

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012 - 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tereza Mulačová

Mentoring, jako nástroj řízení lidí

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Martina Kalvodová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR PART-TIME STUDIES

2012 – 2013

BACHELOR THESIS

Tereza Mulačová

Mentoring, the instrument for people management

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Martina Kalvodová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

.....

Tereza Mulačová

Poděkování

Tímto srdečně děkuji své vedoucí bakalářské práce paní Mgr. Martině Kalvodové za cenné připomínky a také celé mé rodině, zejména manželovi Ing. Viktorovi Mulačovi, za podporu při psaní této práce.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá mentoringem, jako nástrojem pro řízení a rozvoj lidí v organizacích. V teoretické části je mentoring popsán, co znamená mentorovat, jaké je uplatnění mentoringu, kdo je mentor a jaký má vztah ke koučingu. Praktická část je zaměřena na zavedení metod mentoringu do organizace, vybrání vhodného mentora a vyhodnocení přínosů mentoringu.

Klíčové pojmy

Koučing, mentoring, mentor, motivace, rozvoj zaměstnanců, nástroj řízení, řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců.

Annotation

This Bachelor Thesis deals with mentoring, as a tool for managing and further development of people in organizations. The theoretical part describes mentoring and identifies opportunities where mentoring can be used. It further describes who the mentor is and what the relation to coaching is. The practical part focuses on introduction of mentoring methods to the organization, selection of appropriate mentor and evaluation of mentoring results.

Key words

Coaching, development of employees, education of employees, human resources, management tool, mentor, mentoring, motivation.

OBSAH

Úvod.....	9
1 Teoretická část	11
1.1 Představení problematiky mentoringu.....	11
1.1.1 Původ mentoringu.....	13
1.2 Mentoring v organizaci, možnosti uplatnění	13
1.2.1 Role mentora.....	14
1.2.2 Mentoring jako poradenství	16
1.2.3 Rozvoj dovedností mentorovaného	16
1.2.4 Kariérní růst mentorovaného	17
1.3 Porovnání mentoringu s koučingem.....	17
1.3.1 Mentoring	18
1.3.2 Koučing.....	18
1.3.3 Podobnosti mentoringu a koučingu	21
1.3.4 Rozdílnosti mentoringu a koučingu	23
1.3.5 Kdy aplikovat mentoring	24
1.3.6 Kdy aplikovat koučing.....	25
1.3.7 Organizace a asociace	26
1.4 Příklady užití mentoringu v organizaci.....	26
1.4.1 Noví zaměstnanci	26
1.4.2 Absolventi.....	27
1.4.3 Studenti	27
1.4.4 Další příklady	27
2 Praktická část	29
2.1 Formulace cílů a pracovních hypotéz	29
2.1.1 Definice cílů projektu	29
2.1.2 Koncepce zavedení.....	30
2.1.3 Systémové pojetí mentoringu	30
2.1.4 Výběr mentorů	30
2.1.5 Výběrové metody	31
2.1.6 Příprava na roli mentora	32
2.2 Realizace mentoringu.....	33

2.2.1	Uzavření dohody a stanovení cíle	33
2.2.2	Plánování schůzek	34
2.2.3	Komunikace se zaměstnanci	35
2.2.4	Určení silných a slabých stránek	36
2.2.5	Seznámení s organizací	36
2.2.6	Plánování kariéry	37
2.2.7	Povzbuzování	37
2.2.8	Pocit izolace	37
2.2.9	Podpora networkingu	38
2.2.10	Zájmy zaměstnance	39
2.2.11	Rovnováha práce a životního stylu	39
2.2.12	Respekt vůči zaměstnanci	40
2.2.13	Nabídka osobního přístupu	40
2.2.14	Poskytování zpětné vazby	41
2.2.15	Odměna za účinný mentoring	42
2.3	Andragogicko - sociologické šetření	42
2.3.1	Praktické provedení průzkumu	42
2.4	Závěry a doporučení	44
2.4.1	Výhody mentoringu v organizaci	45
2.4.2	Úskalí mentoringu	45
	Závěr	48
	Seznam použitých zdrojů	50
	Seznam příloh	51

Úvod

Současná praxe v podnicích a organizacích klade vysoké nároky na lidské zdroje, na schopnost naučit se v krátkém čase stále více. Jsou vyžadovány nezbytné kvalifikační předpoklady, odborné i osobnostní. Jednou z forem, jak pomoci zaměstnancům zvládat nápor pracovních, studijních, společenských a rodinných záležitostí, a pomoci jim trvale rozvíjet kariéru v organizaci, je využití mentoringu.

Mentoring může být používán ve všech oblastech lidské činnosti, v organizacích, kde je cílem zvyšování konkurenceschopnosti a zisku nebo ve školách, kde je cílem dát studentům přípravu pro praktický život a profesionální návyky, naučit je propojovat teorii s praxí. Univerzálnost metody mentoringu neznámá, že všichni potřebují to stejné a ke všem se přistupuje stejně. Každý člověk pochází z jiného prostředí a má jiné potřeby. Mentoring začal být využíván v organizacích teprve nedávno. Proto je tato bakalářská práce zaměřena na praktické využití mentoringu při řízení zaměstnanců v organizacích působících v otevřené střední Evropě, kde díky integraci do EU a otevřenosti Shengenského prostoru dochází k dosud nebývalé integraci lidí z různých menšin, a je čím dál náročnější prosadit se a zdokonalovat se z profesního hlediska ve složitém konkurenčním prostředí. Mentoring spolu s koučingem jsou klíčem k vytvoření organizace, *kteřá je vstřícná ke svým lidem, která dokáže ocenit a motivovat lidi*, podpořit jejich dovednosti, nápady a podporovat jednotlivce, aby se při každodenní práci učili od sebe navzájem.

V teoretické části bakalářské práce je vymezen pojem mentoring, jak je dnes chápán u nás i ve světě. Jednoznačná definice tohoto pojmu se hledá v české literatuře obtížně. Ani profesní organizace působící na českém trhu v oblasti mentoringu (Evropská rada pro mentoring a koučing, Česká asociace koučů a Mezinárodní federace koučů) nemají v této otázce zcela jasno. Daleko více zdrojů v českém jazyce je na téma koučing, který je v českém prostředí poměrně rozšířen. Protože koučing s mentoringem úzce souvisí a i pochopení problematiky mentoringu je pak jednodušší, je nezbytné se zabývat i otázkami koučingu.

Využitelnost mentoringu je široká, a poznatky o tom, jakým přínosem může pro organizaci i jednotlivce být, jsou popsány **v praktické části**. Klíčovou roli v mentoringu zastává mentor, proto tato část práce je zaměřena, jak definovat funkce mentora, jak podporovat jeho roli v organizaci, jak prakticky provádět mentoring,

jak naplňovat cíle mentoringu jako nástroje řízení a procesu v rámci řízení lidských zdrojů. Aby mentoring byl správně pochopen mezi zaměstnanci, bylo provedeno dotazníkové šetření. Výsledkem tohoto šetření bylo zjištění, že zaměstnanci neví, co mají od mentoringu očekávat. Proto v praktické části práce jsou uvedena doporučení pro úspěšné zavedení mentoringu do organizace. V závěrečném shrnutí jsou uvedeny přínosy i úskalí, která mohou nastat při používání mentoringu, jako nástroje pro řízení lidí v organizaci různého typu.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Představení problematiky mentoringu

Na úvod, pro vysvětlení pojmu mentoring použiji příklad, který je hodně názorný. Představme si horolezce, který se vydal na výpravu do Himálaje, na výstup na nejvyšší horu světa. Půjde spolu se šerpou, kterému jako průvodci znalému prostředí horolezec důvěřuje. Horolezec je připraven na výstup, má sbaleny zásoby i vybavení, stejně má sbaleno i šerpa, který navíc ví, kde se po cestě lze vybavit dalšími zásobami. Horolezec má představu o tom, kam chce jít, co tam chce vidět a co si chce z výpravy odnést domů. Šerpa se vyzná v terénu, zná místní krajinu a ví, kudy se dát, a kterým místům a nebezpečím se naopak vyhnout.

Horolezec je plný energie a má velkou chuť k výstupu, nicméně tuší, že s postupem času mu bude ubývat síla. Šerpa má také dostatek energie, nadšení pro výstup, a na rozdíl od horolezce ví lépe, jaké má horolezec nasadit tempo, a jak horolezci pomoci s výstupem, když dojdou síly.

Oba sdílí nadšení pro výstup a oba mají dobrou náladu, těší se na cestu vzhůru a na to, co cestou zažijí. Není pochyb o tom, že se horolezec během výstupu hodně od šerpy naučí. A zároveň s tím, jak šerpa bude s nadšením a plný energie horolezci pomáhat v dosažení jeho cíle, bude to i pro něj nová zkušenost. Takže se zase na oplátku šerpa bude učit od horolezce.

Ne každý z nás se vydá na výstup do Himálaje jako Klára Poláčková¹ nebo pražský primátor Pavel Bém. Každý z nás však může mít prospěch z cesty s průvodcem, ať ve studiu nebo v povolání. Proto jsem si pro mentoring vytvořila jednoduché heslo:

Mentoring je "nejlepší cesta, jak se tam dostat".

Určitě je pro mentoring podstatný vztah mezi mentorem a mentorovaným. Ve stejném okamžiku jsou tito dva lidé stejně naladěni a sdílejí, byť někdy jen dočasně, shodný cíl. Pak tento vztah může fungovat, rozvíjet se a přinášet očekávaný úspěch.

¹ <http://www.klarapolackova.cz/>

V odborné literatuře najdeme jednotnou definici pro mentoring jen obtížně. Každý autor mentoring vysvětluje trochu jinak, dle zvoleného důvodu, podmínek, situace atd. Existuje společné jádro vztahu v mentoringu, a tím je dobrovolná podpora jednoho člověka (*mentorovaného*) jiným člověkem (*mentorem*).

Mezi hlavní úkoly mentoringu patří:

- podpora iniciativy člověka,
- vedení člověka složitými rozhodnutími,
- směřování člověka k dalšímu osobnímu rozvoji.

Mentoring je *dvoustranný vztah*, ve kterém se mentor a mentorovaný díky svému vztahu rozvíjejí a odborně rostou. Nejde o jednosměrný vztah, kdy by mentor dělal věci *pro* mentorovaného. Mentor také čerpá ze vztahu s mentorovaným, mohou pro něj dokonce vyplývat větší výhody, než pro mentorovaného. Proto i zkušený mentor přizpůsobuje své strategie a postupy podle různosti cílů a okolností každého mentorovaného. Na některé úkoly však mentor nemusí stačit, pak nastupuje síť mentorů a vzájemná spolupráce mezi mentory a mentorovanými. Toto je popsáno dále v této práci.

Mentoring je také způsob řízení a vedení lidí. Představuje vztah mezi mentorem a pracovníkem, často organizačně podřízeným. Umožňuje mentorovi předávat zkušenosti a vhodným způsobem svěřenci radit a směřovat ho. Profesní a sociální rozvoj mentorovaného v organizaci je pak základním cílem mentoringu.

V obvyklém modelu mentor bývá často starší, či alespoň profesně zkušenější spolupracovník. Má vysokou odbornost a je schopen pomáhat a radit svým méně zkušeným kolegům a nováčkům. Role mentora je mentorovaným přirozeně akceptována. Kromě role školitele bývá mentor i v roli poradce a ochránce, bývá zapojován do hodnocení pracovního výkonu mentorovaného, většinou z kvalitativní stránky. Mentor v konečném důsledku pomáhá svému svěřenci poznat lépe sebe sama, svůj potenciál a schopnosti a podává mu pomocnou ruku, pokud chce jeho pomoc mentorovaný využít. Tímto se zlepšuje a zkvalitňuje forma řízení zaměstnance.

1.1.1 Původ mentoringu

²Když Odysseus odcházel do Trojské války, svěřil péči o svou rodinu Mentorovi, který sloužil jako učitel a vychovatel jeho syna Telemacha. Úkolem Mentora nebylo pouze vychovat Telemacha, nýbrž vést jej k získání odpovědnosti za svůj život. Po skončení války byl Odysseus odsouzen putovat deset let, než se mohl vrátit domů. Telemachos, toho času již dospělý, se mezitím vydal svého otce hledat. V pátrání mu pomáhala bohyně Athéna, která se přestrojila za Mentora a doprovázela Telemacha na jeho cestě. V té době se slovo *mentor* stalo synonymem důvěrného rádce, přítele, učitele a zkušené a moudré osoby. Historie nabízí mnoho dalších příkladů vztahu mentoringu, jako např. vztah Sokrata s Platónem, Hydena s Beethovenem, Freuda s Jungem a další.

1.2 Mentoring v organizaci, možnosti uplatnění

Provádění mentoringu má kladný vliv nejen na mentorovaného, ale i na mentora a je výhodné pro organizaci jako celek.

Mentorovaný, často také uváděno jako mentee, získává nové zkušenosti, nové profesně důležité kontakty, poznává kulturu organizace a čerpá další výhody.

*Mentor se naproti tomu obohacuje o náměty a postřehy člověka, který bývá v organizaci nový, přišel zvenčí a není zatížen stereotypy z mentorova stávajícího prostředí. Mentoring je výhodný zejména u *nových zaměstnanců*, aby se aklimatizovali v neznámém prostředí. V odpovídající podobě je však vhodný i pro *starší*, zkušenější zaměstnance, kteří si přejí dále se profesně a společensky rozvíjet.*

Struktura populace, a tím i zaměstnanců, se během posledních let znatelně mění. Změny jsou zjevné na demografii a rasové a etnické struktuře společnosti, která spoluvytváří a naplňuje tržní požadavky na firmy, organizace a jejich zaměstnance. Sílí tlak podporovaný EU a národními vládami, na rovnocenné zapojení různých minorit. Dnes se nedá jednoduše očekávat, že typický svěřenec mentora bude bílý muž, střeoevropského původu, pocházející ze střední společenské vrstvy. Mentor by měl brát do úvahy kvalitativní rozdíly mezi zaměstnanci se stejným stupněm vzdělání, rodinným zázemím, předchozími pracovními zkušenostmi a dalšími charakteristikami,

² Dostupné z: http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html

ovlivňujícími život člověka. Existuje několik globálních vlivů, které lze v naší společnosti vyzorovat:

1. Průměrný věk zaměstnanců v populaci se zvyšuje, stále větší část zaměstnanců je ženatá nebo vdaná, mají rodinné závazky, na nich závislé potomky, a také předchozí pracovní zkušenosti.
2. Rasová a etnická pestrost zaměstnanců se zvyšuje, díky posunu celé politiky EU i naší země ve prospěch přistěhovalců, podporované zavedením protidiskriminačních norem, stejně jako zpřístupněním vyššího vzdělání širokým vrstvám lidí.
3. Ženy získávají nejen vyšší vzdělání, ale zastávají ve firmách a organizacích také vyšší pozice, s vyšší mírou odpovědnosti, než tomu bylo dříve. Míra jejich zastoupení v technických a humanitních oborech se výrazně liší, přesto s nimi společnost počítá a lze předpokládat další nárůst počtu žen ve všech oblastech činnosti.

Tyto změny ovlivňují u zaměstnanců potřeby mentoringu a spolu s dalšími vlivy, přináší vyšší rozmanitost do oblasti kariérního rozvoje. Mnoho zaměstnanců v organizaci se snaží získat další vzdělání a uplatnit ho v kariérním růstu u stávající společnosti, v daném oboru. Jiní uvažují o své budoucnosti jinde. Někteří zaměstnanci svůj intelektuální vývoj chtějí využít jako budoucí vůdce v rozličných společenských a znalostních oborech. Mentoři proto potřebují rozšířit svůj své znalosti a dovednosti, aby tuto diverzifikaci mohli účinně podporovat.

1.2.1 Role mentora

Mentoři hrají v životě zaměstnance různé role, např. vůdce, rádce, konzultanta, učitele, guru a další. Až konkrétní kombinace profesních znalostí, osobního stylu a přístupu k zaměstnanci dělá mentora takovým, jakým je. Mentor v průběhu vývoje zaměstnance bude zastávat různé role, přičemž může zároveň zastávat několik rolí najednou. Nelepší mentoři přizpůsobují svých několik rolí tak, aby pokryli různorodé potřeby zaměstnance. Základem pro to, stát se dobrým mentorem je:

1. Umět dobře pochopit jaké cíle zaměstnanci sledují.
2. Naučit se různým strategiím, jak mentoring ušít na míru různým typům lidí.

Mentora lze definovat podle rolí, které zastává, jako:

- *poradce, konzultanta*, který má bohaté kariérní zkušenosti a sdílí své znalosti,
- *podporovatele*, který je zdrojem emočního a morálního povzbuzení,
- *učitele*, který poskytuje specifickou zpětnou vazbu na výkon zaměstnance,
- *mistra, guru*, který slouží jako profesní vzor nováčka,
- *sponzora*, který je zdrojem informací a příležitostí,
- *model identity*, který slouží jako vzor zaměstnance,
- *vůdce*, který se vydává na cestu osobního zdokonalování spolu s lidmi, které vede.

Mentor ví, *jaké věci si sbalit na cestu*, nebo-li, jaké vlastnosti, schopnosti a znalosti jsou třeba během spolupráce s mentorovaným:

- trpělivost,
- odbornost,
- vytrvalost,
- použití vhodných nástrojů pro výuku,
- schopnost a ochota předávat znalosti a zkušenosti.

Mentor ví, *kde po cestě nabrat dodatečné zásoby a síly*, které pomohou mentorovanému dostat se blíže k cíli. Zejména jde o informace, schopnosti a znalosti, vzdělání a příležitosti.

Obrazně řečeno, mentor dává rady, jak na společné cestě dosáhnout na ty nejšťavnatější plody:

- Mentor navrhuje mentorovanému obory a oblasti s budoucím potenciálem pro mentorovaného a identifikuje potřebné dodatečné dovednosti a znalosti.
- Mentor dále upozorňuje na nebezpečné oblasti, kterým je vhodnější se vyhnout, a na záležitosti, které mohou mentorovaného svést z cesty k cíli.
- Mentor dává rady ohledně tempa, po jaké kariérní křivce se pohybovat, jakým projektům či příležitostem se věnovat a kdy.

- Nakonec, a to je nejdůležitější, vkládá mentor do vztahu svou energii, svůj náboj a nadšení, které sdílí se svými svěřenci.

1.2.2 Mentoring jako poradenství

Vztahy v rámci mentoringu jsou úzké, osobní a v čase se rozvíjejí mezi zaměstnancem, jeho nadřízenými a třetími osobami, které mají zájem podporovat osobní a profesní rozvoj. Iniciátorem mentoringu je obvykle management, vedení organizace, sponzor apod.

Přestože některé činnosti mentoringu a poradenství jsou podobné, ne všichni mentoři jsou poradci, a ne všichni poradci jsou mentoři. Myslím, že je vhodné rozlišovat mezi klíčovými charakteristikami poradenství a mentoringu, a to takto:

- poradenství se zaměřuje na aktivity vedoucí k profesním výsledkům,
- mentoring se zaměřuje na více dimenzí, které pomáhají člověku dosáhnout úspěšného, naplněného profesního a osobního života.

Mnohá zjištění a doporučení lze využít i pro poradenství. Mentor se může stát odborným poradcem v pracovních otázkách i může zaměstnanci pomoci se zvládnutím své role v organizaci. V každém případě má role odborného průvodce v organizaci pomoci zaměstnanci, aby se ve své oblasti stal přínosným členem týmu.

Tato *průvodcovská* činnost jde nad rámec běžné pomoci zaměstnanci s vykonáváním svěřených úkolů. Průvodcovská role je mnohem hlubší a zahrnuje i snahu zprostředkovat zaměstnanci pochopení toho, jak se jejich obor vyvíjí jako celek, jde tedy nad rámec znalosti pouze z vnitřku organizace. Jde o pomoc s pochopením rámce, inovativních postupů nebo zapojování zaměstnanců do rozvojových projektů. Cílem je také rozšířit horizont zaměstnance na další, související obory, věnovat se novým otázkám a metodologiím. Dalším cílem této role je snaha pomoci zaměstnancům pochopit dopad jejich oboru na okolní svět.

1.2.3 Rozvoj dovedností mentorovaného

Studium člověku dává obecnější znalosti. Práce na konkrétních projektech v zaměstnání vytváří tlak na specializaci, a to zejména v začátcích působí zaměstnancům problémy. Role mentora vyžaduje, aby zdůrazňoval různorodost dovedností, které jdou nad rámec běžně požadovaného základu a přispívá k rozvoji praktických dovedností:

1. *Schopnost efektivně komunikovat*, jak písemně tak ústně. Schopnost jasně vyjádřit výsledky činnosti, umět použít konkrétní znalost v odpovídající situaci a v různém kontextu, přesvědčit ostatní o hodnotě své práce, ať to jsou investoři, management, nebo posluchači na odborné konferenci.
2. *Schopnost týmové práce*. Často nejinnovativnější postupy vzniknou v týmech, které vzájemnou spoluprací členů týmu řeší problém. Komplexní úkoly vyžadují mezioborové přístupy a mezioborová řešení. Rolí mentora je pak posílit hledání řešení spoluprací v týmu i mezi týmy.
3. *Vůdčí schopnosti*. Hlavně vysokoškolsky vzdělaní lidé jsou předními kandidáty na to, stát se intelektuálními vůdci ve svých oborech. Efektivně pracující mentor pomáhá těmto lidem vytvořit si potenciál proto, aby v budoucnu zastali vůdčí role v organizaci. Činí tak prostřednictvím rozvoje mezilidské komunikace, umění naslouchat jiným, tříbením myšlenek nebo formulováním priorit.

1.2.4 Kariérní růst mentorovaného

Mentor se v roli kariérního konzultanta dívá na kariéru jako na evoluční proces, který vyžaduje pečlivé plánování, flexibilitu a přizpůsobování se změnám. Tento přístup se zaměřuje na pomoc v oblasti rozvoje kariéry zaměstnance. Mentor musí znát realitu trhu práce mentorovaných lidí a měl by být schopen spolupracovat i s mentory v sousedních oblastech.

Širší záběr mentora pomáhá zaměstnanci získat realistický a informovaný náhled na svá rozhodnutí. Zřejmě není možné sehrát u každého mentorovaného stejně dobře všechny role mentora. Součástí odpovědnosti mentora je proto pomáhat zaměstnancům kultivovat a rozvíjet vztahy s dalšími mentory, uvnitř jedné i napříč různými oblastmi. Využití více takovýchto odborných zdrojů pak zvyšuje šanci zaměstnance uspět na trhu práce. Pro dosažení vysoké účinnosti mentoringu v praxi je dobré vést s mentorovanými diskuse a ptát se jich, co od mentora při své cestě kariérou očekávají, aby se přizpůsobili kultuře v daném oboru a organizaci, byli produktivní a stali se z nich plnohodnotní profesionálové a kolegové.

1.3 Porovnání mentoringu s koučingem

U nás i jinde ve světě panují nejasnosti v tom, co je mentoring a co je koučing. I praktikující mentoři a kouči vedou diskuze na toto téma. Podobné mentoringové

principy jsou využity i u koučingu. V praxi jsou často využívány obě metody současně, vzájemně se prolínají a bývají někdy zaměňovány.

1.3.1 Mentoring

O mentoringu lze uvažovat, jako o konzistentním rozvoji moudrosti, technických znalostí, spolupráce, podpory, empatie a respektu vůči zaměstnancům, v průběhu práce i po ní. Jinými slovy, mentoring je vzájemná konstelace činností, mezilidských a profesních, které představují mnohem více, než jen poradenství zaměstnancům, jak dosáhnout pracovních cílů. Mentoring je osobní rozvojový vztah, kdy zkušenější osoba pomáhá vést méně zkušenou osobu, kde je zapojen dlouhodobější vztah učení, dialogu a výzev. Mentoring pomáhá zaměstnancům pochopit, jak jsou jejich vlastní ambice v souladu s požadavky práce, života jejich organizace, a jak korespondují s jejich osobním kariérním plánem.

1.3.2 Koučing

Česká asociace koučů (ČAKO) ³ chápe koučování:“ jako proces kontinuální podpory klienta při stanovování a dosahování jeho vlastních profesních i osobních cílů. Tento proces vede k trvalému zvyšování kompetence partnera, přičemž kouč klientovi ponechává odpovědnost jak za stanovování cílů a hledání cest k nim, tak i za dosažení konečného výsledku. Kouč není expertem na svého klienta a jeho specifické potřeby, ale je profesionálem na efektivitu práce s lidmi. Kouč provádí koučovaného v hledání jeho vlastních cest, respektuje jeho zdroje a je mu partnerem při volbě co nejefektivnějších postupů k cíli. K výsledným efektům dochází ve vzájemné spolupráci na základě synergie, profesionality kouče a aktivity partnera.“

Slovo koučování je převzato ze sportovní terminologie. Ve sportu i ve firmě se lidé snaží dosáhnout co nejlepších výsledků. Dosahují jich, když o své práci přemýšlejí, hledají optimální řešení, analyzují problémy a hledají nové zdroje motivace. A v tom jim může pomoci právě kouč. Jeho role spočívá v podněcování klienta k samostatnému hledání cesty k dosažení určitého cíle. Hlavní metodou je kladení otevřených otázek, které pomáhají uvědomit si osobní preference a potřeby, silné i slabší stránky k osobnímu rozvoji. Tento způsob koučování se dá uplatnit i v soukromé sféře, u nás to ale není běžná praxe.

³ <http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/>

Pro vysvětlení koučingu zvolím příklad, kdy místo horolezce, popíšu vztah mladé, profesionálně začínající tenistky a trenéra. Tenistka hraje dobře tenis na úrovni okresního přeboru. Jejím cílem je probojovat se do národního finále.

Během tréninku jí trenér vysvětluje podstatu hry, co je jádrem dobré tenisové hry a hovoří konkrétně o úderech tenistky, které zahrála, a na kterých je třeba v tréninku zapracovat. Trenér vysvětluje ve své podstatě fyzikální zákony, které spočívají v úderech do míčku a pravidla hry, kdy je dán vztah mezi zásahem míčku a vítěznou strategií v zápasu. Tenistka se přitom učí využívat své silné stránky a kompenzovat slabé. Při každém tréninku jde trenér se svou svěřenkyní "na doraz". Tenistka si tak pokaždé posune své hranice o trochu dále, i když s koučem diskutuje, nechává si vysvětlit, proč které cvičení podstupovat. Nemusí vždy souhlasit s tím, co říká trenér, ale věří, že to vše je ku prospěchu věci.

Nyní si představme tytéž role v jiné situaci. Tenistka je na tenisovém kurtu a přijímá instrukce od trenéra. Ten mluví příkře, hlasem, který zní nazlobeně, tlačí tenistku k tomu, aby míček správně trefila. Většina zpětné vazby trenéra je teď zacílena na to, *co dělá špatně*, spíše než na to, *co by měla dělat*. Tenistka vypadá časem stále zkroutěněji, je na pokraji pláče. Vypadá to, že trenér téměř nebere ohled na to, že není příliš schopna reagovat na jeho povely. Každé setkání s trenérem má přitom stejný průběh.

Jaká je šance že se tenistka zlepší, v porovnání s prvním scénářem? Dá se očekávat, že motivace tenistky hrát výborně tenis vzroste? Odpověď není jednoznačná.

Oba tyto modely koučingu obsahují svůj vlastní přístup k tomu, jak naučit hráče tenis. Rozdíl mezi nimi je nasnadě. Existuje více forem koučingu, které říkají vcelku jasně, jaké postupy má trenér zvolit, a na co se při tréninku soustředit.

V prvním případě se trenér soustředil nejprve na rozvoj osobnosti hráče. Vítězství byla meta, které by mělo být dosaženo chytrou a důslednou hrou. První trenér si dal práci tenistce věci vysvětlovat, zavedl mezi nimi *obousměrnou komunikaci*, a dal jí šanci, aby jeho názory nemusela akceptovat, a aby se ptala, proč je která věc nutná.

Ve druhém případě byl hlavní důraz kladen na to "vyhrát zápas". Druhý trenér využíval jednosměrnou komunikaci, poskytoval hráčce informace, které podle jeho mínění povedou k výhře a nezatěžoval se příliš tím, zda je schopna vnímat a pochopit, co a proč musí dělat, její schopnost učit se byla odsunuta do pozadí.

Dobrý kouč, ať již na sportovním kolbišti, nebo v managementu velké organizace, se ujímá role vůdce v oblasti rozvoje svých lidí a jejich vedení k dalšímu růstu. Používají různé postupy a strategie, například podporují vzdělávání v technické stránce věci, starají se, aby byla jasná vítězná strategie, soustředí se na přednosti svěřence a radí, jak překonat jeho slabé stránky. Usilují o to, aby *vedení* i *komunikace* šly ruku v ruce, vzájemně se "nepraly", aby byla zapojena jak mysl, tak srdce svěřence. Kladou důraz na technickou stránku výuky určité činnosti, stejnou měrou se ale zajímají i o osobní charakteristiky svěřence, jako jsou motivace, snaha uspět nebo sebedůvěra.

Dnes má koučing v organizacích různou podobu. Může jít například o takzvaný *executive coaching*, kdy seniorní manažeři dostávají od kouče (mezi čtyřma očima) instrukce či školení, jak si vytvořit vlastnosti nutné pro zlepšení své výkonnosti. Může jít o rétoriku, prezentační schopnosti nebo schopnost delegovat úkoly. Smyslem je samozřejmě zvýšit výkonnost organizace v níž manažer pracuje, pomocí posílení jeho vůdčí výkonnosti.

V koučování se můžete zabývat rozvojem sebe po všech stránkách, rozvojem vztahů na pracovišti, zvýšením vlastního výkonu, zkvalitněním pracovního i osobního života. Kouč s klientem hledá řešení, nenabízí ho. Kouč ví, že nejlepší řešení zná koučovaný sám, jen ho musí nalézt. A kouč při hledání pomáhá odhalovat možnosti a strukturovat výběr řešení. Odpovědnost, a tím pádem i úspěšnost, je rovným dílem rozložena mezi kouče a jeho klienta. Kouč při tom nechává možnost volby, probírají spolu výhody a nevýhody všech možných řešení a klienta do ničeho netlačí. Koučing pracuje zejména s vhodně položenými otázkami a nasloucháním. Někdy vhodně položená otázka je důležitější, než odpověď.

Svého osobního trenéra má dnes kdekdo. Ať už se jedná o vrcholového sporovce, celebrity nebo manažera, který se chce zdokonalit ve své profesi. Jak a kde hledat dobrého kouče? A jak dospějeme k tomu, že potřebujeme kouče? K tomu by měl člověk dospět sám, poté, co se nad sebou zamyslí, utřídí si svoje myšlenky, kde se nachází, co by chtěl dosáhnout a jak toho dosáhnout. A k tomu ještě může popřemýšlet, jestli má všechno, co k životu potřebuje, a kolik mám toho, co vyžaduje pozornost, ale vlastně o to vůbec nestojí. Klient se může v pracovních otázkách obrátit na svého nadřízeného, na interního kouče, pokud ho organizace má nebo na externího poradce (kouče). Každý z těchto koučů zastává jinou úlohu a každé toto řešení má svá úskalí. Správný kouč nabízí svému klientovi odbornou erudici, úctu a diskrétnost a víru

v jeho schopnosti. Je důležité, aby byl vztah otevřený a klient se v něm cítil dobře. Při výběru kouče je potřeba se řídit nejen jeho vzděláním, zkušenostmi a referencemi, ale také pocitem z jeho osobnosti. Rozhodující je, zda si klient dokáže představit rozhovor s koučem na velice osobní téma. To, zda spolupráce může splnit očekávání, je obvykle možné zjistit už během prvního informativního setkání. Dalším krokem je společné konkretizování cíle. Zásadní je stanovit, jak klient pozná, že cíle byly naplněny. Člověk, který se pro koučování rozhodne, se musí připravit na to, že bude muset odvážně pracovat. Koučování není návštěva a příjemné popovídání. Je to intenzivní sebereflexní práce na sobě samém s jasným a viditelným výsledkem.

Pro vyjasnění, co je to koučování, použiji ještě definici od autorky knihy Koučování Maren Fischer – Epe:⁴ „Koučování je kombinace individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku. V koučování se jedná o otázky, které se týkají profesní úlohy a role, a také osobnosti klienta.“ Autorka uvádí příklady:

- určení osobní pozice, vývoje a vize a formulování cílů,
- rozvoj vhodných strategií řešení problémů a jejich přenesení do praxe,
- analýza a další vývoj vlastního chování,
- ujasnění rolí a vymezení pozice v obtížných situacích rozhodování,
- zvládání všedního pracovního dne.

1.3.3 Podobnosti mentoringu a koučingu

Zajímavé je, že o funkci mentora u nás není slyšet tak často. Ve Velké Británii a USA je slovo mentor používáno stejně často jako kouč, mnohdy i častěji. Mentor i kouč se soustředí na učení se a na růst. Snaží se o to, aby se svěření lidé naučili nové věci a odborně vyrostli. Pomáhají jim nalézat v sobě silné stránky a překonávat slabé.

Forma práce je v obou případech založena na spolupráci, dobrovolnosti, důvěře a otevřenosti. Obě metody využívají hlavně vzájemné komunikace a kladení otázek. Přitom mentor více odpovídá na otázky, kterému klade mentorovaný a kouč naopak klade svému klientovi otevřené otázky.

⁴ FISCHER – EPE. M., *Koučování*. Praha : Portál, 2006, ISBN 80-7367-140-9

Pro obě metody je společné a důležité stanovení cíle, kterého chtějí klienti dosáhnout. Koučing je pak více zaměřený na výsledek. Zpravidla, osoba, která si vybere metodu koučingu je již vyzrálá osobnost, s praxí a zkušenostmi, která chce ve svém životě něco změnit. Mentoring je využíván zejména mladšími osobami, na začátku své kariéry, ale nečekají rychlé výsledky, ale spíše se soustředí na tu cestu, která je pro ně důležitá a přináší jim postupné zkušenosti a to jsou ty cenné výsledky práce.

Jak mentoring, i koučing lze využít i v osobním životě. Ale opět bývá častější využívání mentoringových principů. Zřejmě i z toho důvodu, že koučing, se zkušeným koučem, je poměrně drahá záležitost. Může se jednat i o desetitisíce korun. Zatímco mentoring je spíše poskytován dobrovolně, např. služebně starší kolega zasvěcuje svého budoucího nástupce do pracovních postupů, organizace práce, seznamuje ho s kolegy v oboru apod. Toto se děje jakoby přirozeně, nenuceně a očekávaný výsledek v tomto případě bude to, že za několik let bude zaměstnanec zkušený odborník, který se sám stane mentorem.

Jak mentor, tak kouč poskytují vedení proto, aby se jejich svěřenci dále vyvíjeli a ověřovali si, na jakém stupni vývoje jsou v porovnání s konkurencí nebo s jinými hráči. Zároveň se kouč i mentor chovají vůči svěřencům otevřeně, poskytují upřímné rady, zpětnou vazbu a konstruktivní kritiku.

Obě metody, jak koučing i mentoring, jsou zaměřeny na určitý výsledek, zpravidla nastavený cíl. Je tento výsledek měřitelný? Zkušenosti z praxe ukazují, že v koučingu ano, v mentoringu částečně také ano. V koučingu je výsledku dosaženo v kratším čase, proto je i více viditelný a jasný. Při mentoringu, který zpravidla trvá delší dobu, se může cíl v průběhu mentorování měnit, upravovat a přizpůsobovat podmínkám. Proto i konečný výsledek nemusí odpovídat cíli, který byl vytyčen na začátku mentoringového vztahu. Obě metody jsou shodně zaměřeny do budoucnosti.

Od koučů i koučovaných často slyšíme, že je to tvrdá práce. I když to pro mnohé vnější pozorovatele může vypadat, jako „příjemné povídání u kávy“. Mentoring z vnějšku je také „povídání si u kávy“. Ale domnívám se, že dobrý mentoring by měl na přímé účastníky stále působit, jako „příjemné povídání u kávy“.

1.3.4 Rozdílnosti mentoringu a koučingu

Rozdílnost mentoringu a koučingu lze vysledovat ve čtyřech oblastech:

1. V úrovni detailu, s jakou tyto metody pracují.
2. Rozdílným umístěním hranice vztahu v mentoringu a koučingu.
3. Mírou všestrannosti a specifičnosti.
4. Mírou formálnosti vztahu.

1. V čem se zásadně liší koučing a mentoring je *úroveň detailu*. Jde o důraz na strategii a vize u mentoringu, oproti detailní technice provedení u koučingu.

- V mentoringu se očekává, že hlavním výsledkem vztahu mentor-mentorovaný bude *růst a rozvoj osobnosti na její vlastní odpovědnost*.
- V koučingu, i když kouč bere v úvahu osobnost se kterou pracuje, je hlavním cílem vztahu *zvýšit výkonnost v konkrétní oblasti s pomocí konkrétní techniky*, s cílem uspět v soutěži.

2. Rozdílná je i *hranice ve vztahu*, která je v mentoringu jiná, než v koučingu.

- Mentoring se zaměřuje na mnoho jednotlivých charakteristik mentorovaného a jeho života. Mentor se soustředí na celkový rozvoj osobnosti mentorovaného s malým důrazem na konkrétní úkoly.
- Naproti tomu koučing se soustředí na zvýšení výkonnosti v rámci jedné činnosti nebo oblasti.

3. Pokud bych měla použít příklad šerpy a horolezce, jako typické ukázky role mentora a mentorovaného, pak k výstupu na Mount Everest je třeba vysoký výkon ve všech oblastech, od plánování, přes *všestrannou* mentální a fyzickou přípravu. V tenisu naopak lze klást důraz na *specifickou* fyzickou a technickou přípravu. Pokud zůstaneme u sportu, *specifičnost* každého sportu (oboru) brání přesunu koučů od hokeje k tenisu, od basketbalu k plavání nebo k atletice. Důraz je kladen vždy na jednotlivou činnost nebo malý soubor činností a strategií.

4. Dalším významným rozdílem je *důraz na formálnost a neformálnost vztahu*.

- V mentoringu existují formální i neformální vztahy, které jsou nastaveny podle priorit a požadavků mentorovaného a mentora.
- Naproti tomu koučing vychází často z formálního vztahu dvou stran nebo je vyvolán třetí stranou, kdy cílem je dosáhnout konkrétní cíl. Kouč tak mívá formálnější roli, pozici a specifický úkol. Díky existenci role kouče pak vzniká v koučingu vztah.

Mentoři nejsou vnímáni jako lidé, kteří obsáhli všechno vědění světa a znají odpovědi na všechny otázky. Mentor zpřístupňuje mentorovanému informace, znalosti, kontakty a strategie. Kouč naproti tomu je obvykle vnímán jako odborník na úzkou oblast. Pokud jde o předávání zkušeností a znalostí, ty jsou obvykle čerpány ze zdrojů přímo vztažených k oblasti samotné.

V mentoringu se *vztah vyvíjí* tak, že obohacuje obě strany. Může nastat i situace, kdy vztah dozraje natolik, že se mentor stane mentorovaným a mentorovaný mentorem. V koučingu mají obě strany ze vztahu také užitek, ale je velmi nepravděpodobné, že by došlo k překlopení vztahu, kdy by trenér stal trénovaným a trénovaný trenérem.

Mezi oběma oblastmi je řada rozdílů, nicméně lze najít scénáře, kdy koučing může podporovat mentoring a naopak.

1.3.5 Kdy aplikovat mentoring

Podstatou mentoringu je rozšíření obzorů a získání zkušeností jejich účastníků. Proces mentorování je vhodný pro rozvíjení specifických dovedností a znalostí, které slouží k profesnímu i osobnímu růstu u méně zkušené osoby, kde je nutné být mentorovanému rádcem, hodnotit jeho počínání poskytovat mu konstruktivní kritiku a zapojovat expertizu z jeho oboru. Mentor má být kolegou a k tomu ještě poradcem. Jde o zkušenější osobu, která někoho vede v určité oblasti. Učí své svěřence názorně, vede vlastním příkladem, dle své nejlepší životní zkušenosti. Ukazuje a sdílí osvědčené postupy. Mezi mentorem a mentorovaným vzniká vztah, který se vyznačuje konstruktivní podporou, povzbuzením k úsilí a pozitivním posilováním pro dosažení cílů. **Mentoring nebo také mentorství je proces pro předávání znalostí, zkušeností, kontaktů.**

1.3.6 Kdy aplikovat koučing

Koučování představuje profesionální pomoc zaměřenou na reflexi a vývoj v profesní praxi. Aby koučovací proces trvale zvyšoval kompetence partnera a ponechával mu odpovědnost za stanovování cílů, hledání cesty k nim a dosahování konečného výsledku, nesmí kouč radit, kritizovat, hodnotit koučovaného. Kouč nemusí být expertní znalec v profesi, ve které rozvíjí koučovaného. Kouč se snaží najít s klientem řešení, která odpovídají požadavkům kladeným na roli a zároveň sedí k osobě. Koučování spojuje dvě hlediska: osobu a roli. Vlastní zodpovědnost klienta zůstává zachována. Kouč provází klienta jako partner v dialogu mezi experty. Koučovaný je expert na svoji pracovní oblast. Kouč je expertem na metody vedení rozhovoru a poradenství, vyzná se v otázkách vedení a spolupráce.

Mezi podněty vedoucí ke koučování v pracovní oblasti mohou být:

- Změna struktury organizace, změna právní formy.
- Zavádění nových postupů a technologií.
- Změna pracovní pozice, výpověď, povýšení, změna profese.
- Přetížení, ztráta motivace.
- Problémy v komunikaci a ve spolupráci s kolegy nebo se zákazníky.

Za potřebou koučingu se mohou skrývat více z uvedených aspektů najednou. Koučování v organizaci může být doplňkem dalších organizačně – personálních aktivit a mělo by se s nimi vhodně doplňovat.

Při koučingu si cíl stanovuje klient, který chce něco dělat a neví, jak na to. Pokud vyvstane tato potřeba, je čas začít s koučováním. Další případ je ten, kdy člověk něco hledá, něco mu nejde, trápí se. Neumí se rozhodnout. Anebo oblíbené téma „já nestíhám“. Objevují se otázky po smyslu a životním poslání. Lidé se zastaví a hledají, kam dál. Koučování je zaměřené do budoucnosti a směřování ke spokojenosti. Spokojený člověk podává i lepší pracovní výkon. Klient při koučingu by měl od začátku vědět, co chce.

1.3.7 Organizace a asociace

V České republice působí zastoupení European Mentoring and Coaching Council (EMCC). Cílem této rady⁵ je: „...rozvíjet a nastavovat správná očekávání v oblasti koučování a mentorování [...] EMCC sdružuje všechny, jejichž společným cílem je zvyšování profesní úrovně koučování a mentorování.“ Tato rada má ve svém názvu „mentoring“, ale i „koučing“. Je to jedna z mála organizací v ČR, která se mentoringu cíleně věnuje.

Seriózní informace v angličtině nabízí web International Coach Federation. O mentoringu je spousta informací v angličtině na webu International Mentoring Association.

Další, poměrně známější v ČR, je Česká asociace koučů. Tato asociace je převážně zaměřena na koučing.

Mnoho organizací, sdružujících kouče a mentory, působí po celém světě. Každá z těchto organizací má svoje pravidla, programy činností a také etický kodex (např. viz CAKO⁶).

Každý, kdo má zájem se mentoringu a koučingu věnovat, nebo hledá vhodného kouče či mentora, se dozví potřebné informace prostřednictvím internetových stránek těchto asociací.

1.4 Příklady užití mentoringu v organizaci

Velká část zaměstnanců vstupuje do organizace jen s malou představou jejího komplexního prostředí a netuší, jaká je její filozofie, kultura a očekávání různých lidí mohou ovlivnit jejich kariérní dráhu. Téměř v každé organizaci, jakékoliv velikosti a rozsahu může být aplikován mentoring pro překonání prvotních překážek. V zemích západní Evropy a v USA je mentoring nejčastěji využíván ve firemní praxi, ve školství i v oblasti sociálních služeb.

1.4.1 Noví zaměstnanci

Navzdory výrokům, které uvádí při přijímacím řízení, nemají často noví zaměstnanci jasno o své budoucí kariérní dráze. A to je příležitost pro mentoring. Osobní rozvojové

⁵ <http://www.emccouncil.org/cz/cs/.html>

⁶ <http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/eticky-kodex/>

plány zaměstnanců se v průběhu času vyvíjí a dobrý mentor může této evoluci jednotlivce velice účinně pomáhat.

1.4.2 Absolventi

Velmi brzo se mladí zaměstnanci mohou seznámit s tím, že práce v dané organizaci se významně liší od jejich předchozích univerzitních zkušeností, kde má student za cíl získat znalosti. Zatímco v zaměstnání jde o to, přispět svými znalostmi a zkušenostmi k tomu, aby zaměstnanec začal fungovat jako profesní kolega ostatních. Ať je již absolvent z jakékoliv vzdělávací instituce, přechod do praxe po jejím ukončení určitě není jednoduchým obdobím. Proto absolvent uvítá pomoc někoho, s kým se může podělit o zkušenosti, kdo ho upozorní na možná úskalí a umožní lepší orientaci v dnešní hektické době.

1.4.3 Studenti

V poslední době si na univerzitách uvědomují přínosy mentoringu, zejména v oblasti odborné přípravy postgraduálních studentů. Studentovi je nabídnuta spolupráce buď se starším a zkušenějším kolegou z univerzity, anebo z pracovního prostředí. Velmi dobré uplatnění má mentoring při výzkumech, kde je třeba mezioborových znalostí, např. v oboru molekulární biologie, kde se prolíná biologie, fyzika, chemie, počítače a programování. Podstatou je, rozšíření obzorů a získání nových zkušeností jejich účastníků. Zkušenost s mentoringem by měla přispět k rozvoji odborných, komunikačních znalostí a dovedností studentů a umožnit jim nástup do praxe. Pro odborníky z praxe může spolupráce se studenty přinést zjištění současné situace a úrovně znalostí budoucích absolventů, či přímo pro získání brigádníků a budoucích zaměstnanců. Tím se na pracoviště dostanou mladí lidé, kteří přispějí k oživení atmosféry a i získání stereotypy nezátížený, objektivní pohled na různé problémy.

1.4.4 Další příklady

Mezi další možnosti využití mentoringu patří **podpora podnikatelů**. Vláda a stát vynakládá různé prostředky na podporu malých podnikatelů a jednou z cest je mentoring, který není příliš nákladný a je velice přínosný pro podnikatele, na jejich cestě k úspěchu. Sám podnikatel by hledal mentora velmi obtížně, pokud ale existuje státem podporovaná platforma, kde se mohou mentoři i mentorovaní z řad podnikatelů setkávat, komunikovat, předávat si zkušenosti, kam investovat a vytyčovat si klíčové kroky, je cesta k úspěchu podstatně rychlejší.

Dále mohou úspěšně fungovat různá profesní sdružení a kluby, kde se sdružují osoby s podobným zaměřením. V rámci setkávání mohou být předávány znalosti a zkušenosti, které podpoří zúčastněné při **budování kariéry**.

Případně některé firmy mohou dodávat mentoring jako **službu** ke svým výrobkům. V této souvislosti jsem se setkala s tím, že výrobce koberců poskytoval rady a zkušenosti svým obchodním zástupcům, kteří díky těmto radám lépe výrobky prodávali.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Formulace cílů a pracovních hypotéz

Praktická část práce je zaměřena na implementaci mentoringu ve středně velké organizaci, která se zabývá poradenskými službami v informačních technologiích. Tato společnost nabízí služby v oblasti, která se rychle vyvíjí. Aby společnost uspěla v tvrdé konkurenci, musí investovat hodně prostředků do dalšího rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců. Vedení společnosti se rozhodlo pro novou formu rozvoje a řízení lidí, a to mentoring, který by měl působit jako **efektivní instrument systému karierního rozvoje, který vytváří synergii mezi zájmy a cíli organizace na jedné straně a individuální motivací vybraných skupin zaměstnanců**, nástroj s přímým důsledkem na naplnění cílů organizace prostřednictvím výkonu jeho pracovníků.

2.1.1 Definice cílů projektu

Mezi cíle při zavedení mentoringu v organizaci patří:

- Cíleně připravovat a rozvíjet patřičné dovednosti a vlastnosti mentorovaných zaměstnanců dle jejich karierního zaměření a být specifickým nástrojem individuálního karierního poradenství.
- V souladu s ostatními nástroji karierního systému stabilizovat vybrané skupiny zaměstnanců a snížit množství nežádoucích odchodů.
- Individuálně rozvíjet silné stránky a celkově zvyšovat jejich výkon a pracovní produktivitu.
- Katalyzovat osobní potenciál mentorovaných zaměstnanců, posilovat jejich sebedůvěru a celkově zvyšovat osobní i profesní spokojenost.
- Zavedením tohoto procesu do praxe posilovat pověst organizace a zvyšovat její pozitivní image na trhu práce jako preferovaného zaměstnavatele.

Forma mentoringu, jako řízení lidí, je uplatněna u všech nově příchozích zaměstnanců. Naplnění těchto cílů je průběžně kontrolováno a vyhodnocováno.

2.1.2 Koncepce zavedení

Mentoring, jako výkonný nástroj rozvoje, směřování a řízení zaměstnanců, je integrální součástí komplexního rozvoje lidských zdrojů v rámci organizace. Instrument mentoringu zasahuje více či méně do většiny procesů a subsystémů řízení lidských zdrojů, ale jeho jádro leží především v oblasti motivačních a rozvojových aktivit personální práce.

Mentoring vychází, naplňuje a je součástí strategie řízení lidských zdrojů, firemní kultury, hodnocení zaměstnanců, profesního a karierního rozvoje, odměňování zaměstnanců a segmentace profesních rolí. Mentoring vychází a je aktivním prvkem kultury organizace i sdílených hodnot v praxi a je dále jejich skutečně hmatatelným prostředkem.

2.1.3 Systémové pojetí mentoringu

V pojetí organizace je mentoring jedním z nástrojů řízení zaměstnance a má přímou vazbu na systém karierního rozvoje. Jeho účelem je v souladu s ostatními nástroji systému řízení, podporovat výkonnost zaměstnance, poskytovat karierní poradenství zaměřené na individuální rozvoj schopností a celkově osobnosti mentorovaného, a dále stabilizovat zaměstnance.

Garantem systému mentoringu v organizaci je Odbor personalistiky a jeho pracovníci zodpovědní za karierní systém. Garant systému vykonává koncepční, organizační, kontrolní a další činnosti spojené s řízením systému. Výkonnou složku mentoringu tvoří interní mentoři, kteří se zaměřují především na profesně odbornou část mentoringu.

Vstupy do systému vycházejí ze strategie a procesů organizace, které mentoring musí flexibilně zohledňovat, dále z procesů řízení lidských zdrojů a z požadavků liniového managementu. Další vstupy zohledňují individuální potřeby mentorovaných.

2.1.4 Výběr mentorů

Systém mentoringu zahrnuje aktuální segmentaci pracovních pozic a rolí především ve smyslu segmentace typů skupin. Mentoring musí být vždy postaven dle potřeb, specifik a cílů daného segmentu jednak z hlediska zmíněných skupin a jednak z hlediska klasického segmentu pracovních pozic, na které jsou zaměstnanci zařazeni.

Interní mentoři se rekrutují ze zaměstnanců organizace s dlouhodobou a úspěšnou profesní kariérou na manažerských i expertních pozicích, ale neměl by být spojen

výkon liniového manažera s mentorem. Prvotní výběr vhodných kandidátů provede liniový manažer, na základě přímých zkušeností z jejich praxe v organizaci. Zájemci o výkon mentora procházejí výběrovým řízením formou pohovoru se zástupci Odboru personalistiky a případně specializovaným Assessment Centrem nebo dalšími vybranými metodami výběru.

2.1.5 Výběrové metody

Při výběru vhodných kandidátů na pozici mentora z řad zaměstnanců mohou být použity výběrové metody, které slouží k posouzení profesní a osobní způsobilosti:

Detailní interview k profesní anamnéze, k praxi, konkrétním zkušenostem, znalostem, přístupům a představám hodnoceného v pracovní oblasti. Tato forma se jeví jako nejvhodnější. Tento rozhovor by měl provést nadřízený s vybraným pracovníkem.

Hraní rolí - interaktivní forma modelových situací spojená se simulací reálných profesních podmínek mentora.

Modelové situace - různě zaměřené modelové situace posuzující klíčové předpoklady k výkonu, např. sociálně týmové dovednosti, prezentační dovednosti, schopnost komunikace, flexibilitu, apod.

Další metody jsou časově náročnější a měl by je provádět zkušený psycholog s praxí, proto se k těmto metodám bude přistupovat pouze v ojedinělých případech:

Psychologické interview k osobní anamnéze postihující osobní historii hodnoceného, klíčové životní události a další aspekty vypovídající o osobním potenciálu pro danou profesi.

Psychologické testy osobnosti - psychologické dotazníky měřící vybrané osobnostní vlastnosti, např. tendence k riziku, odolnost vůči zátěži, sociální vztahy, míra sebekontroly, tendence k sebeprosazování, vyhledávání situací bohatých na intenzivnější podněty, impulsivita a další dle výběru konkrétního testu.

Výkonové testy manažerských dovedností a schopností v časovém limitu, za použití tužky a papíru. Testy obsahují numerickou a verbální část a posuzují numericko - induktivní schopnosti, kritické myšlení, flexibilitu úsudku, logické myšlení a induktivně verbální schopnosti.

2.1.6 Příprava na roli mentora

Vybraní mentoři procházejí přípravou a tréninkem na výkon pozice mentora. Jejich činnost je zaměřena především na:

- Individuální a skupinový mentoring v oblasti řízení mentorovaných, s důrazem na předávání praktických zkušeností a vedení mentorovaných po expertní linii.
- Individuální a skupinový mentoring v oblasti rozvoje „soft“ profesních dovedností, na základě specifické praxe mentorů v daných pracovních oblastech. Jedná se např. o komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, typologie osobnosti ap.
- Kooperace a aktivní participace na koncepci systému mentorování s Odborem personalistiky.

Protože při mentoringu je třeba kompetencí z velmi odlišných a protikladných oblastí, nelze očekávat, že každý mentor bude splňovat všechny požadavky. Je užitečné provést analýzu vlastních zdrojů a témat k rozvoji a samostatně seskládat individuální další vzdělávání. Někdo potřebuje spíše psychologickou metodiku a vlastní zkušenost. V tomto případě pomůže kolegiální supervizní poradenství ve skupině, kde se reflektují konkrétní příklady z praxe. Jiný může být dobrým poradcem, mentorem, ale potřebuje větší vhled do všedního dne zaměstnance. Každý mentor by měl být na začátku poučen, že mentoring se nedá naučit v rychlokurzu, tvoří jen malou část celkové pracovní náplně a předávání vlastních zkušeností je nejcennější forma mentoringu. Jako podklad pro přípravu mentora slouží dotazník, který je uveden v Příloze A – *Kontrolní seznam pro mentora*.

Chce-li se mentor dále rozvíjet, sám si stanoví oblasti, které je třeba stabilizovat nebo rozšířit. Dotazník, který pomůže nalézt oblasti ke zlepšení a rozvoji mentora je uveden v Příloze B - *Diagnostický dotazník pro posouzení správnosti činností mentora*. Tento dotazník mentor vyplní sám, provede vyhodnocení a vyvodí patřičné důsledky. Všechny odpovědi v dotazníku by měly být „ANO“. Ale mentoři jsou jen lidé, kteří se stále učí, proto těchto odpovědí může být dosaženo později. Důležité je, uvědomit si slabé stránky a pracovat na jejich zlepšení. Návrh na další postup a výsledek může být konzultován s dalšími mentory, s Odborem personalistiky nebo s nadřízeným.

Aby si mentor vytvořil svou vlastní vizi dobrého mentoringu, měl by si předně uvědomit, jak mentoring fungoval u něj, zda byl vůbec někdy poskytován, např. jako u studenta nebo novopečeného zaměstnance. Jednou z dalších pomůcek pro mentora je zodpovězení několika otázek, které mohou pomoci určit druh mentora, kterým by se člověk chtěl stát:

- Jak jsem kdysi vnímal/a mentoring já?
- Jak se můj mentoring lišil od mentoringu ostatních lidí? Např. u kolegů jiného pohlaví, jiného věku, s jinými schopnostmi, s jiným rodinným zázemím?
- Jaké kladné a záporné stránky mentoringu jsem vnímal/a?
- Jak by bylo možno můj tehdejší mentoring uplatnit dnes, u dnešní generace?
- Jak mi pomohl můj mentor v dosažení mých kariérních cílů?
- Jak se liší lidé a jak se změnil můj obor od doby, kdy jsem byl/a v pozici mentorovaného?
- Jak dobře mne můj mentor připravil na mou kariéru v organizaci?
- Co mi v mentoringu chybělo a přitom by mi to mohlo pomoci?

2.2 Realizace mentoringu

Mentoring je vykonáván ve dvou základních formách (skupinová a individuální) a je zaměřen na vymezené cílové skupiny. Pro nově příchozí zaměstnance bude vybrán vhodný mentor z řad stávajících zaměstnanců. Ten bude nápomocen zejména v prvních měsících v zaměstnání, bude předávat svoje zkušenosti a znalosti a seznamovat nové kolegy se zvyklostmi a postupy organizace, aby se jejich adaptace v novém prostředí zkrátila a osvojili si obvyklé postupy navazující na celkovou strategii a kulturu organizace. Základní postup mentoringu je pro všechny zaměstnance stejný.

2.2.1 Uzavření dohody a stanovení cíle

Mezi mentorem a mentorovaným by mělo dojít k uzavření vzájemné dohody před navázáním spolupráce. Pro začátek si mentor musí ujasnit cíle zaměstnanců a vyjasnit si očekávání, která mohou nastat mezi mentorem a mentorovaným. Dohoda může být ústní, ale lze využít i písemné formy, pokud taková formalizace posílí vztah mentora se svým svěřencem. *Vzorová a smlouva mezi mentorem mentorovaným* je uvedena v Příloze C. Vztah lze definovat i dále, např. nalezením společné shody ohledně rolí, odpovědnosti, očekávání a důvěrnosti sdílených informací.

V počátečním vztahu mentora a mentorovaného, by měl mentor vyzvat svého svěřence k tomu, aby si udělal vlastní sebehodnocení. Tím bude mentorovaný moci lépe zhodnotit své potřeby a očekávání a mentor začne přemýšlet o typech lidí, případně již konkrétních lidech, kteří jim s mentoringem mohou pomoci.

Pokud jsou na obou stranách známá a jasně formulovaná očekávání, mentoring je mnohem produktivnější, vzájemně prospěšný a třeba i zábavný. Ne všichni mentoři a jejich svěřenci si vyberou formální mentoring, pro některé je formální přístup užitečnější, pro jiné je zajímavější spolupracovat podle nepsaných pravidel.

Mentor by se měl zeptat na předchozí zaměstnání resp. na studia, na pracovní zkušenosti a propojit je se současnou pozicí mentorovaného v organizaci. Klíčová je otázka, *čeho zde vlastně chce zaměstnanec dosáhnout?*

Mentor se může vyptávat na kreativní část práce zaměstnance, na jeho projekty, a na to jak se doplňují s jeho osobními zájmy a představami. Může navrhnout mentorovanému další školení, zacílit jej lépe na určitý projekt nebo činnost v organizaci nebo mimo ni. Dále je vhodné, aby mentor využil svých kontaktů mimo organizaci a doporučil různé lidi, kteří mohou posloužit jako doplňkoví mentoři a pomoci zaměstnanci k dosažení specifických profesních cílů.

Mentor si musí být vědom, že cíle mentorovaného se budou v průběhu času měnit. Zvláště poté, co získá praxi v oboru, založí si rodinu apod. Proto by se měl mentor v průběhu času věnovat jejich ověření a případnému přehodnocení v dialogu se zaměstnancem.

2.2.2 Plánování schůzek

Pro úspěšný mentoring je důležité hned během prvních schůzek sdělit vaše časové možnosti a společně rozebrat, co můžete nabídnout, ale také se snažte zjistit, o co by měl vlastně mentorovaný zájem. Zamyslete se, jak by se daly tyto vaše představy skloubit, a jakými způsoby by bylo možné vyjít mentorovanému vstříc, aby byl mentoring vzhledem k oblasti jeho zájmu pro něj, ale samozřejmě i pro mentora, co nejvýhodnější.

Prezentujte své časové možnosti a pobavte se o případných časových a obsahových omezeních. Je vhodné vytvořit během schůzky příjemnou atmosféru, abyste z ní oba odcházeli se vzájemnou důvěrou a motivací pro budoucí spolupráci.

Mentoring probíhá během předem domluvených schůzek, které se uskutečňují z počátku minimálně jednou týdně, později stačí měsíční frekvence. Individuální setkání s mentorem obvykle trvá 1 – 2 hodiny, skupinové setkání 2 – 4 hodiny.

2.2.3 Komunikace se zaměstnanci

Mentoring je třeba chápat jako zejména komunikační nástroj a komunikace při jeho provádění hraje klíčovou roli. Organizace má zavedenou svoji kulturu a cílem je, aby si ji osvojili i nově příchozí. Mezi zvyklosti patří přátelský přístup ke kolegům, který je možné vyjádřit např. obyčejným pozdravem na chodbě firmy. Je dobré se krátce zeptat mentorovaného, jak se mu daří v právě diskutované oblasti nebo projektu. Pokud mentorovaný vyjádří potřebu delší diskuse, dohodne si s mentorem schůzku. Je dobré dát mentorovanému najevo, že se s ním mentor rád setká v určitém čase, vyhrazeném pro mentoring. Každý z účastníků do mentoringu vstupuje s vlastními cíli a úspěch celého projektu spočívá ve vytvoření dvojice mentor – mentorovaný, jejichž cíle se co nejvíce přibližují. Proto při prvních schůzkách jsou tyto cíle představeny a diskutovány. Pokud nedojde ke vzájemné shodě, bude mentorovanému přidělen jiný mentor.

Pravidelná setkání a diskuse s mentorovaným by měla proběhnout jednou za týden, proto je třeba se aktivně zaměřit na ty, kteří jsou mimo dosah běžných komunikačních prostředků, což může být dáno např. rodinnými nebo jinými izolačními vlivy. V takovém případě je možné zvolit např. internetové nebo telefonní spojení.

Mentor si může s mentorovaným po pracovní době zajít na kávu nebo na jídlo mimo kancelář, to pomůže navázání normálního dialogu bez odvádění pozornosti, které je běžné na pracovišti. Tímto vysílá mentor signál mentorovanému, že je pro něj důležitý, a že rád věnuje svůj čas vzájemnému setkání. Nejdůležitější věcí, kterou mentor může udělat, je strávit s mentorovaným určitý čas a brát přitom v úvahu jeho zájmy a potřeby.

Protože je komunikace velmi důležitá pro správný průběh mentoringu, následuje shrnutí základních komunikačních pravidel pro vytvoření dobrého vztahu:

- Mentor by měl nastavit základní pravidla pro své diskuse, vysvětlit jaká jsou jeho očekávání a ujasnit si jaká jsou očekávání ostatních.
- Při setkání s více lidmi (porady, prezentace apod.) by měl mentor trochu experimentovat se způsoby, jak dosáhnout vyváženosti dialogu mezi zúčastněnými. Například může navrhnout, že každý, kdo se již zúčastnil

s nějakým příspěvkem či názorem, by měl s dalším počkat až poté, než se vyjádří i všichni ostatní ve skupině, kdo ještě nemluvili.

- Není dobré žádat např. konkrétní ženu, aby se stala mluvčím všech žen ve skupině. Lepší je navrhnout účastníkům setkání, aby se podělili o své vlastní názory.
- Příliš kritické rozhovory ve skupině by měl mentor mírnit, účinný způsob je, požádat kritizující, aby sdělili ostatním, čemu jejich kritika přispěje, co bude výstupem.
- Mentor by měl seznámit všechny účastníky schůzky s možnými formami účasti na diskusi, například s prací v páru, s možností zapojení do e-mailové diskuse, neformálních diskusí, s možností konzultací ve vymezených úředních hodinách a podobně. Někteří lidé jsou sdílnější na veřejnosti, jiní v menších skupinkách.
- Mentor by se měl ujistit o tom, že účastníci ví na koho se v organizaci obrátit, v případě, že mají pocit, že je jim nějak ubližováno, nebo jsou pod jiným vlivem, který může negativně ovlivnit jejich práci.

2.2.4 Určení silných a slabých stránek

Mentor by se měl důkladně vyptat zaměstnance na jeho silné a slabé stránky. Je mentorovaný spíše kreativní osobnost? Má analytické schopnosti nebo organizační talent? Těchto vlastností může být celá řada a zde je prostor pro spolupráci s psychologem, který může pomoci správně odhadnout převažující rysy a vlastnosti. Mentor by měl sdílet svůj dojem ze silných stránek mentorovaného a z oblastí s možným zlepšením. Není od věci navrhnout specializované kurzy dostupné u zaměstnavatele nebo podporované zaměstnavatelem, na pokrytí možných slabin mentorovaného. I zde je prostor pro spolupráci s dalšími lidmi v organizaci i mimo ni. Například s nadřízenými, podřízenými, klienty, personálním oddělením a případně dalšími, aby mentor získal všechny potřebné informace o silných a slabých stránkách mentorovaného.

2.2.5 Seznámení s organizací

Mentor zná aktuální znění firemní politiky a procedury pro danou oblast. Mentor pomáhá novým zaměstnancům porozumět terminologii typickou pro daný segment. Dále by měl objasnit nepopsané nebo vágně popsané oblasti života organizace, očekávání kladená na zaměstnance atd. Mentor má pomoci zaměstnanci pochopit

situaci a definovat způsob, jakým přistupovat k formálním i neformálním kritériím, podle nichž je posuzována kvalita práce a upozorňuje zaměstnance na úskalí dané oblasti. Pro zaměstnance je nesmírně důležité mít po ruce mentora, který umí odpovídat i na jednoduché dotazy bez toho, aby odpovědi působily odrazujícím dojmem.

2.2.6 Plánování kariéry

Plánování kariéry by mělo být v souladu s očekáváním vedení společnosti a aktivitami jednotlivce. Naplňování těchto aktivit organizace podporuje formou mentoringu. Mentor diskutuje s liniovým nadřízeným plány a očekávání mentorovaného i nadřízeného.

2.2.7 Povzbuzování

Mentor by měl povzbuzovat zaměstnance, aby vzájemně diskutovali své názory, i pokud se obávají, že mohou vyznít naivně. Zaměstnanci by měli být povzbuzováni k tomu, aby zkoušeli nové postupy k rozšíření svých dovedností. Mentor má vést svěřence k poznání, že chybování vede k učení se a zdokonalování se. Může přitom přispět *příkladem* ze svého života, kdy ne zcela úspěšná zkušenost vedla k jeho vlastnímu zdokonalení. Mentor by měl ujišťovat zaměstnance o jejich dovednostech a schopnosti uspět. Měl by učit zaměstnance rozdělit si velké úkoly na malé, lépe řiditelné a pomoci jim vyvarovat se pracovnímu přetížení.

Mentorství je mnohem více než jednorázový rozhovor o kariérních plánech nebo jedna káva po práci. Je to mentorovo trvalé zapojení a zaujetí zaměstnancovým profesním růstem a trvalá podpora a povzbuzování všeho jeho pracovního a někdy i mimopracovního snažení. Mentor může nadaného zaměstnance povzbuzovat k účasti na konferencích nebo v publikaci zajímavých myšlenek. Bez takové podpory se mentorovaný nemusí vůbec o dané věci pokusit a přijde o možnosti dalšího růstu jak on, tak jeho mentor i organizace.

2.2.8 Pocit izolace

Povaha práce v některých organizacích může vést k určité míře izolace, ať již od ostatních zaměstnanců, od komunity lidí působících v organizaci. U mentorovaných izolace vede k pochybnostem o sobě samém a k pocitu osamocení. V těžších případech izolace může vést k depresím a k pracovním výpadkům. Zaměstnanci z již historicky nedostatečně reprezentovaných skupin se v organizacích cítí více izolovaní a odcizení, zvláště ve společenstvích, která vykazují vysokou míru homogenity.

- Mentor by měl povzbuzovat zaměstnance, aby přijímali různé role a funkce v organizaci ať při formování pracovních skupin nebo mimo práci.
- Mentor by si měl sledovat zaměstnance, kteří již měli problém s přebíráním aktivní role uvnitř organizace (oddělení) a snažit se najít způsob jak tomu předejít. Zjistí si například, jaké mají zájmy, koníčky, jaké mají vedlejší zaměstnání či další aktivity.
- Mentor by měl dávat dohromady zaměstnance s komplementárními zájmy.
- Mentor má zaměstnance upozornit na možnosti společenského vyžití, které organizace podporuje a pomoci jim vstoupit do místních komunit, profesních sdružení, asociací a tak dále

2.2.9 Podpora networkingu

Networking v zásadě znamená navazování, udržování a obnovování sítě kontaktů, která nám pomáhá v naší práci. Jak při koučingu i při mentoringu je navazování kontaktů klíčová dovednost. Také mnoho úspěšných lidí si uvědomuje výhod networkingu. I když v našich podmínkách toto slovo může mít negativní nádech, je to bráno jako něco nesprávného a zneužívajícího. Ale podstata networkingu spočívá v tom, že funguje na dobrovolné bázi. Je to o vztahu lidí, kteří si vzájemně mohou pomoci a prospět. Jedná se i o radu, podporu, informaci apod., bez toho, aniž bychom jiné poškozovali.

Mentor pomáhá zaměstnancům, aby konzultovali svou práci s experty (např. senior specialisty), kteří jim mohou podat pomocnou ruku v rámci řešeného problému či projektu. Mentor přispívá k budování komunity, jež poskytuje prostor pro neformální diskuse, projekty, příležitostné společné snídaně či podobné akce za účasti lidí sdílejících společné zájmy. Vhodným zdrojem nových kontaktů jsou odborně zaměřené konference, kterých se můžeme účastnit osobně nebo přes internet. Pro networking byly vybudovány sociální sítě, jako dnes velmi rozšířený Facebook, Twitter nebo LinkedIn. Zejména posledně zmiňovaný je zaměřen na profesní kariéru. Pomocí kontaktů s odborníky je možné hledat odpovědi na odborné otázky mnohem rychleji.

Mentor navrhuje konzultace s jiným mentorem, který může zaměstnanci pomoci, pokud by toho sám nebyl schopen. Může jít o mentora, který v organizaci působí, nebo je již v důchodovém věku, ale s organizací nadále spolupracuje. Takoví bývají cenným zdrojem znalostí a zkušeností. Mentor seznamuje a představuje zaměstnance

z dalších oborů nebo oblastí organizace, které jsou vzájemně komplementární. Kontakty mohou být navázány na odborných konferencích, komunikací na internetu, a publikováním nebo v profesním klubu. Pokud takový klub neexistuje, může mentor pomoci svému svěřenci takový klub nebo sdružení založit. Bez internetu a mobilního telefonu je v dnešních organizacích networking nemyslitelný. Podstatou networkingu je, že se zaměstnanci sami aktivně zapojí a budou hledat příležitosti a možnosti, které budou dále rozvíjet a strukturovat.

2.2.10 Zájmy zaměstnance

Mentor dává zaměstnanci najevo různými způsoby, že jeho vlastním cílem je pomoci mu uspět, proto vytváří příležitosti pro mentorované, aby předvedli své schopnosti. Například mentor může vzít mentorovaného na důležitou schůzku nebo konferenci a nechat ho udělat část prezentace. Mentor navrhuje své svěřence do dostatečně viditelných společenství, projektů nebo pro účast na reprezentativních akcích, pokud si budete myslet, že jsou dostatečně připraveni. Mentorovo působení zahrnuje povzbuzování zaměstnance na účasti při projektech uvnitř i vně organizace. Mentor musí být advokátem lidí, kteří potřebují jeho pomoc.

Každý člověk má různé zájmy, a pokud to jde, lze i koníčky uplatňovat v profesi. Mentoring může mít přesah i do osobního života zaměstnance, např. mentor - aktivní sportovec zapojí mentorovaného do sportu, který mohou společně vykonávat po práci, např. příprava na maratonský běh, volejbalový klub ap. Při těchto činnostech se lépe poznají, navážou bližší a otevřenější vztah a ještě se mohou seznámit s dalšími kolegy.

2.2.11 Rovnováha práce a životního stylu

Zaměstnanci často vnímají, že významní lidé v organizaci zasvěcují značnou část svého života práci, ve snaze být v organizaci či v oboru úspěšní. Zaměstnanci se mohou cítit ochromeni představou, že budou muset každou volnou minutu svého života věnovat práci nebo přípravě na ni. Takové vnímání reality vytváří u zaměstnanců potřebu hledat rovnováhu mezi kariérou a soukromým (rodinným) životem. Mentor může v tomto tlaku zaměstnanci významně pomoci:

- Mentor může ukázat zaměstnanci, že každá dimenze života má svou hodnotu, měl by být otevřený diskusi o koníčcích a zájmech nebo rodině a sdílet své názory na výhody vyrovnaného balancovaného životního stylu.

- Mentor by měl poskytnout zaměstnanci své tipy na to, jak si rozumně uspořádat čas a pomoci mu uvědomit si, že rozsáhlé projekty či úkoly se dají lépe řídit a zvládnout pokud se rozdělí na menší, lépe říditelné úkoly, případně delegací pravomocí na další lidi.
- Mentor by si měl být vědom toho, že zaměstnanci se musí hodně snažit, aby účinně vybalancovali své pracovní a soukromé a rodinné potřeby. Ti, kteří mají rodinné povinnosti, nemusí být schopni trávit na pracovišti přesčasy, jako jiní zaměstnanci, na druhou stranu ale když jsou v práci, bývají často lépe soustředění a výkonnější.
- Mentor by si měl co nejvíce zjistit o tom, co zaměstnanec musí ještě dělat po práci, pokud zjistí, že u zaměstnance mohou nastat problémy, nejprve ho vyslechne a pak navrhne své řešení.

2.2.12 Respekt vůči zaměstnanci

Pravidelná a plánovaná setkání se svěřencem probíhají bez zbytečného přerušení. Mentorovanému je věnována dostatečná pozornost. Např. i řeč těla může napovědět hodně. Mentor si poznamená souhrn posledního rozhovoru s mentorovaným a je výhodné si záznam poslední schůzky před setkáním připomenout. Mentor rekapituluje zaměstnanci, co se od něj dozvěděl. Takové odhalení pomůže zaměstnanci navodit atmosféru sounáležitosti a porozumění a odhalí nejasnosti v komunikaci.

Mentor by měl plně uznávat předchozí úspěchy mentorovaného, ať již osobní, profesní nebo studijní, kterých zaměstnanec v minulosti dosáhl.

Nejjednodušší a nejúčinnější činnost, kterou mentor může udělat, je **v klidu si sednout a poslouchat, co mentorovaný říká**. Když ten může vypovědět, co má na srdci a mentor mu dá jistotu, že to co říká má smysl a hodnotu, zvýší se hodnota vzájemné spolupráce.

2.2.13 Nabídka osobního přístupu

Mentor by měl být otevřený a vypadat přístupně. Zaměstnanci mohou potřebovat probrat nějaké pracovní nebo nepracovní záležitosti, a pokud ví, že za mentorem mohou přijít, a ten jim bude naslouchat, je to obzvláště důležitý signál pro stydlivé či plaché zaměstnance nebo pro lidi z jiného kulturního nebo sociálního zázemí. Zájem

mentorovaného by měl být zaměřen na každodenní náplň práce, o technologie nebo procesy organizace.

Pokud zájem mentorovaného není, mentor pomáhá zaměstnancům nalézat kreativní řešení problémů, tím se dostává již do oblasti koučingu. Proto se i sám vzdělává v oblasti mentorování zaměstnanců a v oblasti rozvoje lidí, tedy i koučingu. Mentor neopomene se ve vhodných chvílích zmínit o začátcích své kariéry a umožní tím mentorovanému, aby si udělal představu o tom, co předcházelo současnosti. Pokud bude mít mentorovaný v budoucnu také zájem stát se mentorem, úkolem mentora je ho v tom podporovat. Pro další zajištění zájmu mentorovaného, mentor připraví informační materiály. Dále se osvědčilo zadávání drobných úkolů, či odkazů na externí zdroje – knihy, časopisy, web, díky kterým má mentorovaný možnost se blíže seznámit s obsahem práce mentora a postupně i své práce.

2.2.14 Poskytování zpětné vazby

Jedním z předpokladů úspěšného mentoringu je i umění poskytování dobré zpětné vazby. Mnozí zaměstnanci si přejí dostávat častou zpětnou vazbu na svou práci. Potřebují vědět, zda je dobře odvedená či nikoli, zda s nimi jsou nadřízení spokojeni. Přestože nedostatek zpětných vazeb je sám o sobě problematický, nedostatek konstruktivní kritiky může vést zaměstnance k pochybnostem o svých schopnostech. Ženy mají tendenci připisovat své negativní zkušenosti v práci svým vlastním chybám, zatímco muži je připisují nedostatku vedení nebo problémům uvnitř organizace. Co se týká osobního stylu mentora, muži jsou většinou spokojenější, než ženy s přístupem, který může být neosobní, a poskytuje dobře zdůvodněné rady. Ženy interpretují odstup mentora tak, že na ně má negativní názor.

Mentor poskytuje zaměstnancům upřímné hodnocení jejich práce a výkony zaměstnance může diskutovat s dalšími kolegy, aby získal větší objektivitu. Čestně míněná rada nebo kritika poskytnutá citlivým způsobem nikdy neškodí. Zpětná vazba má být poskytována včas, odkládání odpovědi může způsobit nejistotu a zkomplikovat další rozvoj mentorovaného. Pokud je to možné, mentor by měl změkčit nutnou kritiku zaslouženou chválou, měl by připomínat zaměstnanci nutnost dodržovat pravidla organizace a pomáhat mu zlepšovat se. *Zpětná vazba má být poskytována konkrétně, přesně a srozumitelně.* Mentor by se měl přesvědčit, že mentorovaný porozuměl kritice a společně by se měli dohodnout na další akci. Rovněž mentor může vybídnout mentorovaného, aby poskytl zpětnou vazbu na jeho práci.

Pokud se mentor dozví, že zaměstnanec je pozadu s prací, nemá dostatek motivace nebo pevné vůle, je nutné s ním hovořit a zjistit, o jakou příčinu jde. Člověk může být vyčerpaný, nebo mu nemusí být jasné, co se po něm chce, nebo se mu jednoduše práce nebo projekt nelíbí, případně se objevují problémy se spolupracovníky. Včas mentorovaného seznámí s problémy, které zřejmě povedou k snížení možnosti, že dosáhne plánovaného postupu v profesní dráze. Přehlížení takových znamení může v budoucnu působit značné škody.

2.2.15 Odměna za účinný mentoring

Organizace by měla dobrý mentoring umět odměnit. Pokud umí vyhodnotit úspěšnost mentoringu a ví jak nastavit správné odměny pro mentory, je na nejlepší cestě k využití potenciálu svých lidských zdrojů. Jde o nutnou podmínku pro zavedení základních principů mentoringu do praxe.

Při hodnocení výkonu mentora je nejpřímější způsob zeptat se pracovníků, jak hodnotí svého mentora. Zaměstnanci by měli být vedeni k otevřenosti a nebát se vyjádřit svůj názor. Při hodnocení můžou být použity praktiky pro zpětnou vazbu. I mentor by měl být dotázán, jak vidí úspěšnost u svého svěřence. Při hodnocení je vhodné vyzdvihnout úspěchy a také doporučit oblasti, kde se má svěřenec zlepšovat. Mentor by měl předem mentorovaného s výsledkem hodnocení seznámit. Při hodnocení mentora by mělo vedení přihlídnout i k obtížnosti prostředí, ve kterém mentor působí.

2.3 Andragogicko - sociologické šetření

Jak bylo již zmíněno, v České republice mentoringové principy příliš formálně rozšířené nejsou. Pro ověření této domněnky, jsem provedla dotazníkové šetření mezi pětadvaceti respondenty z různých organizací, působících na území hlavního města Prahy.

2.3.1 Praktické provedení průzkumu

Respondenti byli vybráni náhodně mezi dospělými jedinci, pracujícími, bez ohledu na výši věku, pohlaví a pracovní pozici. Oslovení byli tázáni, co očekávají od mentoringu v organizaci. Na výběr jim byla dána jedna ze čtyř možností:

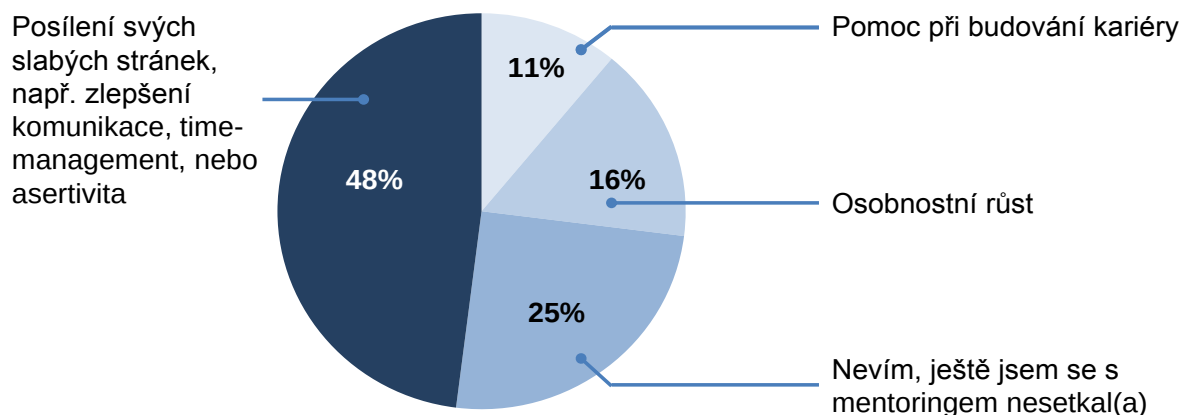
1. Očekávám pomoc při budování kariéry.
2. Očekávám zlepšení v oblasti osobnostního růstu.

3. Očekávám posílení svých slabých stránek (např. zdokonalení asertivního chování, zlepšení komunikace s kolegy nebo zákazníky, zlepšení v oblasti plánování a time-managementu a podobně z oblasti „soft skills“).
4. Nevím, o mentoringu jsem ještě neslyšel(a) v souvislosti s mojí organizací (prací).

Možnost, že dotazovaný dotazník nevrátí, nebo odpoví neúplně byla vyloučena tím, že dotazník byl zaslán pouze dotazovaným, kteří dopředu se zodpovězením všech otázek souhlasili.

Celkem 25% respondentů odpovědělo, že neví a s mentoringem se ještě nesetkali. Nejvíce respondentů (48%) odpovědělo, že by jim mentoring mohl přinést posílení svých slabých stránek. Tento výsledek nastiňuje, že i u nás mentoring může najít uplatnění.

Graf 1: Názor „Co očekávám od mentoringu?“



Šetření bylo dále rozšířeno pro osoby, které kladně odpověděli „Posílení slabých stránek“. V oblasti posílení slabých stránek dotazovaní nejčastěji uvedli potřebu zlepšit řízení svého pracovního a volného času - time management (22%), své komunikační schopnosti (10%), zlepšit asertivní chování (14%) nebo posílit ostatní slabé stránky (4%). Mezi ostatní slabé stránky patří např. znalosti v oblasti psychologie osobnosti nebo manažerské schopnosti.

Pro mentory z tohoto šetření vyplývají témata, o kterých se svými svěřenci mohou hovořit a rozšířit zájem, jak mentora i mentorovaných.

2.4 Závěry a doporučení

Pro mnoho manažerů se mentoring může jevit, jako příliš „měkký“ nástroj řízení lidí. Skutečně se nejedná o řízení lidí v klasickém pojetí, určování co, kdy a kde mají dělat za účelem dosahování výsledků. Abychom využili maximální potenciál zaměstnanců, je lépe své lidi poznat po všech stránkách, vést je, motivovat, dávat pocit smysluplnosti, nabízet možnost volby, samostatnosti a spoluzodpovědnosti za rozhodnutí. Pokud takový přístup nabídneme, lze na druhou stranu očekávat od zaměstnanců větší flexibilitu, loajalitu, otevřenost. Lidé jsou kreativnější, přinášejí více nápadů, pracují samostatně a není třeba je tolik kontrolovat. Potom manažeři a jejich podřízení více spolupracují, sdílejí společné cíle a společně se podílejí na jejich dosažení.

Kde se naopak mohou objevit nedostatky, to jsou *nedostatečná finanční podpora*, a druhou slabinou je *nedostatečná systémová podpora mentoringu v organizaci*.

Pro organizaci je docela nebezpečné domnívat se, že lidé automaticky ví, jak se v ní pohybovat, jak a kde si říci o pomoc. Organizace sama by měla na toto téma pořádat setkání a publikovat odpovídajícím způsobem potřebné informace. Pravidelně by proto měla být pořádána setkání, kde poskytování informací o mentoringu může být jedním z bodů programu. Mentor by se měl snažit stát vzorem a oporou pro ostatní kolegy. Aby úspěšně mohl naplňovat tuto úlohu, měl by se o zaměstnancích, v daném prostředí, co nejvíce dozvědět.

- Především by se mentor měl snažit pochopit individuální potřeby zaměstnanců. Nesmí předpokládat, že by lidé se stejným původem, stejného stupně vzdělání a na stejné pozici atd. měli stejné potřeby a stejné ambice a vyhlídky na uplatnění.
- Mentor by měl jasně identifikovat jedinečné vlastnosti lidí, a měl by s nimi hovořit o jejich silných stránkách a pomoci jim zlepšit zbývající oblasti.
- Měl by nabídnout zaměstnancům celou škálu možností pro pracovní a společenské aktivity, spolupráci na projektech, organizaci společných akcí nebo prezentací. To umožní zaměstnancům ukázat své silné stránky a naučit se novým věcem.
- Alespoň dvakrát ročně by měli mentoři uspořádat společné setkání, shrnující možnosti podpory rozvoje zaměstnanců. Typická témata mohou zahrnovat

aktivity na budování komunity, úspěšné strategie v organizaci a podobně. Stejný obsah lze šířit e-maily nebo bulletinů.

2.4.1 Výhody mentoringu v organizaci

Kvalitní mentoring výrazně zvyšuje úspěšnost zaměstnance v mnoha oblastech. Zaměstnanec, který má přístup k účinnému mentoringu, obecně vykazuje:

- vyšší produktivitu, například se aktivně účastní na konferencích, publikuje, podílí se na vývoji,
- vyšší kariérní růst, protože potřebuje kratší dobu pro získání postavení a snáze dodává očekávané pracovní výstupy,
- vyšší profesní úspěch.

Mentoring lze použít na různých úrovních organizace. Jak u vedení, tak u řadových zaměstnanců. Obecně mentoring umožňuje zaměstnanci:

- získávat nové zkušenosti a znalosti,
- rozvíjet techniky pro networking,
- získat přehled v rozvoji svého oboru a to jak v technické, tak ve společenské oblasti,
- získat povědomí o své roli a sounáležitosti s organizací,
- získat sebevědomí a řešit snáze složité intelektuální úkoly.

Mentoring umožňuje managementu:

- v intelektuálně zaměřených společnostech – využívat nadšení mladých lidí,
- získat náskok v oblasti výzkumu, znalostí a technik,
- kultivovat spolupráci na stávajících a budoucích projektech,
- připravovat další generaci odborníků jak v rámci společnosti, tak v oboru,
- dosáhnout osobního a profesionálního zadostiučinění.

2.4.2 Úskalí mentoringu

Dobrý mentoring se neděje sám od sebe. Vyvíjí se pomocí plánování, reflexe dosaženého skutečného stavu a s pomocí chápání a podpory nezaměnitelné role

mentora. Bere v úvahu také demografické, kulturní a ekonomické a další faktory, které ovlivňují přístupy v mentoringu zaměstnanců.

Již od počátku provádění mentoringu může nastat problém, pokud není vhodně nastaven cíl, který má být dosažen.

Ne každý vztah mentora a mentorovaného končí úspěšně. Mentor nemusí být schopen uchopit potřeby mentorovaného, porozumět jeho situaci, s mentorovaným normálně komunikovat nebo si získat jeho respekt, vzájemná chemie nemusí zafungovat.

Existuje řada technik, kterým se lze naučit a předejít nezdaru v mentoringu. Záleží jen na mentorovi, nakolik si osvojí několik praktických postupů, pro rozvoj vlastních schopností, jak lépe uchopit potřeby mentorovaného. Pokud i nadále nefunguje vztah mezi mentorem a mentorovaným, je možné najít jiného mentora a pokusit se navázat další spolupráci.

Prakticky zaměřený odborník nemusí chtít dobrovolně předávat své cenné zkušenosti a nechce věnovat svůj čas mentorování. Ale i mentorovi může vztah s mentorovaným přinést nové poznatky. Mentoring není o počtu hodin, kolik mentor svěřenci věnuje. Je to i o pozornosti, kterou druhému nabízíte. Pravěpodobně se skutečně budou těžko hledat dvě volné hodiny, aby mohli spolu probírat určité téma, ale pokud jsou spolu v průběhu celého pracovního procesu, pak je to příležitost zařadit mentoring do rejstříku metod řízení lidí.

Pro mnohé mentory začátečníky se může zdát mentoring z počátku náročný. Ale překážky jsou tu od toho, abychom je překonávali. A mentor jen využívá svých zkušeností, při své práci, dává rady, odpovídá na zvědavé otázky a také se sám učí. Mentoring je cesta a mentor postupně po ní kráčí.

Během mentorování mohou nastat chyby a pochybnosti. Pochybnosti jsou v pořádku, protože svědčí o tom, že dotyčný uvažuje dopředu a snaží se vyvarovat zbytečným chybám. Nelze konkrétně dopředu říci, co se stane. Je možné, že ne z každého mentorování budou mít zúčastnění dobrý pocit. V daném okamžiku s tím nelze nic udělat, a proto je vhodně nechat si časový odstup, projít si to hlavou a třeba později bude nalezeno vhodné řešení nebo důvod, proč se tak stalo.

Dalším úskalím může být nemožnost kontroly výsledků mentoringu. Jedná se o déle trvající proces pomoci, založený na důvěře mezi mentorem a mentorovaným, respektu

a dobrovolnost. A tento vztah by neměl být narušován kontrolními aspekty a dílčím hodnocením. Jak předejít tomuto úskalí, je možnost využití supervize. Zajištění supervize pro mentory je vhodnou formou, jak získat určitou kontrolu a zároveň i další rozvoj pro mentory. Součástí hodnocení výsledku mentoringu je již zmiňované poskytování oboustranné zpětné vazby.

Je důležité si uvědomit, k čemu mentor s mentorovaným došel a jak se dohodli. Jestli došlo ke shodě a vzájemnému odsouhlasení dohod. O tom, co je správné v daný okamžik pro daného člověka, rozhoduje právě on sám.

ZÁVĚR

Poskytování dobrého mentoringu zaměstnancům je jednou z nejlepších investic, jaké organizace může udělat. Dobrý mentoring nevzniká sám od sebe, vyžaduje úsilí, trpělivost a plánování. Výnosy z této činnosti jsou vysoké, mají pozitivní dopad na zaměstnance i na mentora a to v dlouhodobém horizontu. Mentor se stává prostředníkem mezi okolním světem, organizací a celým reprezentovaným oborem. Proto pokud je to možné, mentoři by měli zůstat se mentorovaným v alespoň pasivním kontaktu, aby mu mohli být případně k dispozici při jeho pozdější seberealizaci.

Struktura zaměstnanců se během posledních let znatelně mění. Změny jsou zjevné na demografii a rasové a etnické struktuře společnosti, která se odráží na zaměstnancích v organizacích. Sílí tlak na zapojení různých minorit. Mentoring v takto strukturovaných organizacích může pomáhat, protože kvalitativní rozdíly mezi zaměstnanci se stejným stupněm vzdělání, rozdílným rodinným zázemím, různými předchozími pracovními zkušenostmi apod. jsou veliké. Pokud organizace chce dosahovat společnými silami všech zaměstnanců dobrých výsledků a obstát v náročné globální konkurenci, pak zavedení mentoringu do organizace přináší řešení.

Správně prováděný mentoring poskytuje zaměstnancům, a tím i organizaci, konkurenční výhodu. Pomáhá objevovat nové talenty, využívat efektivně silné stránky a odhalovat včas slabiny lidí a připravuje je na nadcházející úkoly a projekty, obohacuje jejich znalosti a zvyšuje profesionalitu.

Výhodou mentoringu je také to, že je vhodný pro každý typ organizace, různého rozsahu. Ať už je využíván jako nástroj řízení lidí nebo jako forma dalšího vzdělávání, v obou případech jsou principy stejné. Vždy musí být založen na dobrovolnosti a ochotě spolupráce ze strany mentora i jeho svěřence. Oba musejí spolu správně navázat komunikaci a stanovit dosažitelný cíl. Jak ukázalo šetření, i sami zaměstnanci si uvědomují nutnost na sobě pracovat a vítají možnosti dalšího vzdělávání ve spolupráci se svými zaměstnavateli.

Co je nejdůležitější, mentor pomáhá mentorovaným udržet si pozitivní přístup a získat sebedůvěru, kterou potřebují pro další rozvoj své kariéry. Mnoho lidí následuje svého mentora, až se časem sami mohou stát mentory jiných. Je jisté, že pěstování

a zdokonalování mentoringu má přímý nebo nepřímý vliv na velké množství lidí a organizací. Dobrý mentoring je obohacením i pro mentora samotného, umožňuje mu nejen rozšířit odborný záběr, ale v mnoha případech i prodloužit svůj aktivní profesionální život předáváním svých zkušeností nováčkům.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, J. *Základní kniha lektora / trenéra*. 1. vyd. Praha: Votobia, 2003.

ISBN 80-7220-158-1

BARTÁK, J. *Lidé a změny*. 1. vyd. Praha: Votobia, 2004. ISBN 80-7220-184-0

BARTONÍČKOVÁ, M. *Kariérový koučink*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007.

ISBN 978-80-86851-51-8

FISCHER – EPE M. *Koučování*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9

KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1407.

Tureckiová M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.

ISBN 80-247-0405-6

Vacínová M., Trpišovská D., Farková M. *Psychologie*. 1. vyd. Praha: UJAK. ISBN 978-80-86723-47-1

Whitemore J. *Koučování*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2007.

ISBN 978-80-7261-101-0

Seznam použitých zahraničních zdrojů

Brainard, S.G., Harkus, D.A. and George, M.R., *A curriculum for training mentors and mentees: Guide for administrators*. Seattle, WA: Women in Engineering Initiative, WEPAN Western Regional Center, University of Washington, 1998

Jonson, K. F. *Being an effective mentor. How to help beginning teachers succeed*. 2. vyd. Thousand Oaks CA: Corwin Press, 2008. ISBN 978-1412940627

Seznam použitých internetových zdrojů

<http://www.klarapolackova.cz/>

http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html hjn

<http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Kontrolní seznam pro mentora

Příloha B – Diagnostický dotazník pro posouzení správnosti činností mentora

Příloha C – Vzorová smlouva mezi mentorem a mentorovaným

Příloha A – Kontrolní seznam pro mentora

Tento kontrolní seznam je navržen, aby umožnil mentorovanému ujasnit si své cíle pro činnost mentora a uvědomit si svá vlastní očekávání, a to i jak je sdělit mentorovanému.

1. Důvody, proč se chci stát mentorem:

- ☐ Podporovat a povzbuzovat ostatní ve svém oboru
- ☐ Vytvořit si blízký, profesionální vztah s mentorovanými
- ☐ Je to pro mne osobní výzva, chci najít nové cíle a hledat alternativy
- ☐ Předávání znalostí jiným
- ☐ Vytváření sítě talentovaných lidí
- ☐ Další _____

2. Věřím, že s mentorovanými:

- ☐ Projdu své pracoviště, organizaci, laboratoř, výrobu atd.
- ☐ Budeme pracovat formou formálně vedeného mentoringu
- ☐ Budeme chodit na společné obědy nebo na kávu
- ☐ Budeme se společně účastnit schůzek a popracovních společenských událostí
- ☐ Budeme se společně účastnit regionálních a mezinárodních odborných setkání
- ☐ Další _____

3. Budu s mentorovaným diskutovat:

- ☐ Pracovní témata, která co nejvíc obohatí jeho (její) kariéru
- ☐ Možnosti kariérního růstu a dalšího vzdělávání
- ☐ Každodenní život na pracovišti
- ☐ Svou práci
- ☐ Technické detaily práce

___ Jak se zapojit do networkingu

___ Jak vyvážit rodinný a profesní život

___ Osobní přání, sny a další věci které přináší život

___ Další _____

4. Věci, které podle mne nepatří do mentoringu, jak ho vnímám já:

___ Sdělovat detaily naší konverzace jiným lidem

___ Využívání neveřejných míst k setkáním

___ Sdílení intimních detailů našeho života

___ Schůzky za zavřenými dveřmi (v soukromí)

___ Další _____

5. Pomohu svému svěřenci v kariérním rozvoji pomocí:

___ Hledání vhodných projektů či pozic v rámci organizace

___ Představím svého svěřence lidem, kteří mohou mít zájem o spolupráci

___ Navrhnou potenciální aktivity pro další rozvoj odbornosti a osobnosti mentorovaného

___ Podpořím jeho (její) networking

___ Kritiky

___ Další _____

6. Množství času které mohu strávit s mým svěřencem bude v průměru:

1 2 3 4 hodin každý týden/každý měsíc (vhodné zakroužkujte)

Příloha B – Diagnostický dotazník pro posouzení správnosti činností mentora

Otázky uvedené v tabulce se týkají schopností a vlastností, potřebných pro mentorování. S pomocí této tabulky můžete provést zhodnocení, jak dobrý jste mentor.

	Otázka	Ano	Ne
1.	Využíváte příležitostí vzdělávat se a soustředíte se na bezprostřední výkonnostní problémy mentorovaných (zaměstnance, svěřence)?		
2.	Snažíte se s mentorovaným vytvořit podpůrnou, emoční vazbu?		
3.	Pozorujete chování mentorovaného?		
4.	Snažíte si vytvořit si a ověřit hypotézu o mentorovaném, ještě než začnete jednat?		
5.	Oddělujete svá pozorování od dřívějších předpokladů nebo rozhodnutí?		
6.	Vnímáte signály, že je potřeba vaše pomoc jako mentora?		
7.	Snažíte se nepoužívat svou vlastní výkonnost k posuzování výkonnosti ostatních?		
8.	Připravujete mentorované na schůzky s předstihem, před plánovaným konáním?		
9.	Používáte otevřené otázky, abyste napomohl(a) sdílení nápadů a informací?		
10.	Používáte uzavřené otázky (tj. ty, které vyžadují odpověď „ano“ nebo „ne“), abyste napomohl(a) soustředit se v diskusi na podstatné věci?		
11.	Propojujete při mentorování kladení otázek s doporučeními, tj. nabízíte své názory a myšlenky?		
12.	Pokud s vámi někdo hovoří, umíte aktivně naslouchat?		
13.	Parafrázujete nebo používáte nějaký obdobný způsob jak přiblížit, co bylo v diskusi řečeno?		

	Otázka	Ano	Ne
14.	Dokážete rozpoznat emoce za tím, co mentorovaný říká?		
15.	Snažíte se najít příčiny výkonnostních nebo pracovních problémů mentorovaného nebo se snažíte najít způsob, jak tyto problémy vyřešit?		
16.	Spolupracujete s mentorovanými tak, že navrhuje jiné postupy nebo řešení a ta spolu podrobněji probíráte?		
17.	Spolupracujete s mentorovaným tak, abyste získali společný pohled na konečný cíl a na požadované výsledky?		
18.	Používáte při schůzce pozitivní přístup a navozujete pozitivní atmosféru?		
19.	Ukazujete mentorovanému upřímnou snahu pomoci?		
20.	Upravujete svůj přístup podle osoby, kterou mentorujete?		
21.	Poskytujete mentorovanému přesnou (ne obecnou) zpětnou vazbu?		
22.	Poskytujete zpětnou vazbu včas?		
23.	Dáváte namísto neurčitých doporučení spíše zpětnou vazbu, která se soustředí na chování a jeho důsledky?		
24.	Dáváte jak pozitivní, tak negativní zpětnou vazbu?		
25.	Provádíte po schůzce zhodnocení, abyste se ujistil, že postupujete podle plánu?		
	Součet odpovědí		

*Pokud je většina otázek zodpovězena kladně, jste pravděpodobně dobrý mentor.
Pokud je několik, případně mnoho otázek zodpovězených záporně, zvažte jak si
dále rozšířit své mentorské schopnosti.*

Příloha C - Vzorová smlouva mezi mentorem a mentorovaným

Dobrovolně vstupujeme do vzájemného vztahu mentora a mentorovaného, přičemž věříme, že z tohoto vztahu budou mít obě strany užitek. Přejeme si, aby tato spolupráce byla přínosem a společně strávený čas vedl k profesnímu rozvoji zúčastněných.

Společně jsme si předsevzali, že budeme dodržovat následující pravidla a podmínky našeho vztahu, jak jsou popsány dále v této smlouvě.

Chtěli bychom dosáhnout těchto cílů:

S pomocí těchto prostředků: _____

Důvěrnost informací

jakékoli citlivé okolnosti, které budeme diskutovat, budou považovány za důvěrné a nebudou sdělovány nikomu dalšímu. Záležitosti, které nebudeme společně diskutovat jsou tyto: _____

Frekvence setkání

Budeme se snažit setkat se nejméně _____krát za měsíc. Pokud nebude možné dostavit se na naplánované setkání, včas upozorním partnera.

Trvání spolupráce

Dohodli jsme se, že náš vztah bude trvat tak dlouho, dokud to budou obě strany považovat za přínosné a to až do: _____

Dobrovolné ukončení spolupráce

Prohlašujeme, že v našem vztahu očekáváme čestné jednání a komunikaci. Pokud nastanou problémy v našem vztahu, budeme je ihned diskutovat a snažit se je řešit. Pokud si jeden z nás bude přát ukončit spolupráci z jakéhokoli důvodu, druhá strana bude toto rozhodnutí respektovat.

Datum:

Popis mentor:.....

Podpis mentorovaný.....

Bibliografické údaje

Jméno autora: Tereza Mulačová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Mentoring, jako nástroj řízení lidí

Rok: 2013

Počet stran textu: 40

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 8

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Mgr. Martina Kalivodová