

# **Proces implementace mentoringu jako nástroje profesního rozvoje pracovníků sociálních služeb domova pro seniory**

Dita Machančíková

---

Bakalářská práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav pedagogických věd  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dita Machančíková**  
Osobní číslo: **H150414**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Proces implementace mentoringu jako nástroje profesního rozvoje pracovníků sociálních služeb domova pro seniory**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.  
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti mentoringu, profesního rozvoje a teorie dalšího vzdělávání.  
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.  
Realizace kvalitativního výzkumu formou rozhovoru.  
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.  
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BRUMOVSKÁ, Tereza a Gabriela MÁLKOVÁ SEIDLOVÁ. Mentoring - Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-772-5.**  
**ŠTĚPÁNEK, Zdeněk. Mentorink forma podpory nové generace. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0625-5.**  
**MAXWELL, John C. Mentoring 101. Praha: Pragma, 2015. ISBN 978-80-7349-457-5.**  
**CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvalitativního výzkumu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.**  
**PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.**

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jana Martincová**  
Ústav pedagogických věd  
Datum zadání bakalářské práce: **28. listopadu 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 28. listopadu 2017

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně .....  
24.4.2018

.....  


*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odjírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolnosti až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá uplatněním mentoringu jako možného pracovního nástroje. Teoretická část je zaměřena na vzdělávací aktivity a jejich podporu, původ mentoringu, vymezení rolí mentora a mentorovaného, popisuje dle dostupné literatury postupy a zásady funkčního mentoringu.

V praktické části byl kvalitativní výzkum zaměřen na konkrétní mentoringový program v domově pro seniory, prostřednictvím rozhovorů s účastníky mentoringového programu hledá jeho vliv na fluktuaci pracovníků.

Klíčová slova:

Mentoring, mentor, mentorovaný, adaptace, lidský potenciál, osobnost mentora, kolektiv, kvalitativní výzkum.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the use of mentoring as a possible working tool. The theoretical part focuses on educational activities and their support, the origin of mentoring, the definition of mentor's roles and the mentor, describes, according to available literature, the procedures and principles of functional mentoring. In the practical part, qualitative research was focused on a specific mentoring program in the home for seniors, through interviews with the mentoring program participants, seeks to influence the fluctuation of workers.

Keywords:

Mentoring, mentor, mentoring, adaptation, human potential, mentor personality, team, qualitative research.

Děkuji paní Mgr. Janě Martincové za odborné vedení a cenné rady, které mi při zpracovávání mé bakalářské práce poskytovala. Děkuji i své rodině za trpělivost a podporu po celou dobu mého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

ÚVOD.....	10
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1</b> <b>PROFESNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH</b> .....	<b>12</b>
1.1    VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY .....	12
1.2    EFEKT PODPORY A ZAJIŠTĚNÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT .....	13
<b>2</b> <b>MENTORING</b> .....	<b>15</b>
2.1    MENTOR.....	16
2.2    MENTOROVANÝ = MENTEE.....	18
<b>3</b> <b>MENTORING JAKO METODA ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>20</b>
3.1    ZÁSADY FUNKČNÍHO MENTORINGU .....	22
3.2    FÁZE MENTORINGU .....	24
3.2.1    Přípravná fáze.....	24
3.2.2    Zahájení.....	24
3.2.3    Realizace strategie k cíli.....	24
3.2.4    Ukončení mentoringu.....	25
<b>II</b> <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>26</b>
<b>4</b> <b>METODOLOGIE VÝZKUMU</b> .....	<b>27</b>
4.1    VÝZKUMNÉ CÍLE .....	27
4.1.1    Hlavní výzkumný cíl .....	27
4.1.2    Dílčí výzkumné cíle .....	27
4.2    VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	28
4.2.1    Hlavní výzkumná otázka .....	28
4.2.2    Dílčí výzkumné otázky .....	28
4.3    VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	28
4.4    SBĚR DAT A METODA ANALÝZY DAT .....	29
4.4.1    Rozhovor R1 .....	29
4.4.2    Rozhovor R2 .....	30
4.4.3    Rozhovor R3 .....	30
4.4.4    Rozhovor R4 .....	30
4.4.5    Rozhovor R5 .....	30
4.4.6    Rozhovor R6 .....	31
4.4.7    Rozhovor R7 .....	31
4.5    METODA SBĚRU DAT .....	31
4.6    DOSLOVNÁ TRANSKRIPCE .....	32
4.7    ZAKOTVENÁ TEORIE – METODA ANALÝZY.....	33
<b>5</b> <b>ANALÝZA DAT</b> .....	<b>35</b>



5.1	SYSTÉM MENTORINGOVÉHO PROGRAMU .....	35
5.2	KVALITA MENTORINGOVÉHO PROGRAMU .....	36
5.3	OSOBNOST MENTORA .....	36
5.4	ADAPTACE .....	37
5.5	KOLEKTIV .....	38
5.6	FLUKTUACE.....	40
<b>6</b>	<b>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....</b>	<b>41</b>
6.1	DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	42
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>44</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>46</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>48</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>49</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>50</b>

## ÚVOD

Pracuji v domově pro seniory na pozici vedoucí oddělení. Dlouhodobě se zajímám o zaměstnanecké vztahy pracovníků pomáhajících profesí, zvyšování jejich znalostí a profesionality. Potýkáme se s vysokou fluktuací pracovníků a jedním z nástrojů, kterým bychom chtěli tuto situaci zlepšit, je mentoring.

Cílem teoretické části je nastínit původ mentoringu, objasnit, co je vlastně mentoring, formy mentoringu, fáze mentoringu (přípravná, zahájení, realizace strategie k cíli, ukončení mentoringu), nastavit akční plán a aplikovat do praxe. Cílem mentoringu je po analýze naší organizace nutnost snížit procento fluktuace pracovníků a pokusit se tento pracovní nástroj propojit se systémem zaučování nových pracovníků. Po jeho nastavení zhodnotíme prostřednictvím výzkumu jeho úspěšnost a vytvoříme konečnou podobu mentoringu jako pracovního nástroje.

Cílem výzkumné části je zhodnocení praktického využití mentoringu a jeho vlivu na souvislost mezi procentem fluktuace pracovníků pomáhajících profesí před využíváním pracovního nástroje mentoringu a po jeho zavedení. Poznávacím cílem této práce je odpověď na hlavní výzkumnou otázku: Jak účastníci celkově hodnotí mentoringový program a jak jej hodnotí z hlediska zaučení a adaptace nových pracovníků? Oblastí, kterou se budeme zabývat, je nezisková organizace.

Jméno „Mentor“ se stalo synonymem pro druh péče o druhé - vedení, opatrování, podpora atp. Mentoring je metoda rozvoje jedince na základě následování příkladu a zkušenosti úspěšné osobnosti. Pokusíme se tedy spojit tyto dvě složky a vytvořit fungující pracovní nástroj, který umožní využít potenciál mentora a mentorovanému pomoci k sebepoznání, odhalení svých schopností a vlastního potenciálu. Samotné organizaci mentorování zvýší kredit a jeho využíváním se snad podaří snížit procento fluktuace pracovníků v pomáhajících profesích. To ověříme následným výzkumem a jeho výsledky shrneme v závěru této práce.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

# 1 PROFESNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Vzdělávání dospělých se stalo součástí personální politiky v organizacích. (Beneš, 2014, s. 35) Organizace Domov pro seniory zajišťuje profesní rozvoj pracovníků v sociálních službách, možnost osobního rozvoje znalostí problematiky sociálních služeb dává pracovníkům jistotu dobře odvedené práce. Součástí profesního rozvoje je pravidelné hodnocení, plán vzdělávacích aktivit a nově zavedený mentoringový program. Vzdělaný a vysoce kvalifikovaný pracovník je nejcennějším zdrojem pro organizaci. (Veteška a kol, 2013)

## 1.1 Vzdělávací aktivity

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách vymezuje nejen odbornou způsobilost k výkonu povolání pracovníka v sociálních službách, ale ukládá také povinnost dalšího vzdělávání, kterým se obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikace. Zaměstnanci v přímé obslužné péči jsou povinni absolvovat za rok 24 hodin dalšího vzdělávání. Monotónní práce, může vést k frustracím, psychickým poruchám, neurózám. Tyto okolnosti se projeví na ochotě se vzdělávat. (Beneš, 2014, s. 161) Domov pro seniory musí pracovníkovi umožnit povinné vzdělávání, hradí vzdělávání ze svých prostředků. Toto vzdělávání je pokládáno za výkon práce, proto doba strávená povinným vzděláváním je pracovníkovi započtena do pracovní doby. Vzdělávání nad 24 hodin si zaměstnanec hradí sám. Poskytovatel může zaměstnanci další vzdělávání umožnit jako formu ocenění.

V praxi je stále více prosazován strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků. Cílem podnikového vzdělávání je zajistit pracovní způsobilost všech pracovníků k výkonu činností v pracovních pozicích. Specifickými znaky podnikového vzdělávání je skutečnost, že se stává prostředníkem a pomocníkem k dosažení cílů organizace, je zaměřeno na dospělého člověka. (Veteška a kol, 2013) Základem pro plán vzdělávacích aktivit jednotlivce je definování jeho vzdělávacích potřeb. Je povinností každého zaměstnance plán vzdělávacích aktivit zpracovat (nahlásit si zájem o příslušná školení, semináře apod.) a projednat se svým nadřízeným. Při tvorbě plánu vzdělávacích aktivit se vychází z každoročního hodnocení pracovníka, ze kterého může vyplynout potřebné vzdělávání pro výkon povolání (např. zlepšení komunikačních dovedností, speciální techniky – zvládání agrese, neverbální komunikace, šetrná sebeobrana apod.) Jednotliví vedoucí

oddělení napíše požadavky na vzdělávání a z nich potom zajišťuje vedení domova – vedoucí sociálního úseku, vedoucí zdravotnického úseku a ředitel organizace jednotlivá školení, semináře, kurzy apod., avšak se zřetelem na finanční možnosti a počet zaměstnanců potřebných na zajištění provozu. Zaměstnanec je po školení povinen doložit svoji účast na vzdělávání příslušným osvědčením, které eviduje personalistka v osobní dokumentaci zaměstnance.

Během roku je každý zaměstnanec povinen si průběžně kontrolovat plánované a uskutečněné aktivity, sám si hlídá absolvované vzdělávání i s počtem stanovených hodin. Z těchto podkladů je zpracován vzdělávací harmonogram organizace na nadcházející rok. Tento plán slouží nejen k zákonnému plnění předepsaného počtu školících hodin, ale především k prohloubení zaměstnancovy kvalifikace, získání informací o nových trendech v oblasti sociální péče, a tím ke zkvalitnění poskytované služby. Cílem identifikace potřeb školení je rozdíl mezi tím, co zaměstnanci znají a umějí dělat, a tím, co musí znát a umět dělat. Dle Vetešky a kol. (2013, s. 35) je dobré zodpovědět si na následující otázky:

- Které nevhodné pracovní návyky můžeme eliminovat pomocí školení?
- Jaké znalosti a schopnosti jsou potřebné k realizaci strategických cílů firmy?
- Zda je zaměstnanci mají?
- Zda jsou odchylky důsledkem nedostatku vhodných kvalifikací zaměstnanců?
- Jaké zdroje informací týkající se školících potřeb firmy můžeme využít?
- Zda jsou navržené zdroje spolehlivé?
- Zda nám dávají komplexní informace?

Na základě analýzy potřeb školení pro aktuální období organizace dosahuje zvyšování profesionality, vytváří dobré podmínky pro vzdělávání. Zaměření se na proškolení těch pracovníků, kteří jsou v mentoringovém programu, strategicky zvyšuje úroveň kvality práce.

## **1.2 Efekt podpory a zajištění vzdělávacích aktivit**

To, že organizace Domov pro seniory podporuje vzdělávací aktivity, cíleně vede pracovníky k uvědomění si důležitosti profesního rozvoje, k pocitu sounáležitosti k organizaci a pocitu, že se o ně vedení domova zajímá a snaží se o vytváření dobrých

pracovních podmínek. „Lidé, kteří dosáhli dostatečné hladiny rozvoje vlastní osobnosti, jsou pochopitelně stabilnější, a v důsledku i výkonnější než ti, jejichž osobní rozvoj živoří někde u základních maslowovských potřeb.“ (Plamínek, 2015, s. 32) Ztotožnění se s firemní strategií a kulturou má vliv na celkovou atmosféru mezi zaměstnanci a zvýšení samotného renomé přínosu vzdělávání. To by mělo být plánováno s ohledem na individuální potřeby a motivaci jednotlivých zaměstnanců.

Přínos rozvoje a vzdělávání můžeme rozdělit do dvou hledisek: Z hlediska organizace a z hlediska zaměstnance. Z hlediska organizace je nejdůležitější aspekt zvýšení kvality poskytované služby, podpora zaměstnanců a tím snížení fluktuace, loajalita zaměstnanců – identifikace s cíli a strategií organizace, zisk kvalitních zaměstnanců – rozšíření kvalifikace. Z hlediska zaměstnance je přínosem zlepšení výkonu, rozšíření kvalifikace, postup v kariéře, rozvoj schopností, znalostí a dovedností, pocit smysluplnosti a důležitosti pro organizaci, výměna zkušeností a pohled z pozice nestranného lektora, spokojenost. Prakticky orientovaní lidé, většinou bez většího zájmu o vzdělání, nemají zájem o dle nich „teoreticky“ zaměřené kurzy. (Beneš, 2014, s. 107)

Pracovník, který má toto v kompetenci by měl pozorně naslouchat potřebám konkrétních pracovních skupin, aby nedošlo k častému opakování témat, vybírat skladbu účastníků – noví versus profesně starší, dělat si vlastní hodnocení školení a lektora a operativně reagovat na aktuální potřeby organizace nebo zaměstnanců. Z důvodu povinných 24 hodin školení za rok u pracovníků v sociálních službách daných zákonem o sociálních službách by rychle mohlo dojít k nechuti pracovníků účastnit se školení jen pro tu povinnost, a tím by došlo ke ztrátě motivace a jakéhokoli přínosu jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Obecně je možno konstatovat, že vzdělávání řeší v současnosti otázky řízení v dnešním komplexním a nejasném prostředí. (Veteška a kol., 2013)

## 2 MENTORING

„Mentoring je metoda rozvoje jedince na základě následování příkladu a zkušeností úspěšné osobnosti. Základem mentoringu je spolupráce mezi mentorem a mentorovaným (nebo také mentee).“ (Veteška a kol., 2013, s. 72) Mentoring je považován za vůbec nejstarší metodu učení, je to něco naprosto přirozeného v našem životě. Mentorem, životním učitelem je každý rodič, každý, kdo nás vede, vychovává, učí něčemu novému. Co se týče mentorování dětí a dospívajících, „bylo zjištěno, že 40% přirozených mentorů jsou členové rodiny (...), 26% mentorů jsou učitelé nebo odborní poradci.“ (Brumovská, Málková, 2010, s. 12) Ve firmách a organizacích je často využíván interní mentoring, kterým se budeme zabývat v této práci. Mezi nové typy mentoringu se řadí také týmové či skupinové mentoringové programy a s postupným růstem sociálních sítí a digitalizací se začíná objevovat také tzv. e-mentoring, který probíhá komunikací přes e-maily a různé sociální sítě. (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014)

První studie týkající se využití mentoringu na pracovištích byly provedeny v 70. a 80. letech a již tyto studie přinášely závěry, že mentoring hraje klíčovou roli v úspěšném kariérním rozvoji. (Scandura, Pellegrini, 2007) Mentoring je považován za jeden z nejstarších modelů lidského rozvoje. Pokud bychom hledali původ, nalezneme jej již v Homérově spisu *Odyssea*. Mentor byl v tomto příběhu muž, který měl na starost Telemacha, syna Odyssea po dobu, po kterou bude Odysseus na cestách. Mentor měl v průběhu Odysseovy nepřítomnosti Telemacha opatrovat, vychovávat, vést. Jméno tohoto muže se v pozdějších dobách stalo synonymem pro druh péče o druhé (vedení, opatrování, podpora atd.) a následně tento pojem přetrval až do současnosti.

„V postmoderní společnosti přirozené mentorské vztahy mizí. V literatuře se objevují teorie, podle nichž má mizení přirozených mentorských vztahů různé příčiny, např. chudoba v rodině, velký počet dětí v rodině, rodina s jedním rodičem, důraz na respektování individuality dítěte a s tím související dilema, do jaké míry má právo ovlivňovat na úrovni vědomostní, duchovní a na úrovni společenských norem a chování. Mizení přirozených mentorských vztahů bývá pozorováno také jako důsledek potlačování kulturní identity etnických a národnostních menšin ve většinové společnosti.“ (Brumovská, Málková, 2010, s. 12)

## 2.1 Mentor

„Mentor je průvodcem mentorovaného období změn a na cestě ke stanovenému cíli. Mentorem bývá často zkušenější spolupracovník, který je dostatečně kompetentní pomáhat a radit svým méně zkušeným kolegům. Mentor pomáhá svému mentorovanému na cestě k sebepoznání, k odhalení potenciálu a nevyužitých schopností“ (Lošťáková, 2013) Dnes se již hojně využívá anglický výraz mentee. Mentorovaný tak může díky mentoringu poznat lépe sebe sama, svůj potenciál a své schopnosti.

Mentoring znamená sdílení. Mentor je „respektovaná osoba, která má na starosti méně zkušeného pracovníka. Pomáhá mu s učením i uskutečňováním dalších cílů jeho personálního rozvoje. Hraje i roli jakéhosi ochránce a prosazovatele svého chráněnce.“ (Koubek, 2003, s. 105) Mentor předává svému klientovi zkušenosti, motivuje jej, nehodnotí, vede ho k cílovému stavu a neformálně ho taky vzdělává, čímž napomáhá udržet talentované jedince v organizaci.

Mentori musí být nejen zkušenými jedinci v dané oblasti, ale dle Armstronga (2015) je také velmi důležitý správný výběr jedinců na pozici mentora a také to, aby byli řádně vyškoleni vzhledem k tomu, jaký dopad může mít jejich působení na školeného. „Mentori připravují lidi k tomu, aby v budoucnosti dosahovali lepších výsledků a zvládali obtížnější výzvy, například postup v kariéře. Mentorování může hrát důležitou roli v rozvoji lídrů a manažerů.“ (Armstrong, 2015, s. 361). Osobnost mentora je zcela zásadní pro úspěch mentorování. Abyste dosáhli úspěchu, musíte dávat jiným. Proto je tak zásadní zaměřit se na zdokonalování jiných lidí.

Dá se říct, že mentoring je posláním a práci pracovníků sociálních služeb v domově pro seniory můžeme považovat též za posláním, lépe řečeno mělo by být. Když přimějete lidi, aby se cítili sebejistí, důležití a cenění, nebudou mít potřebu ponižovat jiné, aby si připadali ve srovnání s nimi lepší. Nejistí lidé k tomu mají tendenci – snaží se vypadat lépe na úkor jiných. (Maxwell, 2015) Zkušenosti s lidmi pracujícími v oboru sociálních služeb vypovídají o nutnosti posílit jejich sebejistotu a potažmo zlepšením kvality práce zvýšit prestiž tohoto povolání – posláním. Skutečně úspěšní lidé druhé podporují a necítí se ohroženi při pomyslení, že se ostatní stanou lepšími a posunou se na vyšší úroveň. Rostou a snaží se zlepšovat svůj potenciál a nebojí se, že se někdo dostane na jejich místo. Podporovat druhé, je potěšením úspěšného člověka. (Maxwell, 2015)



Každý člověk má v sobě k něčemu potenciál. Když budeme schopní najít zárodek potenciálu v sobě, spíše pak dokážeme totéž i s jinými. Schopnost najít v jiných zárodek úspěchu zahrnuje vytrvalost, píli a opravdové přání zaměřit se na druhého. Musíte si všimnout nadání, temperamentu, vášní, úspěchů a radostí. A když najdete onen zárodek, musíte ho podpořit a dát mu příležitost. (Maxwell, 2015).

Tady vidíme na nejdůležitějším místě v našem případě domova pro seniory osobnost a profesionalitu vedoucího oddělení, který si nejdříve musí „vychovat“ svého mentora. Dá se říct, že bude v roli „mentora mentora“. Předpokládá to i morálně silného, charakterního člověka s přirozenou autoritou, kterého bude chtít „jeho“ mentor následovat a cítit jeho podporu. „Když vystudujete univerzitu a stanete se učitelem, pravděpodobně se naučíte, jak předávat informace skupině studentů, ale nikoli jak se přiblížit jedné osobě, proniknout do jejího života a pomoci jí vyrůst.“ (Maxwell, 2015, s. 15) Pozvedat lidi na vyšší úroveň, podporovat je a pomáhat jim zahrnuje více než jen předávat jim informace nebo schopnosti. Je to složitý proces, protože pracujeme s lidmi.

Mentor by měl umět:

- znát své slabé a silné stránky z hlediska komunikace,
- naslouchat,
- motivovat,
- být empatický,
- přesvědčovat,
- poskytovat zpětnou vazbu,
- efektivně řídit čas,
- stanovovat cíle,
- zvládat námitky. (Kay a Hinds, 2012)

Podle autorů Davida Kaye a Rogera Hindse (2012) se od mentora očekává, že bude chtít přijmout tuto roli. Pokud by v organizaci dostal roli příkazem, pravděpodobně by jeho motivace neodpovídala nastavenému programu a mohl by způsobit více škody než užitku. Nemotivovaný mentor by velmi lehce mohl ovlivnit mentorovaného negativně a odradit ho. Mentor musí svou pozici brát zodpovědně, být loajální k strategii organizace.

Organizace má tedy úkol podporovat mentora a posilovat jeho motivaci, aby přijal závazek se svou rolí mentora, byl důvěryhodný a dodržoval nastavená pravidla.

V současné době se často objevuje pojem koučování a ne vždy může být jasné, jaký je vlastně rozdíl mezi koučem a mentorem. Koučování je ve své nejzákladnější podobě vedení druhého pomocí otázek. Povinností kouče není odborná znalost dané problematiky, ale schopnost klást takové otázky, které koučovanému pomohou poznat lépe sebe samotného a najít cestu ke svému cíli. Kouč věří, že nejlepším odborníkem na vlastní život je samotný koučovaný, proto v procesu koučování nemají zaznívat rady, ani doporučení a návodné otázky ze strany kouče.

V tomto bodě se také nachází rozdíl mezi koučováním a mentoringem. Koučink rozvíjí potenciál koučovaného k podání maximálních výkonů. Můžeme ho definovat jako krátkodobou záležitost, která má dlouhodobý přínos do budoucnosti. (Průcha, Veteška, 2012) Oproti koučovi je mentor zkušený odborník v dané oblasti, který své znalosti předává mentorovanému. Mentory a kouče však spojuje laskavost a touha pomoci mentorovanému či koučovanému na cestě ke stanoveným cílům. Mentor i kouč musí umět naslouchat, klást ty správné otázky, dávat zpětnou vazbu, motivovat a udržet mentorovaného či koučovaného na jejich cestě k cíli.

## 2.2 Mentorovaný = mentee

Základní charakteristikou mentee, neboli učně, je to, co vychází ze samotného pojmu: chce se učit, chce se rozvíjet. „Mentee tak může díky mentoringu poznat lépe sebe sama, svůj potenciál a své schopnosti.“ (Lošťáková, 2013) A s tím také musí vstupovat do procesu mentorování. „Aby učeň byl opravdu dobrým učněm, bude se snažit být před mentorem natolik elitní, že bude přijímat jen to, co je pro něj skutečně užitečné, namísto toho, aby slepě kopíroval mentora. Dovolí si rozumět vlastnímu životu a tuto část nepřenechá mentorovi.“ (Petrašová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 42)

Mentor přináší do života mentee osobnostní a sociální rozvoj uplatnitelný v budoucnosti v osobním či pracovním životě. V průběhu mentoringu mění mentorovaný své návyky, poznává lépe sám sebe, překonává obavy z možného neúspěchu. Pokud se pracovník chce účastnit procesu mentoringu, je motivovaný, má cíl, dostatek chuti a energie, tak je vhodným kandidátem. Sebelepší mentor nemůže mít za povinnost vzbudit zájem o rozvoj mentorovaného. Motivovanost je v procesu mentoringu klíčová. (Kay a Hinds, 2012)

Samotní kandidáti na mentorovaného by měli činit vlastní rozhodnutí, zda se do programu zapojí či nikoliv, jelikož mají v rámci mentoringu „spolu-zodpovědnost za vytvoření efektivního a fungujícího partnerství s mentorem“ a zároveň je od nich vyžadován aktivní přístup a spolupráce. (Petrášová, Prausová, Štěpánek 2014, s. 75) Lidé, kteří pracují v prostředí podpory, jsou povzbuzováni a mají se o koho opřít, budou pravděpodobně cítit tuto atmosféru a projeví se to na jejich pracovním výkonu a pocitu sounáležitosti k organizaci.

### 3 MENTORING JAKO METODA ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Jak již bylo zmíněno výše, mentoring je jako metoda vzdělávání a rozvoje zaměstnanců řazen mezi metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti. (Armstrong, 2015) Jedná se o dlouhodobou spolupráci mentora – zkušeného pracovníka – a mentee – školeného pracovníka. „Mentoring je blízký, individuální, mezigenerační vztah staršího, zkušenějšího mentora, který má zájem předat své zkušenosti a vědomosti mladšímu, méně zkušenému chráněnci (mentee). Jde o specifický typ mezigeneračního vztahu, v němž starší mentor předává své zkušenosti a dovednosti a pomáhá tak mladšímu svěřenci rozvíjet jeho osobnost a orientovat ho v dané společnosti a kultuře.“ (Brumovská, Málková 2010, s. 11)

Mentoringový program, kterého se týká tato práce, probíhá na pracovišti, mentor i mentee jsou na stejné pracovní pozici, mentor je služebně starší, může být i věkově mladší než mentee. Mentoring je využíván v prostředí organizací a firem po celém světě jako velmi efektivní metoda vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Dle Armstronga (2015, s. 361) je právě mentoring „(...) zřejmě ten nejlepší způsob, jak si osvojovat konkrétní znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání svěřené práce. Mentorování také doplňuje formální proces zaučování a vedení tým, že zaměstnancům nabízí individuální podporu ze strany zkušených pracovníků, kteří se v organizaci vyznají.“

Důležité je však pro firmu či organizaci to, aby byl mentoringový vzdělávací program implementován s ohledem nejen na potřeby organizace, ale také na potřeby jedince – mentee. Například právě využití mentoringu ihned při nástupu nového zaměstnance, je i pro něho samotného velmi důležité, protože mu umožní lépe a rychleji se zorientovat. Díky mentoringu tak může mít pro své potřeby a rozvoj služebně staršího, zkušeného kolegu – mentora. Obecně lze mentoring dělit na dva základní typy – na mentoring neformální, tedy přirozený, a na mentoring formální. V neformálním/přirozeném mentoringu jde o rozvíjení se a učení se po celý život od osob, které v životě potkáváme a s nimiž vytváříme vztah. Musí zde existovat individuální vztah, v němž mentee vnímá možnost osobního růstu, mentorem je však někdo, kdo neprošel mentorským výcvikem. (Brumovská, Málková 2010)

Formální mentoring se stal jakýmsi zástupcem přirozených mentoringových vztahů, které v postmoderní společnosti téměř vymizely. Jedná se o předem naplánované mentoringové programy, které vycházejí z přirozeného, neformálního mentoringu a mají navodit i onen neformální přátelský vztah. „Hlavními ukazateli kvality vztahu jsou jeho pravidelnost,

odolnost a dlouhodobost, stejně jako subjektivní pocit blízkosti, důvěra a empatie.“ (Brumovská, Málková, 2010, s. 15-16)

Petrášová, Prausová, Štěpánek (2014) vymezují čtyři hlavní typy mentoringu ve firemním prostředí, které však lze využít v jakémkoliv typu organizačního subjektu – jedná se o mentoring rozvojový, zaučovací, pro řídicí manažery a obrácený/reverzní mentoring. Dále jsou však také uváděny typy jako interkulturální mentoring, mentoring pro absolventy a studenty, a v neposlední řadě je doporučováno pracovat s mentoringovým programem také se zaměstnanci – seniory. Rozvojový mentoring je určen pro podporu mentee, „(...) který poznává a prochází nějakým typem změny.“ (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 98)

Zaučovací mentoring může pomoci v oblasti adaptace a kariérního růstu, mentoring pro řídicí manažery je vhodné zavést, pokud je žádoucí rozvíjet dále například schopnosti a styl vedení lidí, schopnosti strategického řízení apod. V rámci tzv. obráceného/reverzního mentoringu se jedná o to, že na pozici mentora je někdo mladší a např. na nižší pozici. Jedná se např. o mentorování staršího IT zaměstnance mladším kolegou, který se lépe orientuje v technologických či programových novinkách apod. V interkulturálním mentoringu se jedná o předání základních znalostí o kultuře dané země, na co je třeba dát si v novém prostředí pozor, jak se chovat a jaké jsou projevy odlišností. Tento typ mentoringu je „(...) významnou podporou pro ujasnění potřeby rozdílnosti řízení v mezinárodních týmech.“ (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 97) Mentoringový program pro seniorní zaměstnance v téměř důchodovém věku se může stát velmi funkční podporou na udržení několik desítek let sbíraného jedinečného know-how a na druhé straně to může být velmi důležitým faktorem pro tento typ zaměstnanců. Díky mentoringu tak může firma či organizace vytvořit pro tyto zaměstnance „(...) prostor, kde vnímají svou důležitost, mohou se sami učit něco nového a nacházejí smysluplnost svého konání.“ (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 98).

Mentoring lze dělit také na osobní a tzv. e-mentoring, který probíhá přes sociální sítě, a dále je možné také využít mentoring skupinový, například při mentorování týmů, kde se mentees učí nejen od mentora, ale také vzájemně sami od sebe, a tzv. peer mentoring, který značí proces mentorování mezi vrstevníky – osobami stejné hierarchické úrovně či podobného postavení. V návaznosti na vymezení typů můžu zařadit vybraný zkoumaný mentoringový program, k němuž se váže tato bakalářská práce, k mentoringu osobnímu (jeden na jednoho) a formálnímu, protože je organizovaný ze strany vedení organizace.

S ohledem na zaměření mentoringového programu v domově pro seniory na zaměstnance v adaptačním procesu, můžu tento program zařadit k mentoringu zaučovacímu. Mentoringový program probíhá po celý adaptační proces.

### 3.1 Zásady funkčního mentoringu

Klíč k úspěšnému mentoringovému programu je, že k sobě mentor a mentee vhodně sedí, mohou společně pracovat a dojít ke společnému cíli. Jednou z prvních, kdo zkoumal mentoringové vztahy, byla Kathy E. Kram, která v 80. letech provedla hloubkové rozhovory s účastníky mentoringu a identifikovala dvě obecné kategorie, na něž má mentoring vliv: profesní rozvoj a psychosociální podpora. V rámci oblasti profesního rozvoje by měl mentor svého mentee podporovat, chránit a zprostředkovávat mu výzvy. V rámci psychosociální oblasti má být mentor přítelem a oporou pro menteeho v osobním i pracovním životě. Je prokázáno, že mentoring má vliv na sebevědomí, zvládání stresových situací, spokojenost či harmonizaci pracovního a osobního života. Čím více oblastí mentor s menteeem probere a čím více funkcí mentor zastává, tím přínosnější pak bývá mentoringový vztah pro rozvoj menteeho. (Kram 1985 in Scandura, Pellegrini, 2007)

Na druhé straně bylo také zkoumáno, co mentoring přináší mentorům – jedná se o přínos v oblasti interpersonálních schopností, v kreativitě, oživení přístupu a zkušeností, pocit hrdosti a užitečnosti, cenné a nové informace o práci, zlepšení výkonnostní složky mentora apod. (Noe, 2017). Mentoring je dle Petrášové, Prausové a Štěpánka (2014, s. 100 - 105) funkční v závislosti na několika faktorech:

- Výběr garanta/koordinátora programu za firmu.
- Výběr účastníků – vybírat motivované lidi se zájmem, měla by být zachována dobrovolnost.
- Výcvik mentorů a příprava mentee.
- Vhodné párování – důležité je sledovat očekávání, zájmy, hodnoty, osobnost, zkušenosti, pracovní styl apod.
- Existence základních pravidel programu – etické hranice/etický kodex.
- Zpětná vazba a vyhodnocování.

Při výběru potenciálního mentora – standardně je to v mentoringových programech služebně nejstarší či dlouhodobý pracovník s dobrými pracovními a osobnostními

předpoklady – je potřeba brát v úvahu možná úskalí. Za prvé je možné, že vybraný mentor sice má požadované zkušenosti, které by novému zaměstnanci měly usnadnit vstup do nové pracovní pozice, ale daný mentor nemusí mít schopnosti řádně své zkušenosti předat. Za druhé se může vyskytnout situace, kdy vybraný pracovník nebude chtít své zkušenosti předat z důvodu pocitu ohrožení své pracovní pozice mladším kolegou. Je tedy nutné vybrat takového pracovníka, který odpovídá charakteristikám mentora – sám sebe aktivně rozvíjí a chce předávat své firemní i osobní know-how mladším a novým kolegům. (Petrašová, Prausová, Štěpánek, 2014 s. 37 - 38)

„Vztah v mentoringu je důvěrný. Mentor nabízí bezpečné prostředí mentorovanému, ve kterém mohou diskutovat záležitosti, jež se vztahují k práci a vyjasňovat si řešení a možnosti.“ (Petrašová, Prausová, Štěpánek, 2014 s. 55) Před zahájením samotného mentorování je nejen velmi důležité vybrat správného mentora a propojit jej s mentee nejen tak, aby byli propojeni v rámci pracovních zkušeností, ale také je důležitá lidská rovina obou účastníků. V našem případě mentoringového programu je nastaveno pravidlo plánování směn v nepřetržitém provozu tak, aby oba měli spolu 3 denní směny a 2 noční směny. Mimo tyto dny mentor sleduje mentee v rámci oddělení, monitoruje kvalitu jeho práce přes reakce uživatelů na oddělení a reakce kolegů a vedoucího oddělení. Takto je schopný poskytnout mentee zpětnou vazbu, včas odhalit slabá místa a dopředu zamezit negativním reakcím v momentě případného pochybení. Novému pracovníkovi je vytvořeno pozitivní pracovní prostředí s ohledem na adaptační proces. Pro úspěch tohoto mentoringového programu je nejzásadnější výběr mentora, jeho pozitivní přístup a schopnost vhodnou formou začlenit nového pracovníka do týmu. Sám mentor získává zkušenosti dle počtu mentorování, podle jeho kvality roste i kvalita samotného procesu. Může rozvíjet své znalosti, dovednosti naslouchání, kladení otázek, poskytování zpětné vazby individuální formou nebo prostřednictvím skupinových školení. Stejně tak může rozvíjet i svoji emoční inteligenci.

Odborník na emoční inteligenci Daniel Goleman (1996) uvádí, že významným faktorem, který pomáhá k dosažení kvalitních vztahů mezi lidmi, dobré atmosféry na pracovišti, osobní pohody atd. je právě naše emoční inteligence. Je chápána jako součást sociální inteligence, schopnost vyhodnocovat emoční signály v komunikaci a kooperaci a získané poznatky využívat ke zkvalitňování mezilidských vztahů. Pokud jsme emočně inteligentní, dokážeme vnímat vlastní pocity i pocity druhých, přiměřeně reagovat a hovořit o vlastních pocitech. Pokud mentor nebude rozvíjet svou emoční inteligenci, může mít s touto rolí

potíží a dostat se do složitých situací. Nedostatkem empatie místo podpory při problémech může mentor dosáhnout uzavřenosti mentorovaného a jeho demotivaci. (Veteška a kol, 2013)

## **3.2 Fáze mentoringu**

Ačkoliv lze mentoring rozdělit do 4 fází, které na sebe navazují, je pravděpodobné, že se budou v reálném průběhu mentoringu prolínat. Ve fázi realizace strategie můžete zjistit, že jste nedostatečně nastavili pravidla setkávání. Musíte se tedy vrátit do fáze 2, abyste mohli v mentoringu pokračovat. (Veteška a kol., 2013).

### **3.2.1 Přípravná fáze**

Spočívá zejména v profesní přípravě mentora na mentoring. Zahrnuje rozvoj komunikačních dovedností, emoční inteligence, ale také získání informací o mentorovaném. „Kompatibilita“ mentora a mentorovaného je zásadní. Je nutné zohlednit motivaci mentora, komunikační styl a osobnost, zkušenosti v oboru, časové možnosti mentora.

### **3.2.2 Zahájení**

Základem této fáze mentoringu je nastavení pravidel mentoringu, práv a povinností mentora a mentorovaného a zejména cílů a strategií – cest, jak cílů dosáhnout. Důležitým bodem této fáze je také navázání pozitivního vztahu mezi mentorem a mentorovaným. Je důležité získat co nejvíce informací o mentorovaném – jeho pracovní zkušenosti, očekávání, motivace.

### **3.2.3 Realizace strategie k cíli**

V této fázi probíhá cesta k dosažení stanovených cílů. Mentor se s mentorovaným setkává a probírá s ním úspěchy a překážky. Pomáhá mu k osobnímu rozvoji, k osvojování nových znalostí a dovedností. Má v této fázi rozvoje mentorovaného klíčovou úlohu. Motivuje, poskytuje zpětnou vazbu, naslouchá, v případě obtíží je pomáhá překonávat, používá vhodné komunikační styly, v tomto případě výhradně asertivní styl. Příklady: „Chápu, Tvou situaci..., Já to vidím takto..., ...navrhuji, abychom...“ Mentor kontroluje úkoly, klade správné otázky, naslouchá, dbá na správnou neverbální komunikaci, volí vhodné prostředí i čas setkání, přistupuje k mentorovanému s důvěrou a pozitivitou.



### 3.2.4 Ukončení mentoringu

V této fázi dochází ke zhodnocení celého procesu mentoringu, shrnutí toho, co se mentorovaný v průběhu naučil. Součástí této fáze může být také nastavení plánu pro další období. Přibližný konec mentoringu by měl být podle Lois J. Zachary (2012) nastaven už v úvodním setkání s mentorovaným. Při ukončení mentoringu by mělo dojít k sebereflexi mentorovaného - co jsem se o sobě dozvěděl, moje silné stránky, nejsilnější moment v procesu mentoringu, zpětná vazba pro mentora.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 METODOLOGIE VÝZKUMU

V této části bakalářské práce realizujeme výzkumné šetření, které se zaměřuje na implementaci metody mentoringu v Domově pro seniory. Výzkumné šetření jsme se rozhodli realizovat formou kvalitativního výzkumu s cílem aplikovat tento výzkum v konkrétním Domově pro seniory Lukov. Kvalitativní výzkumná strategie je často využívána v rámci evaluací s cílem prozkoumat specifické aspekty programů a dát hlas zkušenostem samotných účastníků. Při realizaci praktické části vycházíme po stránce metodologické především z publikace M. Chrástky *Metody pedagogického výzkumu*. Samotný sběr dat budeme realizovat formou polostrukturovaných rozhovorů. To znamená, že výzkumník se drží struktury předem vytvořených otázek, ale má možnost operativně reagovat a podle odvíjející se diskuze měnit pořadí otázek.

### 4.1 Výzkumné cíle

Výzkumné cíle vyjadřují záměr výzkumného šetření, kterého chceme v praktické části dosáhnout. Rozlišujeme hlavní a dílčí výzkumné cíle. Dílčí výzkumné cíle jsou interpretovány tak, aby vycházely z cíle hlavního a rozvíjely jej. Výzkumné otázky v kvalitativním výzkumu jsou mnohem širší než v kvantitativním, ale musí být i specifické, aby bylo zřejmé, co bude zkoumáno. Vybraný program se týká rozvoje zaměstnanců formou interního mentoringu. Cílem této práce je zjistit, jak účastníci hodnotí vybrané části programu, a to vytvořený systém, průběh, vliv na týmovou práci, adaptační proces, celkovou spokojenost v práci s návazností na ovlivnění procenta fluktuace zaměstnanců.

#### 4.1.1 Hlavní výzkumný cíl

Jak účastníci programu hodnotí mentoringový program vzhledem ke snížení procenta fluktuace pracovníků.

#### 4.1.2 Dílčí výzkumné cíle

1. Zhodnotit jednotlivé fáze mentoringového programu.
2. Zhodnotit efektivitu mentoringového programu z hlediska adaptačního procesu.
3. Zjistit kvalitu mentora a kvalitu vztahu mentora a mentorovaného.
4. Zjistit spokojenost všech účastníků mentoringového programu s jeho existencí.

## 4.2 Výzkumné otázky

Pro výzkumné šetření byly stanoveny následující výzkumné otázky. Rozlišujeme hlavní výzkumnou otázku a dílčí výzkumné otázky.

### 4.2.1 Hlavní výzkumná otázka

Jak účastníci hodnotí mentoringový program v návaznosti na snížení procenta fluktuace?

Hlavní výzkumnou otázku rozvíjí čtyři dílčí výzkumné otázky:

### 4.2.2 Dílčí výzkumné otázky

1. Jsou jednotlivé fáze mentoringového programu fungující, změnili byste něco?
2. Zlepšil mentoringový program kvalitu adaptačního procesu?
3. Jak hodnotíte svého mentora nebo mentorovaného z hlediska vlivu dobrého vztahu na kvalitu vlastního mentoringového programu?
4. Jste spokojení, že jste měli možnost zúčastnit se mentoringového programu, zachovali byste jeho existenci?

## 4.3 Výzkumný soubor

Při realizaci výzkumného šetření byl zvolen dostupný způsob výběru výzkumného souboru. Výzkumný soubor tvoří zaměstnanci, kteří pracují v naší organizaci. Konkrétně se jedná o mentory jednotlivých oddělení a mentorované. Výzkumné šetření je tedy určeno pro pracovníky, kteří znají mentoringový program a jsou jeho účastníky. Výzkumný soubor tvoří 7 respondentů, konkrétně tři mentoři a čtyři mentorovaní. Rozhovory probíhaly v únoru 2018. Respondenty jsme vybírali podle našich kritérií daných výzkumnými otázkami. Respondenti byli záměrně vybráni z různých oddělení, aby byla co nejvíce zachována validita získaných dat při použití jedné metody a více zdrojů. Porovnávali jsme jednotlivé odpovědi s důrazem na nezávislost, aby nedošlo k ovlivňování díky postavení výzkumníka v organizaci a zkreslení výsledků. Snažili jsme se formulovat otázky tak, aby respondenti měli možnost široké odpovědi a výzkumník byl schopen analýzou odpovědí dojít k zodpovězení výzkumné otázky.

#### 4.4 Sběr dat a metoda analýzy dat

S respondenty jsme se zkontaktovali osobně v Domově pro seniory Lukov. Byl domluven termín osobního rozhovoru. Samotné rozhovory trvaly v rozmezí 20 – 30 minut. Zaměřili jsme se na pracovníky, kteří právě ukončili adaptační proces, a na pracovníky, u nichž adaptační proces v době šetření probíhal. Uskutečněné rozhovory byly detailně přepsány do textové podoby, a to včetně nespisovných či gramaticky nepřesných výrazů. Jednalo se tedy o doslovný přepis. Kvůli zachování anonymity jsou respondenti označeni písmenem R a číslem, které odpovídá pořadí, v jakém byli dotazováni. Respondenti byli seznámeni s důvodem setkání, informováni o natáčení rozhovoru na diktafon, jejich souhlas je součástí záznamu. Seznam respondentů je pro větší přehlednost zobrazen v tabulce. (tabulka 1)

Respondent	Věk	Délka praxe	Pozice v mentoringovém programu
R1	28	2 roky	Mentor
R2	43	2 roky	Mentor
R3	51	5 měsíců	Mentorovaný
R4	57	23 let	Mentor
R5	49	6 měsíců	Mentorovaný
R6	46	5 měsíců	Mentorovaný
R7	49	1 rok	Mentorovaný

Tabulka 1: Seznam respondentů

##### 4.4.1 Rozhovor R1

Mentor je i přes svou krátkou dobu praxe na této pozici hodnocený jako trpělivý a klidný. Z přepsaného rozhovoru někdy nebylo úplně jasné, na co odpovídá, hodně používá gesta a taky těžší z toho, že výzkumník zná a on ví, co chce říct. Tento rozhovor byl poznamenán tím, že byl první, výzkumník se taky učil pracovat s diktafonem, pokládáním otázek a snahou neovlivňovat respondenta a možná i vzájemnou nervozitou.

#### 4.4.2 Rozhovor R2

Mentorem byl zatím pro malou dobu praxe na této pozici jednou. V odpovědích působil hodně sebevědomě, snažil se upřednostňovat svůj přístup, ale dokázal přesně odpovídat na danou otázku, měl sklony nabízet rozšíření daného programu, přesně formuloval a srovnával jednotlivé fáze programu. Bylo zřejmé, že byl rád součástí mentoringového programu.

#### 4.4.3 Rozhovor R3

Mentorovaný, který je během krátké doby už ve třetí organizaci na stejné pozici pracovníka v sociálních službách. Jeho pohled byl tedy dle názoru výzkumníka rozhodující pro posouzení fluktuace a jejího zmenšení existencí mentoringového programu. Odpovědi tohoto respondenta byly velmi rozsáhlé, rozhovor byl nejdelší. V odpovědích byly zřejmé názory ovlivněné zkušenostmi v jiných organizacích, respondent měl sklony upřednostňovat svůj postup s důrazem, že on si vybere: „Já jsu ten typ, že si to i od těch druhých vytáhnu. Protože každý to dělá nějak jinak. Vytáhnu si, co je pro mě důležitý tak, aby to fungovalo tak, jak to fungovat má.“ Během rozhovoru bylo nakonec možné komunikovat s respondentem tak, abychom z jeho odpovědí mohli následně dospět k hlavnímu výzkumnému cíli.

#### 4.4.4 Rozhovor R4

Mentor s velkou praxí v zařízení i s osobní zkušeností danou věkem. Tento rozhovor považuje výzkumník za stěžejní z pohledu mentora. Bylo zřejmé, že respondent se velmi dobře orientuje v dané problematice, dokázal zhodnotit změnu po zavedení mentoringového programu a snažil se mluvit z praxe. Pro výzkumníka byla zásadní jeho schopnost posoudit jednotlivé fáze programu a také snaha podílet se na zkvalitnění adaptačního procesu. Jako mentor působil mezi třemi dotazovanými nejčastěji, jeho odpovědi byly velmi významné, ale v zásadě se nelišily od ostatních respondentů a korespondovaly s jejich názory.

#### 4.4.5 Rozhovor R5

Mentorovaný, který před působením na současné pozici docházel do zařízení na brigádu a jeho adaptační proces probíhal z tohoto důvodu specificky. Tento respondent byl záměrně zařazen do výzkumu pro co největší objektivitu a možnost posoudit názor

na současný mentoringový program. Od začátku rozhovoru bylo evidentní, že respondent byl ovlivněn specifikou svého zaučování a ze začátku mluvil spíše o tomto postupu: „Mně to tak vyhovuje, protože každý to dělá svým stylem a já chtěla poznat, jak se to dělá obecně. Kdybych měla jednoho člověka, tak se naučím prostě ten jeho styl a tím, že já dělala opravdu každou směnu s někým jiným, mně to opravdu vyhovovalo. Teď se dívám dozadu, že to opravdu bylo bezvadné. Mně se to líbilo víc.“ Výzkumník se snažil respondenta zaměřit na hodnocení mentoringového programu z hlediska adaptačního procesu a fluktuace. Během pokračování rozhovoru reagoval respondent na existenci mentora slovy: „Určitě je kvalita adaptační doby lepší. Protože člověk není úplně sám a má se na koho obrátit, i když ostatní nemají ten den zrovna nejlepší náladu.“ Z pohledu výzkumníka došlo i během tohoto rozhovoru k odpovědím, na jejichž základě můžeme dospět k hlavnímu výzkumnému cíli.

#### **4.4.6 Rozhovor R6**

Mentorovaný pracuje v zařízení 5 měsíců. Tento rozhovor byl pro výzkumníka nejsložitější, respondent byl nervózní, těžko hledal slova a snažil se spíš očima nalézt odpověď u výzkumníka. Během rozhovoru došlo ke zklidnění, výzkumník už dokázal po předcházejících rozhovorech přiměřeně reagovat a poskytnout respondentovi čas na zformulování odpovědí. Dokonce jako jediný respondent dokázal ještě vsunout novou kategorii do hodnocení mentoringového programu, což pro výzkum bylo obohacením. V zásadě se odpovědi shodovaly s ostatními dotazovanými a potvrdily rodící se výzkumný cíl.

#### **4.4.7 Rozhovor R7**

Mentorovaný působí v zařízení 1 rok. Tento rozhovor se uskutečnil jako poslední. V zásadě došlo k opakování předešlých názorů na dané oblasti. Respondent odpovídal věcně, konstruktivně a potvrdil výzkumníkovi závěry plynoucí z ostatních rozhovorů. Tímto rozhovorem byl výzkumný vzorek uzavřen.

### **4.5 Metoda sběru dat**

Při sběru dat jsme postupovali metodou strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Ten se sestává z řady pečlivě formulovaných otázek, na něž mají jednotliví respondenti odpovědět. „Data, získaná touto metodou, se analyzují v přepsaném rozhovoru, kde se

lokalizují jednotlivá témata. Relativní nevýhoda strukturovaného rozhovoru spočívá v restrikci na předem dané témata. Omezení je dáno i tím, že různým respondentům podáváme stejně formulované otázky. Pro potřeby našeho výzkumu se jeví jako vhodné pro snadnou analýzu srovnání odpovědí, protože hodnotíme intervenční program, redukuje se tak pravděpodobnost, že se data získaná v jednotlivých rozhovorech budou výrazně strukturně lišit.“ (Hendl,2005, s. 173) Výzkumník měl předem připravené otázky do rozhovoru, které nejsou totožné s výzkumnými otázkami, ale vedou k jejich zodpovězení, rozšiřují danou oblast a poskytují respondentovi prostor orientovat se v tématu.

Před prvním rozhovorem si výzkumník na nezávislém kolegovi vyzkoušel práci s diktafonem i nácvik provedení rozhovoru. Předem oznámil respondentům účel výzkumu, dal jim možnost vyjadřovat se svým vlastním stylem, respektoval jejich termíny i nespisovné až slangové výrazy. Snažil se o vytvoření příjemné atmosféry a navázání důvěry. Při pokládání otázek výzkumník pokládal otázky tak, aby dotazovaný porozuměl, v případě náznamu nepochopení otázku doplnil nebo víc detailně popsal. Výzkumník pozorně naslouchal a nechal dotazovanému dostatek času na odpověď. Výzkumník se zaměřil na sbírání dat, neposuzoval osoby. Výzkumník sám na sobě pozoroval, že první rozhovor probíhal víc amatérsky, ale v průběhu dalších rozhovorů nabýval sebejistoty a dokázal lépe vysvětlit podstatu zadané otázky. Všechny rozhovory probíhaly v předem dohodnutých časech.

Na základě dat z provedených rozhovorů prezentujeme v následující podkapitole výsledky výzkumu. Dostáváme se ke zhodnocení programu, zodpovězení výzkumných otázek a interpretaci dat z uskutečněných rozhovorů. Z výsledků analýzy mohou vyplynout nové podněty a návrhy k případnému zlepšení daného programu. Na základě informací od respondentů je možné zhodnotit kvalitu programu a zjistit, jakým způsobem jeho existence ovlivňuje procento fluktuace pracovníků v naší organizaci.

#### **4.6 Doslovná transkripce**

Transkripce se nazývá převod mluveného projevu z rozhovoru do písemné podoby. Jednalo se o časově velmi náročnou fázi. Pro podrobné vyhodnocení je však transkripce podmínkou. Po přepsání je možné jednotlivá důležitá místa podtrhávat, psát komentáře, zvýrazňovat jednotlivé odstavce nebo srovnávat jednotlivá místa v textu. Důležité bylo



přepsat do písemné podoby záznamy z diktafonu v co nejkratší době, aby nedošlo s odstupem času ke zkreslení získaných informací.

#### 4.7 Zakotvená teorie – metoda analýzy

„Zakotvená teorie (grounded theory) je návrhem hledání specifické ‚substantivní‘ teorie, která se týká jistým způsobem vymezené populace, prostředí nebo doby.“ (Hendl, 2005 s. 243) Mezi základní prvky zakotvené teorie patří kategorie. Kategorie vzniknou porovnáváním a selekcí kódů. Otevřené kódování prováděl výzkumník procházením sebraných dat. Kód je slovo, nebo fráze, které odhaluje v datech určitá témata, která mají vztah k položeným výzkumným otázkám. Tato fáze pomáhá výzkumníkovi vidět témata v celku. Otevřené kódování lze aplikovat různým způsobem. V našem výzkumu výzkumník v písemném textu označoval podtrháváním nebo zvýrazněním slova nebo spojení do kroužku a k nim přidával označení, které je spojovalo do konkrétních kategorií. Hledali jsme společné pojmy, významy, které spolu souvisely a dávaly smysl jednoho tématu, které pak tvořilo kategorii. Proces kódování a přiřazování kódů do společných témat – kategorií byl proveden u všech otázek veškerých rozhovorů.

Pro další analýzu bylo zvoleno šest kategorií.

- Systém mentoringového programu: Kategorie obsahuje vše, co se týká názoru na daný program. Zahrnuje slova a pojmy jako rozšířit, vybrat, postupně, nejdůležitější, postupně rozšiřovat, nechat. Respondenti sami navrhovali různé změny daného systému nebo vyjadřovali spokojenost s tímto systémem.
- Kvalita mentoringového programu: Hlavní téma této skupiny je, co vše ovlivňuje kvalitu mentoringového programu. Vyskytují se slova a spojení: Poznávání se, podpora, dohled, má rád, tolerance chyb, důslednost, kontrola, důležitost vztahu.
- Osobnost mentora: Kategorie popisuje, jakými slovy a spojeními označovali respondenti samotného mentora. Objevují se přídavná jména trpělivý, vstřícný, zkušený, dále zodpovědnost, přístup a vliv na mentorovaného a mentoringový program.
- Adaptace: Kategorie popisuje, jak probíhala adaptace bez mentoringového programu a po zavedení tohoto programu. Objevují se slova a spojení: není sám, podpora, krýt záda.

- Kolektiv: Kategorie, která propojuje všechny rozhovory i kategorie, úhel mentora i mentorovaných. Shodují se výrazy a spojení: nejdůležitější, důležitý, rozhodující, vstřícný, spolupráce, podpora, největší vliv na fluktuaci.
- Fluktuace: Kategorie, ke které míří náš výzkum. Vyjadřují jí slova a spojení: individuální, záleží na každém, motivace, musí chtít, kolektiv, vliv práce.

Po vytvoření kategorií opět probíhalo čtení přepsaných záznamů se záměrem dojít podrobnou analýzou k odpovědi na hlavní výzkumnou otázku.



Obrázek 1: Vzájemné propojení kategorií

## 5 ANALÝZA DAT

V analýze dat podrobně rozebíráme jednotlivé kategorie, které nám slouží k odpovědím na dílčí výzkumné otázky. Kategorie jsou doplněny o citace z textu, respondenti jsou označeni stejně, jako v tabulce (Tabulka 1), tazatel je označen T.

### 5.1 Systém mentoringového programu

První kategorie vyplynula jednoznačně z důvodu zavedení mentoringu v Domově pro seniory, kterým bylo zkvalitnění adaptačního procesu a snaha pokusit se eliminovat nepříznivé sociální jevy mezi pracovníky v sociálních službách jako je mazáctví, malá podpora nových pracovníků a s tím související časté odchody nových pracovníků ještě během zkušební doby. Vedení domova nastavilo systém mentoringu, metodikou byla vytvořena pravidla a v této části rozhovoru, jsme chtěli zjistit, jestli tato pravidla v praxi fungují a jak to vnímají po absolvování mentoringového programu sami jeho účastníci. Momentálně podle metodiky vedoucí oddělení naplánuje novému pracovníkovi s jeho mentorem tři denní směny a dvě noční společně.

Všichni respondenti se aktivně zapojili do hodnocení nastaveného systému a často sami navrhovali jeho rozšíření: R1: „Myslím, že těch nočních by mohlo být víc, aspoň tři.“, R6: „Ty noční asi jo, to mi stačilo. Ty denní, tam bych asi ještě trošku přidala.“ T: „Víc jak tři?“ R6: „Jo, třeba ještě dvě.“ Objevily se ale také názory, že tento systém je dostačující, záleží na přístupu každého nového pracovníka, jak si píše poznámky, ptá se a chce se sám dobře naučit. Důležité bylo, jaký měli respondenti názor na vůbec existenci mentoringového programu. Dá se vyčíslit poměrem z pohledu pro 6:1, přičemž jeden respondent srovnával dobu, kdy docházel do stávajícího zaměstnání na brigádu a neměl tedy přiděleného mentora. Ale na konci této části rozhovoru připustil: R5 „Jako není to špatný, já jsem to nezažila, ale jo. Není to špatné, ano. Je to dobré, že člověk není tady úplně hozený do vody a nikoho nezná.“ Všemi reakcemi na toto téma prostupovaly stejné pojmy, záleží na dobrém mentorovi a dobrém kolektivu. Celkově byl systém hodnocený jako fungující a potřebný. Potvrdilo se, že pro úspěch zaváděného pracovního nástroje je třeba hned na začátku nastavit systém. Pokud je dobře zvolený, funguje jako základní kámen nebo opěrná zeď a je na čem stavět nebo se o co opřít. Pro dobře nastavený systém je potřeba využít zkušeností buď z vlastní praxe zařízení nebo zužitkovat poznatky z jiného zařízení či znalostí pracovníků, kteří stojí u zrodu nápadu. Zásadní pro úspěšnost

mentoringového programu je rozhodně nepodcenit význam nastaveného systému a průběžně ověřovat jeho funkčnost.

## 5.2 Kvalita mentoringového programu

Druhá kategorie vyplynula z reakcí na hodnocení zaučování, adaptačního procesu a mentora. Tazatel pokládal širokou otázku, jak mentoringový program ovlivnil adaptační proces. Respondenti se vyjadřovali k době zaučování bez přiděleného mentora: R1 „To by měla během zkušební doby daleko těžší. Že jí to tady za to nestojí, že se po ní někdo vozí nebo jí nadává. Že ostatní chcou, aby všechno hned uměla. Myslím si, že je to běžné i v ostatních sociálních zařízeních. Jinde si myslím, že všichni ti noví lidé, když něco hned neudělají dobře, tak to taky pocítí. U nás je to pro ty nové lidi lepší, že se jich někdo v té situaci zastane.“ R5: „Určitě je lepší kvalita zaučení. Ale ten mentor musí vědět, opravdu, hodně záleží zas na něm. Jak to člověka naučí, tak to bude.“ R6: „Jo, to je jasný, že se to zlepšilo. Když je to jen jeden člověk, tak je to lepší i na to vysvětlení.“

Po kódování a zařazení kategorie kvality vyplynula po nastavení mentoringového programu kvalita na vyšší úrovni během zaučování, ale opět se kladl velký důraz na kvalitu mentora a následně i celého kolektivu. Tuto kategorii sdružovala spojení: má to řád, důslednost mentora, kontrola během mentorování, ale i podpora mentora a tolerance chyb na začátku mentorování. Sjednocujícím prvkem byl důraz na kvalitu mentora a jeho trpělivost a od toho se odvíjející i kvalita zaučování a celého adaptačního období. Pracovníci s nejdelší dobou praxe velmi ocenili, že se změnil tímto programem přístup k novým pracovníkům: R4 „Tak já si myslím, mám ten pocit, že ty nové holky teď dost zůstávají.“ Pro shrnutí důležitosti kategorie kvality platí vzorec: čím kvalitnější mentoringový program, tím kvalitnější adaptační proces a následně kvalitnější poskytovaná péče. Výsledkem je profesionální práce s profesionálním týmem.

## 5.3 Osobnost mentora

Třetí kategorie vyplynula z propojení důležitosti vztahu mentora a mentorovaného, do tohoto tématu patří spojení: klidný přístup, přístup celkově, zkušenost, trpělivý člověk, zodpovědný. Všichni respondenti se shodovali, že pro úspěch mentoringového programu je zcela zásadní výběr mentora a s tím potom souvisí i vztah, který má s mentorovaným. R5: „Já myslím, že velmi, to je obrovské. Jako když si nasednú ti dva, tak už je to jako

o ničem. Ale snažit se musí oba. A musí mít taky trpělivost na ty různé otázky, když člověk došel poprvé, já se ptala hodně. Je to na lidech hodně. Ale když se domluví ten mentor s mentorovaným, tak to už je začátek té spolupráce.“

Respondenti se vyjadřovali k současným mentorům, všichni účastníci programu ocenili své mentory, jejich klidný přístup, trpělivost a vyzdvihli i možnost navázat na vzniklý vztah i po ukončení adaptačního procesu. Celkově zaznívalo ze všech rozhovorů, že pro rozhodnutí zůstat měla velký vliv právě péče o nového zaměstnance v době zaučování a kvalita mentora. R6: „No nejenom na kvalitu zaučování, ale nejspíš by to ovlivnilo i celé moje rozhodnutí, jestli nastoupit, anebo odejít už v tom prvním týdnu.“ Na druhou stranu ale zazněly i reakce, že záleží na přístupu mentorovaného, pokud nemá chuť tu zůstat, tak R4: „...potom už ten mentor s tím velice zázraky neudělá. My jsme tady udělali ty podmínky, ale pak už je to na něm.“

Význam volby správného mentora je zcela zásadní pro fungování mentoringového programu. Pro vedoucí pracovníky, kteří tohoto mentora vybírají, by mělo platit pravidlo nepodcenit výběr. Při selekci se zaměřit se na osobnostní kvality mentora, nespoléhat se jen na kritérium služebně nejstaršího s nejdelšími zkušenostmi, ale mít na paměti, že mentor je rádce a průvodce mentorovaného i jako člověka. Měl by ho být schopen případně i ochránit před nepřiměřenou kritikou a dát mu do vínku chuť na sobě pracovat a být součástí kolektivu. Z výzkumu, probíhajícího formou rozhovoru, bylo zřejmé, že kvalitní mentoři se rekrutovali i z řad poměrně služebně mladších pracovníků, ale mentorovaní je hodnotili velmi kladně.

V neposlední řadě je nutné zaměřit se na podporu mentorů, protože jejich výdej energie fyzické i psychické je velmi vysoký, cítí na sobě významnou zátěž a zodpovědnost a musí se tedy i oni mít o koho opřít. Finanční příspěvek je jistě přínosem, ale sám by nebyl dostačující. I mentor potřebuje zpětnou vazbu. Pokud bude cítit zároveň psychickou podporu kolektivu, profesionální i lidský přístup přímého nadřízeného a potažmo uvidí výsledek v kvalitě mentorovaného, bude rád v mentorování pokračovat a svým přístupem ovlivní kladně mentoringový program.

## 5.4 Adaptace

Čtvrtá kategorie je charakterizována spojením není sám, podpora, krýt záda a odpovídá na otázku, jestli mentoringový program ovlivnil celkovou adaptaci a přispěl i po adaptaci

k celkové dobré atmosféře v zaměstnání a stojí za to tento program zachovat i nadále. Částečně bylo už z předcházejících vyhodnocených reakcí zřejmé, že účastníci mentoringového programu kvitují s povděkem jeho existenci, ale není samospasitelný.

Zajímavá byla reakce respondenta, který na otázku, jestli byla dostatečná podpora v době jeho adaptace, odpověděl: R6: „Je to velká podpora a myslím si, že i pro ty uživatele, klienty, že je to. Vidí nového člověka a vidí vedle něho tu jistotu. Takže i pro ně je to, určitě si myslím, že dobrá věc.“ T: „Že se trochu přenesse z mentora část té jistoty, že nepůsobí dojmem, že neví, že tápe?“ R6: „No, jasný, ne fakt, myslím si, že je to dobrý i pro ně, ví, že mentor ví, jak o něho pečovat a naučí to toho nového.“ Existence mentora a mentoringového programu tedy rozhodně přispívá k lepší adaptaci v novém zaměstnání, vytváří dobré podmínky pro stálou spolupráci a nastartuje základ týmové práce. R6: „To, že po adaptaci už nikoho nepotřebuji, tak to není. To je jasný. Pořád potřebuju někoho.“ Jeden z respondentů na otázku, jestli zanechat mentoringový program odpověděl: R4: „Ano, ano. To všeckyma desetima.“

Všeobecně, po zhodnocení všech rozhovorů, můžeme říct, že mentoringový program ovlivňuje celkovou atmosféru a pro nového pracovníka je podporou i po ukončení adaptačního procesu. Samotná adaptace získá na vyšší kvalitě, stává se profesionálnější, má daná pravidla. Nový pracovník ví, že má v mentorovi oporu, ten ho provází celým adaptačním procesem. Adaptace se stala kvalitní částí v procesu přijetí nového spolupracovníka do týmu a velkou částí se podílí na snížení počtu odchodu nových pracovníků.

## 5.5 Kolektiv

Kategorie, která z hlediska výzkumu a hledání odpovědi na vliv fluktuace poskytla nejvíce odpovědí. Už při kódování bylo zcela očividné, že právě kolektiv hraje jednu z největších rolí při rozhodování, jestli v zaměstnání zůstat. Tuto kategorii tvoří spojení jako důležitý, rozhodující, největší vliv, zásadní, podpora kolektivu, vstřícný kolektiv. Ukázalo se, že mentoringový program ovlivňuje rozhodnutí zůstat v době adaptace, těsně po nástupu, v době zaučování, a to zcela zásadně. R1: „Je pravda, že ze začátku, když jsou tu takto spokojení, je to podpora. Ale pro fluktuaci je to tak 50 na 50, že to tvoří celkový kolektiv nakonec“.

Respondentka na současné pozici mentora s praxí 23 let reagovala na dřívější časté odchody nových zaměstnanců: R4: „Možná to bylo i tím, že jsme se dřív k těm zaměstnancům špatně chovali.“ Další reakce respondenta na pozici mentorovaného s praxí v zařízení 6 měsíců: R5: „Jako jo, jsou takové slabší povahy, kterým hodně vadí ta nálada v kolektivu. Já to nějak nevnímám, když nemusím. Protože to nejde, to prostě člověk nemůže tak vnímat, protože s bolestma hlavy z tadyma odcházet jako nechci. Prostě určité věci neřešit. A když kolektiv není ideální, může se stát. To je na lidech zas.“ Reakce dalšího respondenta na motivaci zůstat tady pracovat: R6: „Jo, když už vím zhruba, co a jak, takže teď je spokojenost v kolektivu jakože priorita. Na začátku by se každý v tom dvakrát víc plácal, než s tím mentorem. Ten začátek usnadní, hodně usnadní.“ Reakce dalšího respondenta potvrzuje reakce ostatních: R2: „To je nejdůležitější, ten kolektiv. Když budete mít nějakou pohodovou práci a bude tam špatný kolektiv a budete chodit do práce s nervama, tak to prostě není dobrý, že? Ale když bude někde těžká práce a bude tam dobrý kolektiv, tak se budete do té práce těšit a zvládne se to. Ale to už si děláme všichni sami.“

Téma kolektivu bylo obsažené ve všech rozhovorech, bylo znát, že obzvlášť v týmové práci hraje velkou roli ve vnímání spokojenosti se současným zaměstnáním a potažmo rozhodnutím práci změnit: R3: „Je to opravdu o kolektivu. Ten kolektiv dělá strašně moc. Když kolektiv nějakým způsobem nefunguje, člověk se do práce netěší a je pak znát i na těch klientech, že to probíhá tak, jak nemá. To rozhodnutí, jestli teda bude spokojený, nebude spokojený, náleží až do dalšího období, když už má za sebou ten adaptační proces s tím mentorem a už je v tom sám za sebe, tak už nám to moc neovlivní ten mentoringový program. Pak se stejně může stát, že ten člověk uteče.“

Mentoringový program otevřel téma vnímání důležitosti kolektivu vzhledem ke spokojenosti pracovníků v zaměstnání. Ukázalo se, že význam kolektivu je jedním z hlavních ukazatelů spokojenosti a následnou příčinou odchodů pracovníků. Už jenom odkrytí tohoto významu považujeme za velký přínos mentoringového programu. Znamená to, že zaměření se na profesionální adaptační proces je sice žádoucí, ale ve velké míře je nutné zaměřit se na vyhledávání kvalitních osobností. Ty naplněním teorie, jaký má být správný mentor, postupně „nakazí“ ostatní spolupracovníky a kolektiv získá na kvalitě a síle. Předpokládá to i morálně silného, charakterního člověka s přirozenou autoritou, kterého bude chtít „jeho“ mentorovaný následovat a cítit jeho podporu.

## 5.6 Fluktuace

Poslední kategorie uzavírá výzkum, logickými otázkami jsme dospěli k závěru výzkumu a hlavní výzkumné otázce. V rozhovorech byla tato kategorie tvořena spojeními s významem, který dal vzniknout tématu fluktuace: motivace, náročnost, individuální, musí chtít, kolektiv, podpora. Už během rozhovorů, bylo nasnadě, že mentoringový program ovlivní zcela zásadně první dny v novém zaměstnání, ovlivní kladně kvalitu zaučování i adaptační proces, ale po uplynutí této doby, už na rozhodnutí odejít nemá vliv. T: „Mentora jste měla, dobře jste se zaučila a teď to rozhodnutí, co vám určuje, jestli tu zůstanete nebo nezůstanete?“. R6: „Teď jakože ano, určitě to jsou finance, určitě je to kolektiv a určitě je to dopravní dostupnost“.

Další reakce na otázku co ovlivní rozhodnutí odejít: R5: „To rozhodnutí je na člověku, pochopitelně, ale ten mentoring, prostě to je, já myslím, že je to dobré. Ale to je na člověku, zůstane tady nebo ne. Pomoc a podpora vždycky je, u mě byla a doteď je, když něco nevím. Ale když člověk nechce, já se prostě rozhodnu, že tu nezůstanu.“ Už zaznělo, jaký závěr náš výzkum bude mít, ale během rozhovorů od čerstvě přijatých nových zaměstnanců nepadlo rozhodnutí odejít, všichni oslovení respondenti kladli velký důraz na individualitu motivace a oceňovali podporu a pomoc během celého adaptačního procesu i kladný vliv mentoringového programu.

V každém případě kategorie fluktuace pracovníků je logickým vyústěním, jde o důsledek jednotlivých kategorií. Nejspíš nedokážeme tímto výzkumem podchytit všechny aspekty, které se podílí na rozhodnutí zaměstnance odejít z dané organizace. Může jít i o zcela subjektivní důvody, které náš výzkum není schopen odhalit. Nám šlo ovšem o nalezení těch aspektů, které vedení organizace může ovlivnit. Určením kategorií se podařilo odhalit ty, které se mohou na procentu fluktuace podílet a je možné s nimi pracovat.



## 6 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Hlavním výzkumným cílem bakalářské práce bylo zjistit názory pracovníků, jak hodnotí mentoringový program v návaznosti na snížení procenta fluktuace. Pro účely výzkumného šetření probíhaly otevřené polostrukturované rozhovory, které byly určeny pro účastníky mentoringového programu, a to jak na pozici mentora, tak i pozici mentorovaného. Následně zodpovídáme výzkumné otázky, které jsme si vymezili na počátku bakalářské práce.

### 1. Jsou jednotlivé fáze mentoringového programu fungující, změnili byste něco?

Respondenti se v odpovědích vyhranili do dvou skupin. Jedna skupina by ponechala stávající program beze změny, druhá skupina navrhovala jeho rozšíření. V této skupině nedošlo k jednotě, jakým způsobem program rozšířit, názory se rozcházely. V zásadě všichni označili stávající mentoringový program jako fungující a ponechali by volbu rozšířit jej na základě konkrétních individuálních potřeb mentorovaného ve spolupráci s vedoucím oddělení.

### 2. Zlepšil mentoringový program kvalitu adaptačního procesu?

Na tuto otázku po analýze všech rozhovorů můžeme odpovědět ve shodě všech respondentů, že došlo ke zvýšení kvality zaučování, a to hned po příchodu nového spolupracovníka na pracoviště, k nastavení budoucí nutné spolupráce celého týmu a zlepšení atmosféry na pracovišti. Mentorovaní odpovídali shodně, že jim mentoringový program velmi ulehčil nástup na nové pracovní místo a hned cítili podporu. Bez této podpory by jejich adaptace probíhala delší dobu a bylo by to znát na kvalitě jejich práce.

### 3. Jak hodnotíte svého mentora nebo mentorovaného z hlediska vlivu dobrého vztahu na kvalitu vlastního mentoringového programu?

V odpovědích na tuto otázku opět panovala shoda, že výběr mentora má zásadní vliv na kvalitu celého mentoringového programu a potažmo i celou atmosféru v kolektivu, která se utváří jinak po příchodu nového spolupracovníka. Pro správný výběr mentora udávali oslovení respondenti jako zásadní vlastnosti klidný přístup, trpělivost, vstřícnost. Ukázalo se, že pro správný výběr mentora není nejdůležitější doba praxe a zkušenosti, ale právě vlastnosti mentora v lidské rovině, aby dokázal vytvořit vztah založený na důvěře a vlídné atmosféře. Při tom je samozřejmostí, že musí ovládat dobře svou práci, aby mohl kvalitně nového pracovníka zaučit, ale není podmínkou, aby byl pracovník s nejdelsí praxí.

Dá se říct, že platí pravidlo, dobře zasel, dobře sklídl. Všichni mentoři, kterých se týkalo hodnocení mentorovaných oslovených pro náš výzkum, byli označeni jako velmi dobře zvoleni, což vypovídá o kvalitě mentoringového programu zavedeném v této organizaci.

Tady dochází ke shodě výsledku výzkumu s dosavadním odborným poznáním uvedeným v teoretické části, tzn., že mentor je „respektovaná osoba, která má na starosti méně zkušeného pracovníka. Pomáhá mu s učením i uskutečňováním dalších cílů jeho personálního rozvoje. Hraje i roli jakéhosi ochránce a prosazovatele svého chráněnce.“ (Koubek, 2003, s. 105) Mentor předává svému klientovi zkušenosti, motivuje jej, nehodnotí, vede ho k cílovému stavu a neformálně ho taky vzdělává, čímž napomáhá udržet talentované jedince v organizaci.

4. Jste spokojení, že jste měli možnost zúčastnit se mentoringového programu, zachovali byste jeho existenci?

Na tuto otázku odpovídali respondenti shodně, všichni ocenili možnost být součástí programu a kladně hodnotili jeho efekt. Existenci by všichni oslovení zachovali, rozhodně už se stal součástí adaptačního procesu a nenašli důvod pro jeho ukončení. Všichni noví pracovníci i nadále prochází mentoringovým programem, jehož implementace jako nástroje profesního rozvoje pracovníků sociálních služeb domova pro seniory byla předmětem tohoto kvalitativního výzkumu.

## 6.1 Doporučení pro praxi

Po analýze všech rozhovorů, označení hlavních kategorií a po provedeném otevřeném kódování jsme došli k názoru, že na zmírnění fluktuace má mentoringový program vliv v době hned po nástupu nového spolupracujícího, v době jeho zaučování a v průběhu adaptace. Ovšem nezastupitelnou roli má pro vytváření příjemné atmosféry na pracovišti a podporu nových pracovníků, což se nakonec projeví v nejdůležitějším aspektu při rozhodování zůstat, kolektiv.

Pro praxi by tedy doporučení znělo zachovat mentoringový program, ve spolupráci se všemi účastníky programu individuálně přistupovat k jednotlivým fázím. Pokud mentorovaný ještě po absolvování předem jednotně daného počtu společných směn s mentorem požádá o jejich navýšení, respektovat v souladu s provozními podmínkami jeho potřeby. Ale upozornili bychom i na riziko možné velké vazby na mentora.

Pokud nebude mentor respektovat zásadu dle čínského přísloví: „Dej člověku rybu a nasytíš jej jeden den, nauč jej rybařit a nasytíš jej na celý život.“, stane se mentorovaný na něm závislý ve smyslu, že bude chtít pracovat jenom s ním. A to je riziko v týmové práci, na pozici pracovníka v sociálních službách musí všichni spolupracovat, vystupovat jednotně s loajalitou mezi sebou i k organizaci. Mentor by měl být nápomocen pro vstup do nové práce, dát oporu do začátku, zaučit, ale nový pracovník musí v kolektivu pracovat sám za sebe a s kolektivem se sehrát. Tady vidíme jediné úskalí mentoringového programu. Velmi důležitý je výběr takového mentora, kterého respektuje celý tým a ví, že nového spolupracovníka kvalitně zaučí, a nechá ho postupně zapadnout do celého kolektivu. Snad se podaří, že noví pracovníci budou vracet po čase zase těm po nich přicházejícím své dobré zkušenosti z doby, kdy oni začínali a měli oporu v mentorovi a celém kolektivu.

Evaluaace mentoringového programu z hlediska pracovního nástroje zaměstnanců v sociálních službách přinesla zjištění o efektu jeho implementace. Program byl celkově hodnocen pozitivně a byl vnímán jako potřebný. Jako velmi zásadní bylo zvolení správného mentora, systém mentoringového programu se osvědčil v praxi. Pro odpověď na hlavní výzkumnou otázku jsou dostatečná data získaná od personálního útvaru. Mentoringový program byl zaveden v září 2016. Do této doby odešlo z pozice pracovníka sociální péče za srovnatelné období 18-ti měsíců 15 osob. Tyto osoby odešly na základě žádosti o rozvázání pracovního poměru během zkušební doby a během doby určité. Po zavedení mentoringového programu ke dni uzavření tohoto výzkumu, tj. 9. 3. 2018, což odpovídá uvedeným 18-ti měsícům, odešlo z pozice pracovníka sociální péče 5 osob. Procento fluktuace bylo menší o 66 procent.

Je otázkou, nakolik se mentoringový program podílel na tomto snížení, během té doby došlo i k navýšení platu pracovníků v sociálních službách, mohlo se tedy spojit více aspektů. Ale pro posouzení vlivu mentoringového programu na fluktuaci pracovníků, je dostatečná odpověď všech respondentů. Jednoznačně ovlivní adaptační dobu.

## ZÁVĚR

Oblastí profesního rozvoje pracovníků se zabývá každá organizace bez ohledu na velikost nebo zaměření. Ale často jsou využívány teoretické vzdělávací metody místo praktických, které mají větší účinek. Výzkum zaměřený na nástroj mentoringu a jeho implementaci profesního rozvoje pracovníků sociálních služeb chtěl ukázat na efekt učení se ze zkušeností. Mentoring je považován za vůbec nejstarší metodu učení a také za přirozenou součást života. Podstatou mentoringu je osobní sdílení zkušeností, což se v dnešní době zvláště cení, protože lidé mezi sebou obecně přestávají komunikovat. Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky bylo využito sedm polostrukturovaných rozhovorů s účastníky mentoringového programu. Na základě rozhovorů jsme mohli mentoringový program evaluovat a pokusit se zjistit, jestli naplňuje očekávané výsledky, tedy snížení fluktuace pracovníků v sociálních službách.

Všemi účastníky byl mentoringový program hodnocený pozitivně, všichni respondenti byli rádi, že se stali jeho součástí. Jako nástroj profesního rozvoje pracovníků splnil na základě analýzy rozhovorů očekávání, dokonce jako vedlejší efekt, který se jeví jako zásadní pro snížení fluktuace, ovlivňuje kvalitu kolektivu, atmosféru na pracovišti a spokojenost na pracovní pozici. Mentoringový program má tedy prokazatelný, i když nepřímý vliv na rozhodnutí zůstat v dané organizaci. Vedlejším efektem je, že zvyšuje renomé dané organizace, kterou už dobrá pověst, že se stará o nové spolupracovníky takovým způsobem, předchází. Tím má lepší pozici na pracovním trhu v době, kdy je rekordně malé procento nezaměstnanosti a je „boj“ o každého nového uchazeče.

Podrobně jsme v analýze rozebrali na základě kategorií rozhodující aspekty mentoringového programu. Všichni účastníci mentoringového programu a současně respondenti výzkumu se zodpovědně zhostili role hodnotitele daného programu. Jejich odpovědi a názory vyplývající ze zkušeností potvrdily, že základní myšlenka nutnosti víc podporovat nové spolupracovníky a vytvořit jim atmosféru podpory a pomoci byla správná.

Mentor jako průvodce mentorovaného se osvědčil a do budoucna jistě i nadále bude významným článkem ve vytváření základny kvalitního týmu pracovníků sociálních služeb domova pro seniory. Jejich práce je dlouhodobě společností nedostatečně oceňována, jakkoliv všichni slovně oceňují náročnost práce, ale její společenské postavení je velmi nízké. Doufám, že tato bakalářská práce přispěje ke zvýšení společenské prestiže

pracovníků v sociálních službách aspoň získáním povědomí o její náročnosti a nutnosti jakkoliv podporovat zvýšení jejich prestiže. Mentoringový program považujeme po provedeném výzkumu za efektivní pracovní nástroj profesního rozvoje pracovníků v sociálních službách a jeho implementaci za dostatečnou. Mentoringový program v domově pro seniory se stal součástí adaptačního procesu, je akceptovaný a podporovaný vedením organizace a všichni jeho účastníci ho přijali jako vítanou podporu nově příchozích spolupracovníků. Věříme, že tomu bude i nadále a snad dojde k jeho rozšíření do více organizací sociálních služeb.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a přístupy*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BENEŠ, M. 2014. *Andragogika*. Grada. Pedagogika. ISBN 978-80-247-4824-5
- [3] BRUMOVSKÁ, T., SEIDLOVÁ MÁLKOVÁ, G. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010. 150s. ISBN 978-80-7367-772-5.
- [4] GOLEMAN, D. *Emotional Intelligence: Why It can Matter More than IQ*. London: Bloomsbury Publishing, 1996. ISBN 0-7475-2622-2.
- [5] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- [6] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [7] KAY, D., HINDS, R.A. *Practical guide to mentoring*. 4Th ed. Oxford: How To Books 2Ltd., 2012. ISBN 978-2-84528-473-2.
- [8] KOUBEK, J. 2003. *Anglicko – český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press.
- [9] MAXWELL, J. *Mentoring 101*. Praha: Pragma, 2015. ISBN 978-80-7349-457-5.
- [10] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [11] PETRÁŠOVÁ, M. A., PRAUSOVÁ, I., ŠTĚPÁNEK, Z. *Mentoring – forma podpory nové generace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2014. 152 s. ISBN 978-80-262-0625-5.
- [12] PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.
- [13] SCANDURA, T. A., PELLEGRINI, E.K. 2007. *Workplace mentoring: Theoretical approaches and methodological issues*. In ALLEN, T.D., EBY, L.T. (Eds.) *Handbook of mentoring: A multiple perspective approach*. Malden, MA: Blackwell.
- [14] VETEŠKA, J. a kol. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. 1. vyd. Česká andragogická společnost, 2013. ISBN 978-80-905460-0-4

- [15] ZACHARY, J. L. *The mentor's guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. ISBN 978-0-470-90772-6.
- [16] LOŠŤÁKOVÁ, O. 2013. *Co je mentoring? Jsem koučem nebo mentorem?* (online). (cit. 2017-04-19). Dostupné z: [http://www.andragogika.info/blog/co-je-mentoring-jsem-koučem-nebo-mentorem](http://www.andragogika.info/blog/co-je-mentoring-jsem-koucem-nebo-mentorem)

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vzájemné propojení kategorií .....	34
---	----



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Seznam respondentů .....	29
-------------------------------------	----

## SEZNAM PŘÍLOH

Rozhovor č. 2.

## **PŘÍLOHA P I: ROZHOVOR Č. 2**

### **Otázka č. 1 Jaký je váš názor na jednotlivé fáze mentoringového programu?**

T: Připadá vám dostačující systém, který máme zavedený? (dvě směny denní a dvě noční společně s mentorovaným).

R2: Záleží, jestli ten člověk už dělal tu práci anebo nedělal. Já jsem třeba zaučovala tu Z., a ta už to dělala, ale je pravda, že v každém domově je jiný systém. Myslím si, že je lepší prostě víc.

T: Takže byste přidala třeba ještě čtvrtou denní?

R2: Jo, určitě.

T: A ty dvě noční stačí?

R2: Ty dvě noční, jako u někoho to stačí, jo, ale já si myslím, že i ty tři noční to není špatný, protože tam je toho hodně. Je tam ten harmonogram a hlavně ten člověk je tam sám. Na zvonky ví, že má chodit přebalit lidi, ale ten harmonogram. Protože třeba jiný harmonogram je přes týden a něco jinýho je víkendová noční. Jo jako. Tam v té víkendové noční je té práce víc prostě.

T: Sice i když to má popsané ten člověk, může jet podle těch bodů, co má, ale stejně byste přivítala pro něho...

R2: Jo určitě víkendovou noční zaučovat. Jo, protože o tom víkendu to musí být nachystané tak, že to ráno jsme na směně tři, jo a jako tak víkendová noční je důležitá.

T: To si myslíte, že by ještě zlepšilo ten program, co máme pro ty lidi ve zkušební době?

R2: Jo jo, protože tu G. Vlastně nikdo nezaučoval, že? Ale holky potom nadávaly, že to není, to není, jo. Na každém oddělení je to jinačí, myslím si, že by měla mít noční s někým, protože my si tam už chystáme ty vozíky na tu snídani, ale když jí to nikdo neřekl, tak to neví.

T: No a když jste už dělala tu mentorku a toho člověka jste tam měla už delší období, byla jste pořád pro něho ten rádce, i když už jste neměli nastavené ty pravidelné směny, ale jak to prostě vyšlo, obracela se na vás pořád neměla strach, že jí řeknete: „Však už jsem ti to říkala.“

R2: Jo jo jo, strach neměla. Já su zase taková, že když tam něco toto o té víkendové směně nebylo, tak jsem za ní zašla a říkám jí: „Z. je to třeba prkotina, ale toto tak a toto tak. Udělalas to obráceně.“

T: Aby vůbec věděla, že to udělala špatně, kdybyste jí neřekla..

R2: Jo a já prostě vždycky třeba říkám: „Říkám ti to mezi čtyřma očima, protože nechcu, aby tady po tobě někdo štěkal. Nemám to ráda.

T: Když jste jí to říkala z pozice toho jejího mentora, přijala to pak líp?

R2: Úplně v pohodě. Protože já nervu. Nemám to ráda, aby někdo hulákal na chodbě. Říct si to mezi čtyřma očima. Aj třeba za tou G. jsem šla a říkám jí: „G. prosím tě, nesvíťš bodičky, když někam jdeš, řekni to. Ale oni na čtverce jsou tak naučení.

T: Takže kdyby ta G. měla taky svého mentora, i když to byl přechod z oddělení na oddělení, tak y to pro ni bylo příjemnější a i ta práce by byla lepší.

R2: Záleží, lesi ona by se necítila, co oni mi tady radijou. Ale třeba já kdybych přešla na jiný oddělení, byla bych ráda, kdyby se mě někdo ujal. Protože každý řekne něco jinýho.

T: Takže ne jenom nový člověk, ale i člověk, který jde jako vypomáhat, když máme personální výpadek třeba.

R2: Jo, protože to je na každém oddělení prostě úplně jinačí. A když jí to neřeknu, tak to neví.

## **Otázka č. 2 Jak ovlivnil mentoringový program kvalitu adaptačního procesu?**

T: No a pořád se budeme vracet k tomu mentoringovému problému, protože na to to mám zaměřené. To, že to tu máme zavedené, zlepšilo kvalitu zaučování? Toho adaptačního procesu. Když to tady nebylo, byl ten člověk hůře zaučený? Jak jste i řekla, že jste byla stále i po ukončení těch společných směn k dispozici tomu mentorovanému, tak jste vlastně po celou tu dobu té zkušební doby mu pomáhala, že jste mu v uvozovkách kryla záda.

R2: Ano.

T: A to zlepšilo to zaučování?

R2: Určitě

T: Když jste zažila, že to nebylo a teď to srovnáte s tím, že to máme, tak byste měla ten začátek asi lepší, že?

R2: Jako je to lepší. Zaslechnu, že tam někdo na někoho nadává, protože prostě to tak je, tak idu a řeknu: „Prostě, dívej se, oni toto toto. Dávej si na to pozor.“

T: A ona to od vás vezme.

R2: Jo

T: A kdyby to bylo bez toho mentora, tak by to bylo možná složitější to přijmout. Možná že už máte ten vztah nějaký vybudovaný.

R2: Ano, protože. Ale taky záleží na tom, kdo ten mentor je. Někdo nemá trpělivost. Někdo si myslí, že to udělá šup šup a že si to ten člověk zapamatuje.

T: A vy jste měla možnost si vybrat, jestli chcete být mentor nebo vám vedoucí řekl, že byste byla dobrá?

R2: Mně řekla J.

T: Takže jste neměla možnost si o to říct, ale vlastně jste byla vyzvána.

R2: Jo

T: Teď jsem tady měla jednu mentorku z jiného oddělení a ptala jsem se jí, jestli třeba po tu dobu tří měsíců ten člověk, kterého zaučovala, udělal něco špatně, jestli to říkali i jí, že ho třeba špatně zaučila. Říkala, že ne, ale že za ní přišli, aby mu tu chybu vytkla ona jako mentor, že od ní to líp vezme. Zažila jste taky něco takového?

R2: Ne, ze mnou nepřišel nikdo, že by něco špatně udělala.

T: Ale stejně jste se o tom spolu bavili, že jste chtěla mít o ní nějaký kontakt třeba na začátku.

R2: Jo třeba konvice trojky dala vpravo místo vlevo. Je to prkotina, ona když to chystá, tak to naskládá. Tak jsem jí říkala, že první devítky, potom trojky.

T: Ano, mně jde o to, že jste jí byla tou záštitou, tím mentorem. Že měla tu pozici lepší a neměla pocit, že po ní někdo plive, když to řeknu po lidsku.

R2: Ano, protože někdo chce a někdo hledá.

T: Takže jste na to byly dvě. Ten člověk, kdyby mentora neměl, tak to prostě slízl rovnou, přímo. Nebo když jste slyšela, že někdo něco říkal, tak jste jí to řekla.

R2: Ano, to jsem jí řekla.

T: To si myslím, že je dobré, že jste právě navázaly ten vztah při tom zaučování.

R2: Ano

T: Že jste o sobě něco věděly, kdyby to byl někdo cizí, víme, že se tady míváme na těch službách. S někým se tady vidíte po měsíce, viděla byste před sebou toho člověka a řekla si, že něco neumí. A takhle jste už měla ten vztah na začátku, tak jste si dovolila jí to říct, že jste věděla, že to od vás přijme.

R2: Já jsem jí říkala, že když bude mít noční a kdyby něco nevěděla, ať mi klidně zavolá.

### **Otázka č. 3 Jak je důležitý vztah mentora a mentorovaného pro kvalitu mentoringového programu?**

T: Teď se zeptám, jestli si myslíte, že pro výsledek toho zaučování, jak je moc důležitý ten vztah toho mentora a toho mentorovaného? Jestli to hraje roli v té kvalitě.

R2: Hraje to v tom roli, protože každý práci dělá jinak, ne každý to dělá stejně.

T: Ale je důležitý ten vztah? Vy jako osobnost, když děláte toho mentora, jestli jste na takové úrovni, že dokážete ten vztah i vybudovat a jste ten typ toho mentora, který se na to hodí?

R2: Ano, jako určitě, protože třeba jako někdo na to nemá nervy, zaučuje ho a už řve, že to dělá tak tak tak.

T: A ještě se zeptám, kdyby vám ten člověk byl od začátku nepříjemný, prostě nesedli byste si vůbec, myslíte, že byste se přes to dokázala přenést?

R2: Jo, dokázala.

T: Protože to je vlastně potom otázka toho, že i vy jako mentor se posunete lidsky, že se něco naučíte tím. Že je to i bonus pro vás si myslím.

R2: Já to třeba neberu tak, jestli je mi někdo sympatický nebo nesympatický. V životě se mi stalo, že jsem potkala někoho, kdo mi byl na první pohled nesympatický a nakonec jsem zjistila, že je to strašně dobrý člověk. Jako ten první dojem jako že je, ale prostě nemusí to být.

T: Když jste ten mentor, tak docela důležité je, jak si vybudujete ten vztah a i když si hnedka nesednete, tak byste na to měla umět pracovat tak, že postupně si ten vztah

vybudujete. A chcu se dostat k tomu, že jak se ten vztah vybuduje, tak je potom výsledek té práce.

R2: Ano, vím prostě, co ju zaučím a vím, že když jde na zadní chodbu, že tam může být sama a nemusím to fakt jako jsem zjistila, že to nemusím po ní kontrolovat. Že ona ví, co dělá, všechno prostě tak, jak jsem jí to řekla.

T: To je právě ta pracovní část a teď mi jde o tu lidskou část nebo ten vztah, že když si sednete, tak je to potom ještě lepší to mentorování.

R2: Jasně, protože se aj více poznáme.

T: Sblížíte se. A i se dovíte, jak jsem řekla, něco o sobě. Jak třeba vydržíte něco, jak něco dokážete srozumitelně vysvětlit. Vy jste měla, jak jste říkala, jednoho toho mentorovaného. Já jsem tady měla pracující, která už měla 4, tak jsem se jí ptala, jaké to bylo poprvé, jaké to bylo počtvrté a právě mi říkala, že poprvé to bylo takové, učila se to v podstatě i ona. Po čtvrté se už dokáže zaměřit víc na ty věci, které ví, že dělají všem víc problémy a i se zaměří na ty věci, jak říct, jak líp to vysvětlit.

R2: Ano

T: Tím i ten mentor roste a naučí se věci a učí se vlastně fungovat s tím člověkem.

R2: Já jsem jí vlastně říkala, ať si zapisuje všechno, ať si to zapisuje na papírek, že kdyby měla tu noční a náhodou nevěděla, ať mi prostě klidně zatelefonuje.

T: Jo, takže jste jí takhle umožnila, že klidně může zavolat. To je pěkně.

R2: To jsem jí umožnila.

T: Takže jste za ni cítila trošku i zodpovědnost nebo jak to říct.

R2: Jo, když měl tu první noční, myslela sem na to.

T: Myslím si, že kdyby to tak nebylo, tak ani ten adaptační proces by nemusel být tak úspěšný.

R2: Já jsem jí třeba řekla věci vyloženě třeba to to to musí být udělané, J. to nemá ráda.

T: Takže jste jí rovnou upozornila na to, kde by narazila.

R2: Jo, nechtěla jsem, aby dostala třeba nadaný.

T: Chtěla jste ji ochránit dopředu a nenechat ji v tom vykoupat.

R2: Ano, já jsem ji upozornila na to, kdo na co se zaměřuje.

T: A ten vztah toho mentora a mentorovaného je docela podstatný pro to, aby to fungovalo.

R2: Je, kdyby měla pokaždé někoho jiného, tak každý dělá úplně jinak.

T: Že by se v tom dlouho motala a bylo by to pro ni těžší.

R2: Dlouho a každý dělá úplně jinak.

#### **Otázka č. 4 Jak hodnotíte mentoringový program po ukončení adaptačního procesu?**

T: A teď mám ještě poslední otázku, jestli jste spokojená, že jste se mohla zúčastnit tohoto našeho mentoringového programu a jestli byste ho chtěla zachovat. Jestli to není zbytečné, že to tady tak máme. Ale to jsme si v podstatě už řekly.

R2: Není není, právě si myslím, že je to hodně důležitý. Ale opravdu tam vybírat lidi ne nějaký nerváky a zbrkloně.

T: To snad si myslím, že se děje, když je z čeho vybírat, doufejme. Ale mně se na tom líbí i to, že i mentor má možnost se o sobě něco dozvědět a i že má možnost získat s tím novým člověkem vztah už na začátku, že se poznají víc.

R2: Jo jo.

T: No a my jsme tady měli tím výzkumem dojít otázce hlavní, jestli teda si myslíme nebo zjistíme výzkumem, jestli když máme ten mentoringový program, jestli nám to sníží procento té fluktuace. Že prostě ten člověk během té zkušební doby, díky tomu, že to tady máme, tak si řekne, jo, tady se o mě starali na začátku, dali mně toho mentora. Mám tady za sebou kvalifikovaného člověka, tady se mně líbí, tady zůstanu. A nebo to nemá vůbec vliv na to jeho rozhodnutí?

R2: Já si myslím, že trošku to vliv má, určitě. Když ho nebude mět a nikdo ju nezaučí

T: a když to bude někdo míň odolný, tak ho někdo seřve a on si řekne, tady mi to za to nestojí a půjdu domů.

R2: Někdo řekne, já na to nemám nervy, navíc je tu babský kolektiv, co si budem vykládat.

T: A to, že odejde později, to už prostě nemá vliv na to, že by byl špatně zaučený, když máme tady ten mentoringový program, ale jsou to třeba nějaké jiné okolnosti.

R2: No když odejde pozdější, toto na to nemá vliv.



T: A když jsme to neměli, toho mohl být třeba jeden důvodů, kdy ten člověk si řekl, že to mu za to nestojí, za „blbou“ termosku mě tady poplivou, to mi nestojí za to, budu, já nevím, dělat radši něco jiného. Ale toto tam nemáme, máme tady ten program a když se někdo rozhodně později z nějakých jiných důvodů, ale už to není kvůli tomu, že by byl špatně zaučený. Prostě se mu tady neudělaly dobré podmínky.

R2: To už je potom takový ten osobní, jestli se cítí v tom kolektivu většinou.

T: Ten kolektiv je samozřejmě asi pro to rozhodující.

R2: To je nejdůležitější. Když budete mít nějakou pohodovou práci a bude tam špatný kolektiv a budete chodit do práce s nervama, tak to prostě není dobrý, že?

T: Ale to už bohužel

R2: Ale když bude někde těžká práce a bude tam dobrý kolektiv, tak se budete do té práce těšit a zvládne se to.

T: To si ale děláme všichni sami, to už není předmětem bakalářské práce.

R2: Jo, to si děláme všichni sami.

T: Takže dobře, ukončily bychom to s tím, že jste ráda, že jste to mohla absolvovat, že byste ten mentoringový program zachovala, naopak ho ještě rozšířila a že určitě to má vliv na kvalitu toho adaptačního procesu.

R2: Určitě:

T: Tak asi všechno. Děkuju

R2: Jo, ať vám to dobře dopadne.