveden mentoring zaměřující se na nové zaměstnance a jejich zaškolování. Zaměstnanci přijatí v roce 2017 a 2018 se již jednoznačně shodují, že jejich adaptace spíše měla vliv na setrvání ve firmě.

Z toho je možné vyvodit, že v době, kdy se zavedl nový systém zaškolování zaměstnanců, se také zvýšila odpověď, že adaptace mohla mít nebo měla vliv na jejich setrvání ve firmě.

Graf 12 Vliv adaptace na setrvání ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Co se Ti nejvíce líbilo na úvodním zaškolení?

Zaměstnanci, kteří do firmy přišli v roce 2014 a dříve, na úvodní zaškolení nenapsali moc pozitivních ohlasů. Nastupující v 2015 odpověděli, že zaškolení proběhlo velmi omezeně, nicméně se shodli na tom, že se jim velmi líbila ochota a přístup kolegů a jejich zapálení pro práci. Za 2016 byly odpovědi jako srozumitelné předání informací a pocit být součástí organizace. V letech 2017 a 2018 převažují pozitivní ohlasy na způsob předávání informací, kdy na nové zaměstnance nebyl vyvíjený žádný nátlak a stres, spíše se jednalo o kamarádský přístup. Také si chválili dostatek času na předání informací, celkem dobré rozvržení adaptačního programu a ochotný přístup všech kolegů.

Co se Ti nejméně líbilo na úvodním zaškolení?

Zaměstnanci přijatí v roce 2014 a dříve se názorově rozdělují na dvě skupiny. První skupina uvádí, že zaškolení vůbec neproběhlo, nikdo se jim nevěnoval a všechny pracovní postupy museli odkoukávat od kolegů. Druhá skupina popisuje stav, kdy veškeré informace jim byly předány první den najednou, bez ohledu na to, zda je jsou schopni všechny vstřebat nebo ne.

V roce 2015 se respondenti neshodují, někdo tvrdí, že bylo zaškolení v pořádku a není co vytknout, jiní kritizují chaotický přístup a opět mnoho informací najednou.

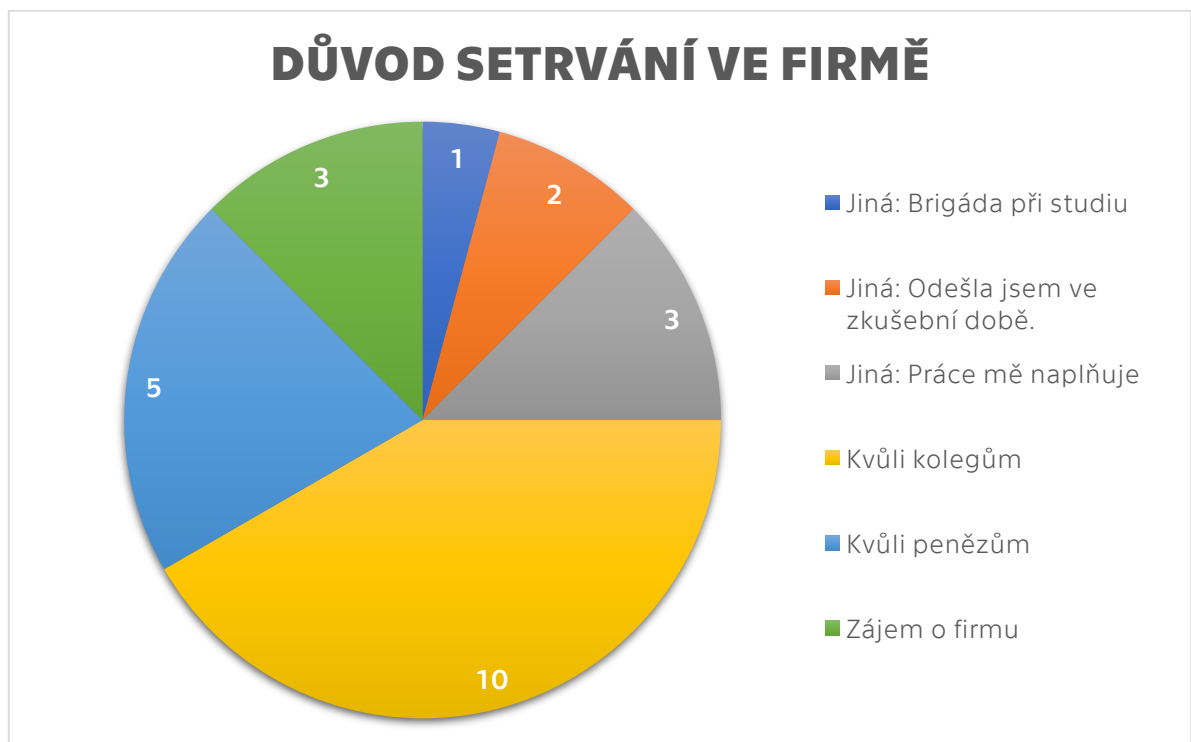
Nedostatek zpětné vazby je vytknut v roce 2016. V 2017 je negativní pouze jedna odpověď, kdy respondent měl negativní pocit kvůli nedostatku krizových situací v průběhu úvodního zaškolení. Za rok 2018 dotazovaní neuvodli žádné negativní hodnocení.

Proč jsi se rozhodl/a zůstat ve firmě i po zkušební době?

Jednoznačně největším důvodem, proč respondenti v organizaci zůstali i po své zkušební době, jsou jejich kolegové. To může souviset s otázkou č. 2 a č. 3, kde právě kolega jako pomocník při formální i neformální adaptaci získal největší počet odpovědí. Když kolega pomáhá novému zaměstnanci s adaptací, více s ním komunikuje a můžou tak mezi nimi vznikat i kamarádské vztahy a rádi spolu pracují.

Druhým nejčastějším důvodem setrvání ve společnosti jsou finance. Dále následuje zájem o firmu a sebenaplnění díky této práci.

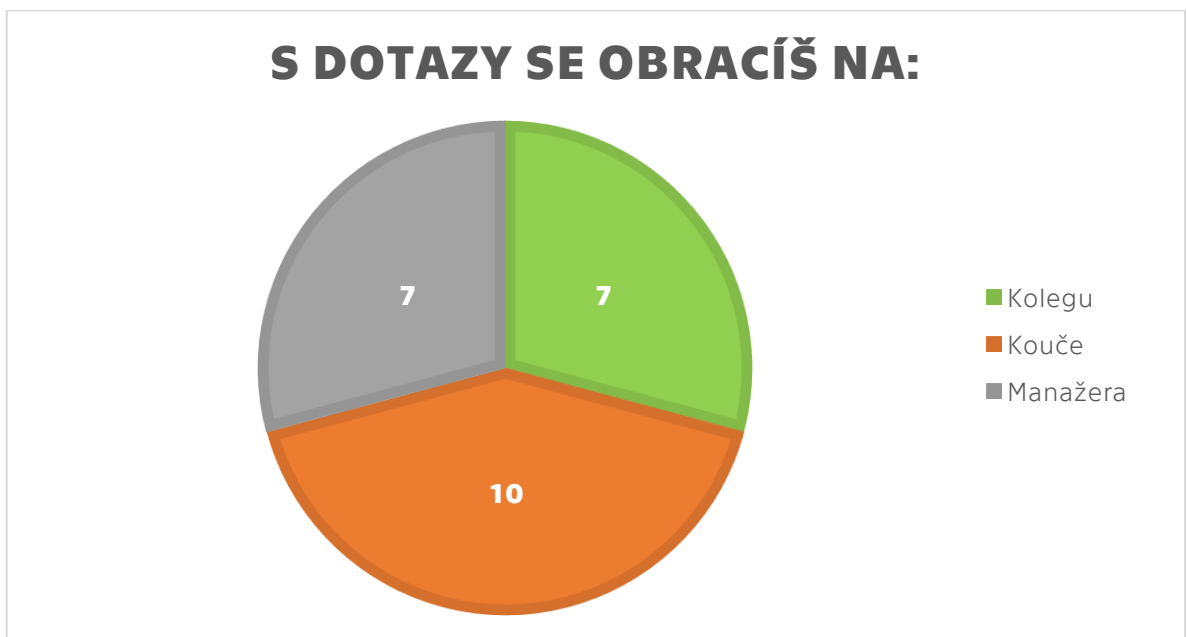
Graf 13 Důvod setrvání ve firmě po zkušební době



Zdroj: vlastní zpracování

S jakýmkoliv dotazem ohledně práce a pracovních postupů se nejčastěji obracíš na ...? Tato otázka byla, co se týče odpovědí, velmi vyrovnaná. Každá část z respondentů si dojde pro odpověď za někým jiným, někdo preferuje kolegu jako rádce v pracovních záležitostech, jiní oficiálnější cestu přes manažera nebo kouče. Všechny 3 skupiny jsou stejně využívané jako zdroj informací.

Graf 14 Preferovaná osoba ohledně dotazů

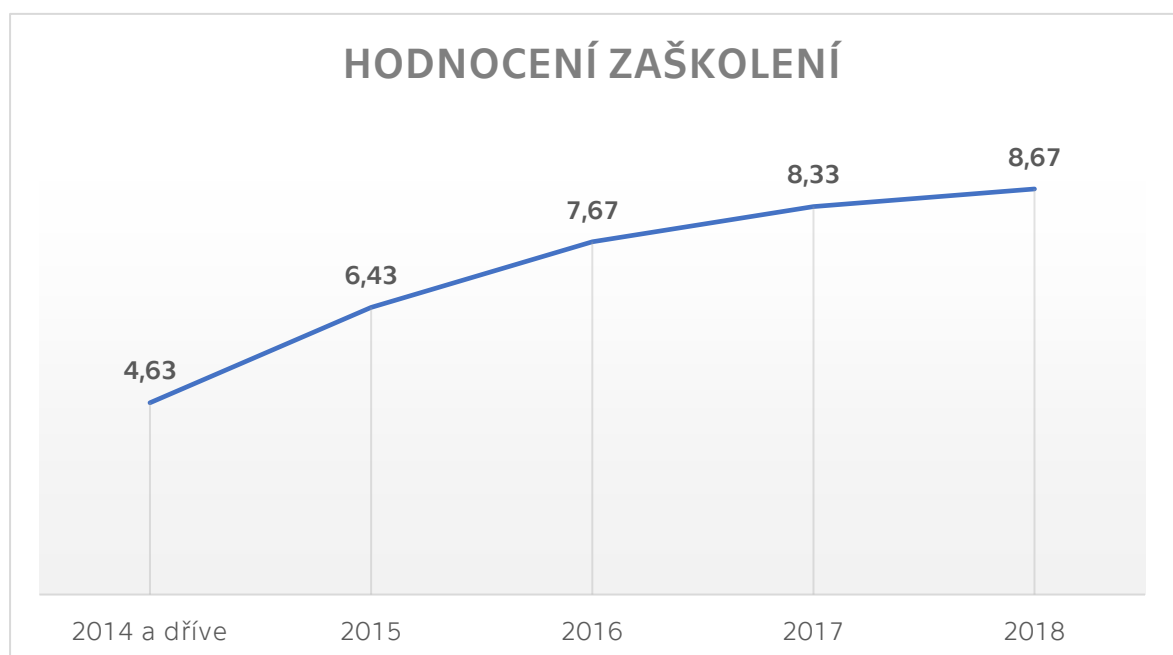


Zdroj: vlastní zpracování

Jak bys ohodnotil/a Tvé úvodní zaškolení od 1 do 10 (1 = nejhorší)?

Je důležité vědět, jak samotní zaměstnanci vnímají své úvodní zaškolení. Jejich zpětná vazba může posunout organizaci kupředu. Z grafu lze v průběhu sledovaného období vidět rostoucí trend hodnocení úvodního zaškolení. Průměrné hodnocení respondentů, kteří nastupovali v roce 2014 a dříve, je 4,63 bodů z 10. To nedosahuje ani poloviny bodové škály, tudíž se jim úvodní zaškolení nezdálo kvalitní a nápomocné. Oproti tomu respondenti přijatí v roce 2018 hodnotí své úvodní zaškolení v průměru velmi nadstandardně, a to 8,67 bodů z 10.

Graf 15 Hodnocení úvodního zaškolení



Zdroj: vlastní zpracování

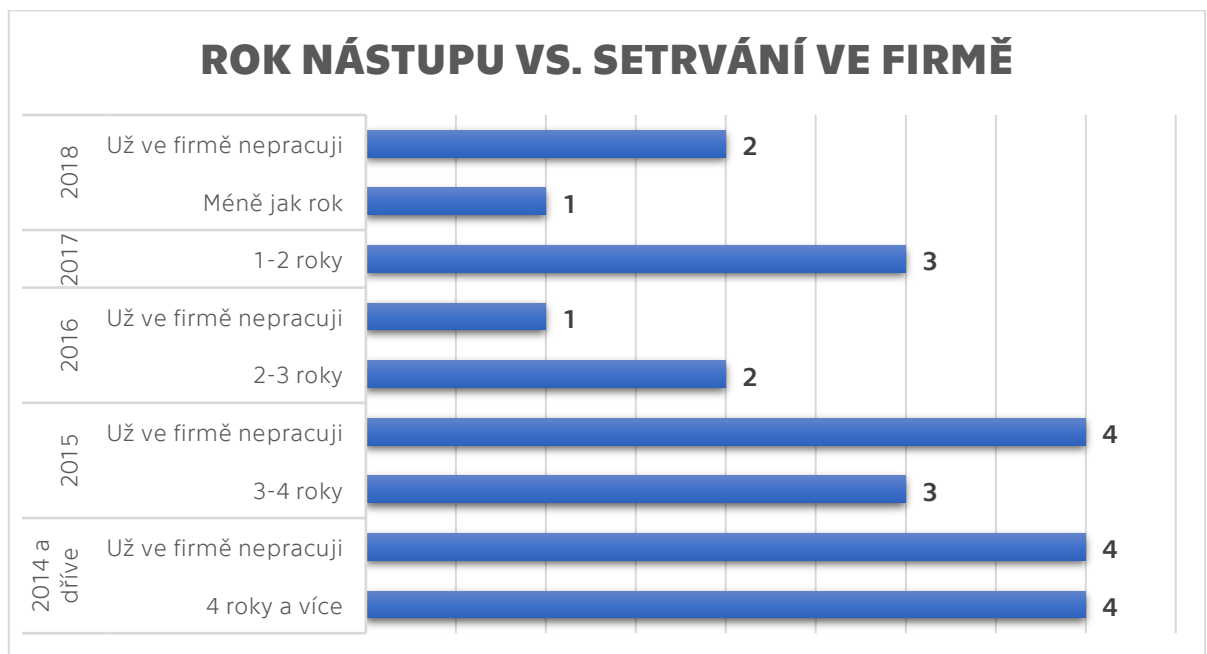
Jak dlouho pracuješ ve firmě? + Jaký byl rok Tvého nástupu do firmy?

Otázku 16. a 17. jsem vyhodnotila dohromady kvůli tomu, abych zjistila, zda za jednotlivé roky zaměstnanci z firmy odešli nebo v ní zůstali. Otázka týkající se nástupu do firmy také prolíná většinu ostatních otázek, jelikož názor zaměstnanců je důležitý právě v porovnání s jejich rokem nástupu a tedy rokem, ve kterém byli zaškolení.

V roce 2014 a 2015 je nejvíc odchozích zaměstnanců v porovnání s následujícími 3 roky. Důvody jejich odchodu jsou zde nejvíce negativní za všechny sledované roky. Právě v tomto období zaměstnanci převážně odcházeli kvůli absenci zaškolení a tím nesprávně proběhlé adaptace.

V roce 2016 z 3 nových pracovníků odešel jeden, a to z důvodu pokračování ve studiu. Všichni respondenti, kteří nastoupili do společnosti v roce 2017, stále pracují ve firmě. V tomto roce nikdo z nových zaměstnanců neodešel. V roce 2018 odešli 2 zaměstnanci, protože jeden nestíhal práci se studiem a druhý kvůli lepší pracovní nabídce. Lze z toho odvodit změnu důvodů odchodu nových zaměstnanců za dané období. Do roku 2016 opouštěli firmu kvůli špatnému adaptačnímu procesu a nespokojenosti se zaměstnáním, po roce 2016 spíše z osobních důvodů.

Graf 16 Porovnání zaměstnanců a roku jejich nástupu



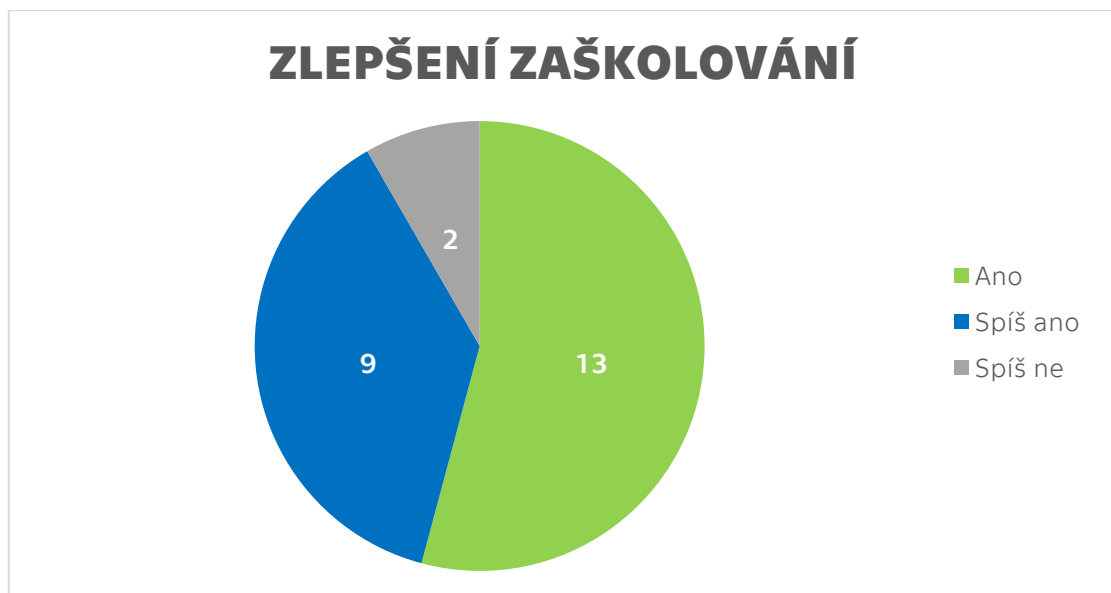
Zdroj: vlastní zpracování

Myslíš si, že se zaškolování ve firmě od Tvého nástupu zlepšilo?

91,67 % respondentů se shoduje, že se zaškolování ve firmě v průběhu let zlepšilo. To znamená, že i samotní zaměstnanci vidí rozdíl a posun v zaškolování v průběhu let. V několika dotaznících se objevil názor, že se k roku 2018 zachází s novými zaměstnanci mnohem lépe než dříve.

2 respondenti mají pocit, že se zaškolování spíše nezlepšilo, nicméně oba dva nastoupili v roce 2017, kdy už byl nový mentoring zavedený, tudíž nezažili situaci předtím a je tak pochopitelné, proč odpověděli právě „spíš ne“ na tuto otázku. Avšak žádný z respondentů neodpověděl striktně, že by se zaškolování vůbec nezlepšilo.

Graf 17 Zlepšení zaškolování



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud už ve firmě nepracuješ, mohl/a bys uvést důvod odchodu?

Tato poslední otázka byla položena respondentům, kteří v 16. otázce odpověděli, že už ve firmě nepracují. Pro firmy je důležité vědět, zda jsou zaměstnanci spokojeni a kvůli čemu ve společnosti zůstávají, ale i proč z ní odcházejí. Obecně důvody odchodu a výstupní pohovory slouží organizaci jako zpětná vazba.

Odpovědi lze sumarizovat do 3 skupin důvodů odchodu. První skupinou jsou osobní důvody, které s firmou a jejím fungováním nijak nesouvisí, jako například stěhování do zahraničí, či ukončení pracovního poměru z důvodu studia. Tyto odchody společnost nemohla ovlivnit.

Druhou skupinu lze charakterizovat jako odchody za lepší pracovní nabídkou, které firma může částečně ovlivnit, například nabídnutím lepších pracovních či finančních podmínek.

Třetí skupinu představují důvody týkající se firmy přímo, na které by se měla zaměřit a eliminovat tyto příčiny. Nejvíce odpovědí z této skupiny se shodlo na absenci zaškolení, ale objevila se i nespokojenost s prací jako takovou a s fungováním manažera.

Tabulka 3 Důvody odchodu zaměstnanců ze společnosti

Důvody odchodu		
nespokojenost s firmou	lepší pracovní nabídka	osobní důvody
3	2	6

Zdroj: vlastní zpracování

8 ZÁVĚR PRŮZKUMU A NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

Na základě dotazníkového šetření jsem zjistila, že se mentoring v organizaci v průběhu sledovaných let výrazně zlepšil, a to i z pohledu zaměstnanců na jejich adaptační proces a úvodní zaškolení. Respondenti přijatí po roce 2016 odpovídali mnohem pozitivněji ohledně adaptačního procesu a programu než respondenti nastupující před tímto rokem. Firma jde, co se týče zaškolování nových zaměstnanců, dobrým směrem, nicméně jsou zde prostory pro možné zlepšení orientace pracovníků, a tím zvýšení předpokladu jejich retence.

Návrh 1

Orientace adaptace se zaměřuje na pracovní postupy a na celopodnikovou orientaci, ale pouze velmi málo na pracovní skupinu, což vyplynulo z 8. otázky. Jen 5 respondentů z 24 odpovědělo, že se jejich adaptace orientovala právě na tuto oblast. Společnost by se měla v rámci adaptačního procesu více zaměřit na začleňování nového zaměstnance do kolektivu a do organizační struktury.

Z otázky č.13 jsem se dozvěděla, že nejčastějším důvodem setrvání v organizaci jsou právě kolegové. Firmě bych doporučila zaměřit se na zapojení nového člověka do týmu, vytváření vztahů na pracovišti prostřednictvím team buildingů, jako uspořádání společné večeře a podobně.

U otázek 2 a 3 týkající se formální a neformální adaptace si lze opět všimnout, jak důležitý je kolega v adaptačním procesu. U neformální orientace zvolilo kolegu 16 z 24 respondentů, u formální 13 z 24. U obou dvou typů byl kolega zvolen více než 50 % dotazovaných lidí.

Je velmi důležité vědět nejen proč zaměstnanci z firmy odcházejí, ale i proč ve firmě zůstávají. Pro zaměstnance v této společnosti jsou spolupracovníci velkou motivací ve firmě setrvat a z toho důvodu by se na to organizace měla zaměřit. Kdyby firma zapracovala na tomto problému, mohla by si zvýšit retenci svých zaměstnanců a snížit tak náklady spojené s fluktuací.

Návrh 2

Z výsledků 6. otázky, která se týkala funkcí adaptace, vyplynulo, že je třeba rozvíjet především motivační, sociální a rekapitulační funkci orientace. Tyto 3 funkce zvolilo nejméně respondentů.

Prostřednictvím motivační funkce má společnost ulehčit novému zaměstnanci jeho nástup tím, že o něj projevuje zájem. Je nezbytné poskytovat mu zpětnou vazbu, ale je také důležité vyslechnout si zpětnou vazbu od něj. Firma by mu měla v adaptačním období věnovat velkou pozornost, sledovat jeho začlenění do pracovního prostředí a kolektivu, a v případě zjištění jakýchkoliv problémů je co nejrychleji vyřešit. U otázky č. 10 je možné vidět, že zaměstnanci nastupující po roce 2016, kdy byl zavedený nový mentoring, přiznávají, že jejich adaptace mohla mít vliv na jejich setrvání ve firmě. Mým návrhem pro firmu jeco nejvíce si všímat a pomáhat novým zaměstnancům v průběhu orientačního období, protože se tak podstatně zvýší pravděpodobnost, že ve firmě budou spokojení a budou v ní chtít zůstat.

Méně rozvinutá sociální funkce souvisí s prvním návrhem, kdy bych firmě doporučila zaměřit se na začleňování nových lidí do kolektivu.

Co se týče rekapitulační funkce, tak bych firmě doporučila důkladně seznámit nového pracovníka s firemní kulturou, aby si byl schopný v ní najít své místo. Prostřednictvím této funkce zaměstnanci pomůžeme rozhodnout se, zda mu tato pozice v organizační kultuře vyhovuje a zda chce ve firmě zůstat. Pokud se zaměstnanec bude cítit součástí organizace a sympatizovat s jejími hodnotami, zvýší se tak jeho angažovanost, bude chtít ve firmě zůstat. Zaměřením na tento problém se opět může zvýšit retence zaměstnanců. Angažovaný a spokojený zaměstnanec také zlepšuje image firmy.

Návrh3

V 19. otázce jsem se bývalých zaměstnanců dotázala, proč firmu opustili. Větší část respondentů odpověděla informace typu osobních problémů, ale vyskytly se zde i interní důvody. Společnosti bych proto doporučila vést výstupní pohovory a evidenci z nich. Firma by to poté mohla využívat pro sebe jako zpětnou vazbu, prostřednictvím které by byla schopna co nejvíce zamezit odchodům z interních důvodů, jako například nespokojenost s pracovním prostředím, manažerem a podobně. Organizace následně bude vědět, proč z ní zaměstnanci odcházejí a co je konkrétně potřeba zlepšit na adaptačním procesu.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda mentoring ve vybrané společnosti má vliv na retenci zaměstnanců v průběhu prvních 12 měsíců po jejich nástupu, případně navrhnout řešení na zlepšení mentoringu ve vybrané společnosti. K lepšímu dosažení cíle bakalářské práce jsem si stanovila 3 vedlejší výzkumné otázky, a to, zda je mentoring a s ním adaptační proces ve firmě nápomocný novým zaměstnancům, zda zaměstnanci získali všechny potřebné informace v průběhu adaptace a z jakých důvodů nejčastěji odcházejí ze společnosti.

K dosažení tohoto cíle jsem se si práci rozdělila na dvě části – teoretickou a praktickou. V Teoretické části jsem se věnovala získání informací ohledně adaptace, vzdělávání zaměstnanců a fluktuaci. V první kapitole jsem vymezila pojem adaptace, popsala jsem, co je jejím obsahem, které subjekty se jí účastní, v jakých formách ji lze charakterizovat, a které funkce by orientace měla splňovat. Také jsem v této kapitole nastínila chyby, kterých se firmy při adaptaci dopouští. Druhá kapitola zahrnovala vzdělávání zaměstnanců, jaké existují typy a metody vzdělávání. Dále jsem popsala vzdělávací cyklus a jeho cíle. Ve třetí kapitole jsem vysvětlila rozdíl mezi mentorováním a koučováním a podrobněji jsem se věnovala těmto dvěma vzdělávacím metodám. Fluktuace obsahovala kapitolu čtvrtou.

V praktické části jsem představila společnost a fungování mentoringu na konkrétní pobočce v této organizaci. Následně jsem analyzovala výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno na současné i bývalé zaměstnance této pobočky. Z vyhodnocených výsledků vyplynulo, že si firma díky nově zavedenému mentoringu hodně pomohla, co se týče zaškolování nových zaměstnanců. To jsem se snažila zachytit v grafech, ale i samotní respondenti odpověděli, že se zaškolování ve firmě zlepšilo.

Téměř u všech otázek si lze všimnout zlepšení zaškolovacích procesů v průběhu sledovaného období. Od roku 2016 mentorování dle respondentů velmi pomohlo v rámci jejich adaptace, měli pocit, že obdrželi všechny potřebné informace. Také odpověděli, že adaptační program byl dobře rozvržený, v průběhu něj na ně nebyl vyvíjený velký nátlak ani nepřiměřené požadavky.

Od doby, kdy se firma začala více věnovat zaškolování nových zaměstnanců, se zvýšil počet odpovědí respondentů, že tato adaptace měla vliv či mohla mít vliv na jejich setrvání ve firmě. Z toho vyplývá, že mentoring v této společnosti má vliv na retenci zaměstnanců v prvních 12 měsících po jejich nástupu, nicméně jsou zde možná doporučení pro zlepšení, které by mohly společnost inspirovat v budoucím rozvoji mentoringu.

Orientace adaptace se velmi dobře věnuje pracovním postupům a celopodnikové orientaci. Na co by se měla společnost zaměřit v rámci orientace adaptace a sociální funkce adaptace je důkladnější začleňování nových zaměstnanců do pracovního kolektivu. Pro pracovníky této firmy hraje kolega velmi důležitou roli v rámci adaptace, mnohdy může být i důvodem setrvání nového pracovníka ve společnosti.

Dále by se měla firma věnovat rozvoji rekapitulační a motivační funkce adaptace, to znamená více projevat o nového pracovníka zájem, a to především v adaptačním období, kdy je nutné mu tento proces co nejvíce ulehčit a snížit tím stres, který je na něj vyvíjený. Také je potřeba více mu pomoci najít své místo ve firemní kultuře.

Pro snížení fluktuace by organizace měla vést důkladné výstupní pohovory s odcházejícími zaměstnanci. Informace získané z těchto pohovorů by měla využívat jako zpětnou vazbu pro zkvalitnění adaptačních procesů a eliminaci interních důvodů odchodu.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
3. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
4. BRUMOVSKÁ, Tereza a Gabriela MÁLKOVÁ. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-772-5.
5. CRANWELL-WARD, Jane, Patricia BOSSONS a Sue GOVER. *Mentoring: a Henleyreview of best practice*. New York: PalgraveMacmillan, 2004. ISBN 1-4039-3568-8.
6. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
7. DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kouč: kdy, jak a proč*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5549-6.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
9. HARRISON, Rosemary. *Learning and Development*. Fourth edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. ISBN 1-84398-0509.
10. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-6933-2.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. PASSMORE, Jonathan. *Excellence in coaching: the industry guide*. Third edition. Philadelphia: KoganPage, 2016. ISBN 978-0-7494-7446-1.
13. PAVLÍK, Marek. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5256-3.
14. PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, Ilona PRAUSOVÁ a Zdeněk ŠTĚPÁNEK. *Mentorink: forma podpory nové generace*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0625-5.
15. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

16. VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.
17. SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1692-3.
18. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
19. VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3., upr. vyd. Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-06-6.
20. WILSON, Carol. *Best practice in performance coaching: a handbook for leaders, coaches, HR professionals and organizations*. Philadelphia: KoganPage, 2007. ISBN 978-0-7494-6366-3.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Systém formování pracovních schopností člověka.....	17
Obrázek 2 Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace	18
Obrázek 3 13 kroků procesu odcizení po odchod zaměstnance.....	30
Obrázek 4 Těžiště motivace	31
Obrázek 5 Organizační struktura společnosti	36

Seznam tabulek

Tabulka 1 Matice důležitost/ způsobilost.....	20
Tabulka 2 Koučování vs. mentorování.....	29
Tabulka 3 Důvody odchodu zaměstnanců ze společnosti.....	60

Seznam grafů

Graf 1 Věk respondentů	42
Graf 2 Formální adaptace	43
Graf 3 Formální adaptace ve srovnání s rokem nástupu	44
Graf 4 Neformální adaptace	45
Graf 5 Úvodní zaškolení.....	46
Graf 6 Adaptační program.....	47
Graf 7 Funkce adaptace	48
Graf 8 Zpětná vazba v průběhu adaptace	49
Graf 9 Zpětná vazba v porovnání s rokem nástupu	50
Graf 10 Orientace adaptace.....	51
Graf 11 Funkce kouče.....	52
Graf 12 Vliv adaptace na setrvání ve firmě	53
Graf 13 Důvod setrvání ve firmě po zkušební době.....	55
Graf 14 Preferovaná osoba ohledně dotazů	56
Graf 15 Hodnocení úvodního zaškolení	57
Graf 16 Porovnání zaměstnanců a roku jejich nástupu	58
Graf 17 Zlepšení zaškolování	59

Seznam příloh

Dotazník: Mentoring ve firmě	71
------------------------------------	----

Dotazník: Mentoring ve firmě

Vážený respondente,

jmenuji se Ester Drechslerová a jsem studentem 3. ročníku bakalářského studia na Masarykově ústavu vyšších studií Českého vysokého učení technického v Praze. Tento dotazník slouží pro praktickou část mé bakalářské práce, kterou zpracovávám na téma mentoring v průběhu adaptace zaměstnance ve firmě Retail Fashion s.r.o., proto prosím o jeho vyplnění. Dotazník je anonymní, aby se zamezilo ovlivnění výsledků.

Předem děkuji za odpovědi.

1. Jaký je Tvůj věk?

2. Kdo Ti nejvíce pomohl při nástupu v rámci formální adaptace (předání informací ohledně firmy, pracovních postupů atd. - probíhá pod vedením pověřeného zaměstnance)?

a) Manažer b) Kouč c) Kolega d) Jiné

3. Kdo Ti nejvíce pomohl v rámci neformální adaptace (kultura organizace, začlenění do kolektivu)?

a) Manažer b) Kouč c) Kolega d) Jiné

4. Úvodní zaškolení po nástupu Ti ... ve vykonávání práce.

a) velmi pomohlo b) částečně pomohlo c) nepomohlo

5. Měl/a jsi podle Tebe dobře rozvržený adaptační program?

- a) Ano, obdržel/a jsem v průběhu adaptace všechny potřebné informace.
- b) Měl/a jsem pocit, že dostávám nedostatek informací k vykonávání mé práce.
- c) Měl/a jsem pocit, že dostávám příliš mnoho informací pro začátek.
- d) Ne, nedostal/a jsem žádné informace.

6. Které funkce pro Tebe představovala Tvá adaptace?

- a) Motivační (firma se novému zaměstnanci snaží co nejvíce ulehčit zapracování, tím, že projevuje o nového zaměstnance zájem).
- b) Informační (zaměstnanci jsou předávány informace ohledně organizace).
- c) Sociální (zastupuje začlenění člověka do pracovní skupiny).
- d) Kontrolní (tlak vyvíjený na zaměstnance, jeho výkonnost a aktivitu).
- e) Psychohygienickou (zbavení se úzkostí z nového prostředí, zbavuje se pocitu nejistoty).
- f) Rozvojovou (zaměstnanec se učí novým věcem, tím se rozvíjí a posiluje své sebevědomí).
- g) Rekapitulační (zaměstnanec se seznamuje s firemní kulturou a prostředím organizace, nachází své místo ve firemní kultuře).
- h) Sebereflexní (v průběhu adaptace zaměstnanec zjišťuje, zda na danou pracovní pozici má dostatečné znalosti a dovednosti, zda na ni stačí).

7. Měl/a jsi pocit, že dostáváš dostatek zpětné vazby v průběhu adaptace?

8. Na které oblasti se orientovalo Tvé úvodní zaškolení?

- a) Na celopodnikovou orientaci (obecné informace o organizaci).
- b) Na pracovní skupinu (začlenění).
- c) Na konkrétní pracovní místo (pracovní postupy).

9. Jakou funkci pro Tebe představoval kouč, který Tě zaškoloval?

- a) Vzorovou funkci (byl mým vzorem v pracovních postupech a podobně).
- b) Psychosociální podpůrnou funkci (poskytoval mi rady v problémových situacích, kdy jsem nevěděl/a, co mám dělat).
- c) Kariétní funkci (podporoval můj výkon, dával mi podnětné úkoly, uvedl mě do organizační mikro politiky).

10. Měla Tvá adaptace (zaškolení) vliv na setrvání ve firmě?

- a) Ano
- b) Spíš ano
- c) Spíš ne
- d) Ne

11. Co se Ti nejvíce líbilo na úvodním zaškolení?

12. Co se Ti nejméně líbilo na úvodním zaškolení?

13. Proč jsi se rozhodl/a ve firmě zůstat i po zkušební době?

a) Zájem o firmu b) Kvůli kolegům c) Kvůli penězům d) Jiné

14. S jakýmkoliv dotazem ohledně práce a pracovních postupů se nejčastěji obracíš na:

a) manažera. b) kouče. c) kolegu. d) jiné.

15. Jak bys ohodnotil/a tvé úvodní zaškolení od 1 do 10 (1 = nejhorší)?

16. Jak dlouho pracuješ ve firmě?

- a) Méně jak 1 rok
- b) 1-2 roky
- c) 2-3 roky
- d) 3-4 roky
- e) 4 roky a více
- f) Už ve firmě nepracuji

17. Jaký byl rok Tvého nástupu do firmy?

a) 2014 a dříve b) 2015 c) 2016 d) 2017 e) 2018

18. Myslíš, že se zaškolování ve firmě od Tvého nástupu zlepšilo?

a) Ano b) Spíš ano c) Spíš ne d) Ne

19. Pokud už ve firmě nepracuješ, mohl/a bys uvést důvod odchodu?

