

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2021-2022

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tereza Skovajsová

**Program mezifiremního mentoringu Together 2 Grow na
příkladu neziskové organizace Člověk v tísni, o.p.s.**

Praha 2022

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2021-2022

BACHELOR THESIS

Tereza Skovajsová

**Intercompany mentoring program Together 2 Grow, case
of non-governmental organization People in Need**

Prague 2022

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

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 22. 2. 2022

Jméno autorky

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce PhDr. Ivaně Shánilové, PhD. za odborné vedení, podporu a motivaci při zpracování této práce. Dále děkuji za odborná vyjádření a poskytnutí hodnotných dat konzultantům, a to zejména z mezifiremního mentoringu Together 2 Grow jmenovitě Barboře Urbanové a Mgr. Lucii Havlíkové, a také Mgr. Pavle Kluzákové z organizace Člověk v tísni. Jste mi inspirací.

Anotace

Tématem bakalářské práce je mentoring jako způsob vzdělávání zaměstnanců, a to na příkladu mezifiremního mentoringového programu Together 2 Grow a neziskové organizace Člověk v tísni, o.p.s. Zaměřuje se na vysvětlení pojmu mentoring a jeho historii, definuje základní rozdělení mentoringových vztahů a objasňuje význam a přínosy mentoringové spolupráce. Její součástí je vysvětlení role mentoringu v rozvoji zaměstnanců a zdůrazňuje potřebu motivace k učení. Autorka pojednává o účastnících mentoringu, jejich ideálních vlastnostech, vymezuje fáze, styly a zásady mentoringu, díky čemuž přibližuje celý jeho průběh. Praktická část této práce je zaměřena na představení programu mezifiremního mentoringu Together 2 Grow včetně dat o účastnících, jejich profilů a společností, ve kterých působí, a jejich požadavků na mentoringový program. Práce dále představuje neziskovou organizaci Člověk v tísni, její zaměření a zaměstnance, příležitosti vzdělávání zaměstnanců a přibližuje její zaměstnance jako účastníky mentoringového programu. Analyzuje efektivitu mezifiremního mentoringového programu a spokojenost účastníků.

Klíčová slova

Firemní vzdělávání, leadership, lidské zdroje, management, mentoring, mentoringový program, mezifiremní mentoring, neziskové organizace, osobní rozvoj, rozvoj zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj v organizacích, vzdělávání zaměstnanců, zaměstnanci.

Annotation

This graduate thesis deals with the intercompany mentoring program Together 2 Grow and explains the case of the non-governmental organization People in Need. The theoretical part focuses on the explanation of a mentoring concept, shows its history, defines the basic principles of mentoring relationships, and especially clarifies the meaning and benefits of mentoring cooperation. It explains the use of mentoring in employee development and emphasizes the need for motivation to learn. It discusses the roles of participants within mentoring and names their main characteristics, determines the phases and principles of mentoring, and explains the process of mentoring which shows how mentoring works.

The practical part introduces the intercompany mentoring program Together 2 Grow, focuses on data of participants, their profiles, the characteristics of their companies, and their requirements for mentoring. It also shows data of successful interconnections. The next part is representing non-governmental organization People in Need, its programs and employees, their development opportunities, and defines employees as participants of a mentoring program.

The author has a close relationship to the topic because she manages this project in the People in Need organization. She aims to point out the benefits of mentoring and intercompany cooperation between business and non-profit spheres. The author believes that the success of individuals gets achieved easier and faster when the individual is guided by a more experienced professional. Her objective is to prove that mentoring is a suitable way of employee development. The aim of this bachelor thesis is to analyze the effectiveness and participants' satisfaction of the Together 2 Grow program.

Keywords

Employees, employee development, employee education, employee learning, human resources, human resources management, intercompany mentoring, leadership, management, mentoring, mentoring program, non-governmental organization, personal growth.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 DEFINICE MENTORINGU A JEHO VYUŽITÍ V ROZVOJI ZAMĚSTNANCŮ	10
1.1 Definice mentoringu	10
1.2 Historie.....	12
1.2.1 Nejnovější trendy	13
1.3 Využití mentoringu v rozvoji zaměstnanců	14
1.3.1 Mentoringové programy	17
1.3.2 Učení se a motivace k učení.....	18
2 ÚČASTNÍCI MENTORINGU.....	21
2.1 Mentor – učitel	22
2.1.1 Klíčové vlastnosti a kapacity mentora	23
2.1.2 Kompetence mentora	24
2.2 Mentee – žák	27
3 PRŮBĚH MENTORINGU	29
3.1 Fáze mentoringu	30
3.2 Styly mentoringu.....	33
3.3 Zásady mentoringu	35
PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 PROGRAM TOGETHER 2 GROW NA PŘÍKLADU NEZISKOVÉ ORGANIZACE ČLOVĚK V TÍSNI, O.P.S.	36
4.1 Představení mentoringového programu Together 2 Grow	36
4.1.1 Data o počtu společností a účastnících.....	39
4.1.2 Účastníci a jejich profil	41
4.1.3 Párování a jeho úspěšnost	46
4.2 Představení neziskové organizace Člověk v tísni, o.p.s.	47
4.2.1 Zaměstnanci a možnosti jejich rozvoje	51
4.2.2 Zaměstnanci jako účastníci mentoringového programu.....	57
5 METODIKA VÝZKUMU.....	62
6 ANALÝZA EFEKTIVITY PROGRAMU TOGETHER 2 GROW.....	63

7	KVALITATIVNÍ ROZHOVOR S ÚČASTNÍKY Z ORGANIZACE ČLOVĚK V TÍSNI, JEJICH MENTORY A MENTEES.....	68
7.1	Rozhovor č. 1 - mentor	68
7.2	Rozhovor č. 2 – mentee	70
7.3	Rozhovor č. 3 – mentee	71
7.4	Rozhovor č. 4 – mentee	72
7.5	Vyhodnocení	73
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	78
	SEZNAM ZKRATEK	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Esenciálním ukazatelem lidského pokroku je způsob předávání nabytých informací a zkušeností. Právě to je ostatně důvod, proč dochází ke zrychlování technického pokroku, a ve 21. století tak máme jako lidé možnost mít veškeré informace, pomocí chytrých telefonů, dostupné doslova v rukou. Lidský kontakt je však při osobním či profesním růstu jednotlivců nepostradatelný, a to může být v době výrazných komunikačních bariér obtížné. V organizacích narůstá počet zaměstnanců, kteří pracují vzdáleně (tzv. *remotely*), a my se tak více oddalujeme od komunity, která nám obvykle pomáhá rychleji dosahovat cílů a posouvat se v rámci našeho kariérního rozvoje. Slavný anglický fyzik Sir Isaac Newton řekl, „*Jestliže jsem viděl dále, bylo to proto, že jsem stál na ramenou obrů,*“ (Databáze knih, online, cit. 2021-12-12) a na tomtéž se shodují mnozí úspěšní lidé současnosti. Pro náš individuální úspěch nemusí být tolik nezbytná pomoc druhých ve smyslu materiálním, někdy nám nepomůžou ani znalosti teoretické ve smyslu postupů a návodů, díky kterým dosáhli svého úspěchu jiní. Potřebný je ale zejména pohled praktický, a to nejlépe jiného zkušeného jednotlivce na naši aktuální situaci, osobnost a v neposlední řadě i na naši kariéru.

K tématu má autorka práce blízký vztah, jelikož tento projekt, tedy mezifirmní mentoringový program Together 2 Grow, od roku 2020 pro zaměstnance organizace Člověk v tísní vede, a protože se chce nadále těmto formám rozvoje věnovat. Zároveň se sama mentoringu účastnila, a má tedy zkušenosti i jako mentee. Bakalářskou práci chce autorka poukázat na přínosy mentoringu a mezifirmní spolupráce mezi byznysovou a neziskovou sférou. Zároveň se domnívá, že úspěchu jednotlivců je jednodušší a rychlejší dosáhnout ve chvíli, kdy jednotlivce na cestě doprovází zkušenější jedinec. Chce dokázat, že mentoring je vhodný způsob rozvoje zaměstnanců, a může se tak stát vzdělávacím cílem mnohem více organizací. Cílem bakalářské práce je analyzovat efektivitu programu Together 2 Grow a spokojenost jeho účastníků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE MENTORINGU A JEHO VYUŽITÍ V ROZVOJI ZAMĚSTNANCŮ

Před samotným vymezením pojmu mentoringu je důležité si uvědomit, že mentoringový vztah může funkčně probíhat i bez toho, aniž by si účastníci uvědomovali, že jsou jeho součástí nebo jimi byl explicitně pojmenován. Termín mentor byl poprvé použit v 17. století (Roberts, 1999, s. 5), avšak samotný význam a výhody mentoringového vztahu si lidstvo uvědomovalo od pradávna.

1.1 DEFINICE MENTORINGU

Mentoring je vztah zkušenějšího jedince (*tzv. mentora*) s cílem předat své zkušenosti a dovednosti méně zkušenému jedinci (*tzv. menteemu*) v oblasti, ve které se chce méně zkušený jedinec vzdělávat. Mentor je v této oblasti znalcem a dokáže si poradit s náročnějšími či složitějšími situacemi, se kterými si mentee zatím neví rady, protože v dané oblasti nemá dostatečnou praxi. Zkušenější jedinec pomáhá menteemu také v osobnostním a sociálním rozvoji, případně může dbát i na to, aby se orientoval v kultuře a společnosti, ve které se mentee nachází, čímž mu pomáhá v získávání dalších zkušeností a dosahování cílů. (Brumovská, 2010, s. 6)

Průcha a Veteška (2014, s. 181) mluví o mentoringu jako o pomoci odborníka méně zkušenému jedinci během získávání nových znalostí nebo při dosahování změn v jeho myšlení, poskytuje mu praktické rady a soustavnou podporu. Mentoring jako vzdělávání zaměstnanců řadíme mezi individuální metody vzdělávání, které vyžadují individuální přístup a vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem (Koubek, 2010, s. 269). Dle Julie Starr (2014, s. 11-12) je mentor zejména tím, kdo menteeho podporuje v získávání zkušeností, dovedností a v jeho vlastním rozvoji. Tato podpora vzniká díky možnosti doplnění si informací, doporučení a touze mentora vidět u menteeho pokrok. Mentoring je nástrojem sebevzdělávání a osobnostního růstu. Dalo by se tedy říci, že mentor nemusí být pouze zkušený jedinec, ale ideálně také podpora, ať již psychická nebo znalostní, a případně také kouč. Tyto prvky mentoringu by však měl mentor používat vždy s rozmyslem a na míru potřebám menteeho. Zároveň se autorka práce domnívá, že

mentoring by měl v ideálním případě směřovat také k vyšší emoční inteligenci, vlastní proaktivitě a inovacím. Barták uvádí, že „*ti skutečně úspěšní mívají vedle uvedených předností i vysoký stupeň emocionální inteligence*“ a pod tímto pojmem rozumíme především sebeuvědomění, sebeovládání, sebemotivaci, sebedisciplínu, trvalé pracovní zaujetí a empatii (Barták, 2015, s. 119). Mentoring je nejen způsob našeho profesního rozvoje, nýbrž především rozvoje osobnostního, díky kterému můžeme profesních cílů lépe dosáhnout. Jak zmiňují Petrášová a spol. (2014, s. 30), v historii byl učitel (mentor) vnímaný jako člověk, který je schopen osvětlit věci, disponuje často skrytými a vzácnými schopnostmi, které používá k rozvoji člověka a jeho lidskosti. Nezabývá se jen znalostmi a předáváním zkušeností, jak dělat věci lépe, ale také inspiruje v tom, jak objevit sám sebe a dojít k hlubšímu poznání. Zároveň uvádí, že mentoring podporuje rozvoj potenciálu lidí, jejich osobnosti, sebeuvědomění a sebedůvěry (tamtéž, 2014, s. 44).

Rozlišujeme zejména mentoring *formální* (tedy účelový, řízený třetí stranou – tj. například tehdy, když při povýšení zaměstnavatel zajistí zaměstnanci podporu od seniorního zkušeného zaměstnance, který ho bude provázet a pomáhat s nabytím nových zkušeností a dovedností) a *neformální* (přirozený, spontánní – tj. například tehdy, když učitel ve škole žáky inspiruje k vlastní iniciativě, k touze se v dané oblasti rozvíjet a během iniciativy je individuálně podporuje). Přirozené mentorské vztahy však bohužel čím dál více ze společnosti mizí. Ideálem je, aby se formální mentoring časem přeformoval v mentoring neformální, tedy aby pokračoval a mentee se mohl na svého mentora v budoucnu znovu obrátit. (Broumovská, 2010, s. 7-10)

Broumovská popisuje (tamtéž, s. 19-28) typologii mentorských vztahů a rozlišuje *klasický mentoring* (mohlo by se nazvat i jako individuální, tedy vztah dvou jedinců, mentora a menteeho); *vrstevnický mentoring* ve formě starší vrstevník a mladší vrstevník (který se odehrává v rámci jedné generace); *mezigenerační mentoring* (odehrávající se mezi dvěma generacemi, často mezi dítětem nebo adolescentem a mentorem, který je starší 55 let); *skupinový mentoring* (ve kterém se obvykle schází 6-10 lidí) a *e-mentoring* (viz kapitola 1.2.1).

Rozhodně se nedá říci, že mentoring je nezbytný nebo že je jediným způsobem pro to, aby jedinec dosáhl úspěchu. Je spousta zkušeností či dovedností, které jsme nabyli

vlastními silami a využíváme je v praxi stejně dobře, jako ty získané od ostatních. Autorka práce se však domnívá, že mentoring je způsob, jak proces dosahování cílů významně urychlit – a rychlost je v postindustriální společnosti více než vítaná, ne-li nezbytná.

1.2 HISTORIE

Dalo by se říci, že mentoring je starý jako lidstvo samo – tedy že existuje tak dlouho, jak se lidé učí jeden od druhého. Mentorem byl v dávných dobách jedinec, který svého bližního učil, jak správně zaútočit na zvěř. Naším mentorem byla naše matka ve chvílích našich prvních kroků po světě, i naši přátelé ve chvílích našich nesnází, kteří již podobnou situací prošli. Zkušeným jedincem byl i učitel matematiky, který nám pomáhal pochopit složité výpočty, kterým jsme nerozuměli. Mentem jsme byli ve chvíli nástupu do zaměstnání, kdy jsme následovali naše nové kolegy a učili se, jak používat tiskárnu, se kterou jsme byli právě obeznamení. Mentee je dokonce i člověk důchodového věku, který se učí od svých vnoučat používat internet.

Výjimečnost mentoringového vztahu si pravděpodobně uvědomoval již Homér, který ve svém asi 3000 let starém eposu *Odyseia* podobný vztah popsal. Odysseus v něm svěří svého malého syna do péče důvěrného společníka Mentora, zatímco jde sám bojovat do Trojské války. Právě od jména společníka Odysseova syna je odvozen název samotného mentoringu, a především zkušeného jedince – mentora (Brumovská, 2010, s. 6; Fontaine, online, cit. 2021-12-12). Nicméně Homér nedává postavě všechny vlastnosti, které bychom dnes spojovali s mentoringem, a proto Roberts (1999, s. 5) tvrdí, že by za první pojetí mentoringového vztahu měl být brán spíše až francouzský autor Francois Fenelon, který v románu *Les Adventures de Telemaque* z roku 1699 hovoří o mentorovi jako o „*průvodci a instruktorovi*“ a „*jiném otci*“ (*Exploring career mentoring and coaching: A brief history of mentoring*, online, cit. 2021-12-12; Roberts, 1999, s. 6). Mentor byl dříve oslovován jako *mistr*, *alchymista*, *cechovní mistr*, *řemeslník* a mentorování jako *učňové* (Petrášová a spol., 2014, s. 29).

Brumovská popisuje mentoring jako profesionální dobrovolnictví a opírá se o tvrzení Freedmana, který vnímá původ mentoringu v USA jako něco, co tento stát charakterizuje, protože péči a zodpovědnost za sociální problémy často přebírají v této

zemi dobrovolnické iniciativy a jsou závislé na solidaritě dobrovolníků (Broumovská, 2010, s. 37). Toto tvrzení autorku práce přivedlo na myšlenku, že právě v mentoringu tkví podstata občanské společnosti, ve které jsou jednotlivci ochotni se zajímat o své okolí a ostatním pomoci, přebírají odpovědnost za společnost, ve které žijí, a aktivně se na jejím formování podílejí.

Není tedy náhodou, že systém mentoringu byl poprvé implementován na přelomu 19. a 20. století jako součást dobrovolnických aktivit institucí či hnutí na pomoc chudým dětem, tj. ve vzdělávání, a nadále se rozšířil do ostatních oblastí života (tamtéž, s. 38-39). Někteří autoři však spojují mentoring ještě se středověkem, kdy se podle nich stal mentoring běžnou praxí v řemeslech (*Exploring career mentoring and coaching: A brief history of mentoring*, online, cit. 2021-12-12; Píšová a spol., 2011, s. 6). V 70. letech 20. století si začali lidé v byznysu uvědomovat, že mentoři hrají zásadní roli při rozvoji korporací, a od té doby se mentoring využívá na pracovišti – tedy k tomu, aby zkušenější člověk pomohl mladšímu zaměstnanci k pokroku (*Exploring career mentoring and coaching: A brief history of mentoring*, online, cit. 2021-12-12; Roche, 1979). Kathy Kram zmiňuje Levinsona (1978, In: Kram, 2007, s. 4), který jako první zkoumal dopady mentoringu na rozvoj mužů. V 80. letech se také Kathy Kram zabývala výzkumem mentoringu na kariéřním postupu zaměstnanců a definovala čtyři fáze mentoringového vztahu či průběhu mentoringu: *iniciace, kultivace, separace, předefinování* – viz kapitola 3.2 (Kram, 1983, s. 614-621). Výzkum Kathy Kram a následné vydání její knihy mělo znatelný dopad na rozvoj mentoringu a jeho přijetí v mnoha oblastech vzdělávání a rozvoje (Petrášová a spol., 2014, s. 30).

Znamé mentorské vztahy mezi sebou měli např. Freud a Jung, Sartre a Beauvoirová (Broumovská, 2010, s. 4), Robespierre a Napoleon, Sókratés a Platón (*Exploring career mentoring and coaching: A brief history of mentoring*, online, cit. 2021-12-12.) nebo Warren Buffett a Bill Gates (Holmes, online, cit. 2021-12-12).

1.2.1 NEJNOVĚJŠÍ TRENDY

Za nejnovější trend můžeme považovat především *e-mentoring*, který se vyvinul díky dostupnosti elektronické komunikace a technologií, a od roku 2020 během pandemie onemocnění covid-19 získal na oblibě. Mentoři a mentees se scházejí

zejména prostřednictvím komunikačních platforem pomocí videohovorů (např. Skype nebo Teams). Tento typ mentoringu je spojovaný i se *skupinovým mentoringem*, ve kterém se schází více mentees s jedním nebo více mentory. Díky tomu lépe rozvíjí svoji spolupráci a podporují sdílení informací mezi sebou.

Dále velmi dobře fungují *příběhy* v mentorování, tj. situace, kdy mentor vysvětluje téma pomocí metafor, příběhů o svých známých, o známých osobnostech nebo formou osobních prožitků. V takovém případě totiž člověk lépe naslouchá, poslání příběhu ho více zaujme a jsme jím často více inspirováni (Petrašová a spol., 2014, s. 54).

Důležitou roli může sehrát *interkulturní mentoring* v mezinárodních organizacích a týmech pro ujasnění potřeb a stylů řízení. Pomáhá nahlížet do odlišnosti a projevů kultur a podporuje manažery, kteří se nachází v situaci, kdy je nutné na tyto faktory brát zřetel (tamtéž, s. 97-98).

1.3 VYUŽITÍ MENTORINGU V ROZVOJI ZAMĚSTNANCŮ

Autorka práce se domnívá, že mentoring je významnou konkurenceschopnou výhodou, která posiluje organizaci nejen z ekonomického hlediska, nýbrž i postavení organizace na trhu práce, což je v době nízké nezaměstnanosti podstatné. Pokud organizace s mentoringem teprve začíná, měla by se zaměřit především na pozice, které jsou klíčové pro rozvoj organizace a které jsou na trhu práce hůře dostupné. Před zavedením mentoringu v organizaci je důležité, aby si organizace vytyčila, pro koho má být mentoring určený, co jí chce organizace měnit, či cíle, kterých by díky mentoringu chtěla dosáhnout (Petrašová a spol., 2014, s. 99). Zároveň je důležité předejít odchodu kvalitních lidí, kteří mají potenciál, a to s ohledem na jejich motivaci, vizi a osobnostní rysy, vlastnosti či schopnosti. Toto tvrzení potvrzuje fakt, že velké množství organizací má propracované mentoringové programy na podporu rozvoje, motivace a udržení si kvalitních lidí (tamtéž, s. 30). Jak řekl bývalý prezident a generální ředitel Porsche Peter Werner Schutz, „*hire character, train skills*,“ tedy „*najímej charakter, trénuj dovednosti*“ (Azquotes, online, cit. 2021-12-12).

Armstrong cituje Keepa (1989, In: Armstrong, 2007, s. 424), který tvrdí, že jedním z primárních cílů řízení lidských zdrojů je vytváření podmínek, ve kterých se realizuje

skrytý potenciál pracovníků a zajistí se jejich oddanost záležitostí organizace. Takový skrytý potenciál by měl být chápán nejen jako schopnost získávat a využívat nové dovednosti a znalosti, ale také jako dosud nevyužitý bohatství myšlenek a nápadů, díky kterým by mohla být činnost organizace lépe uspořádána a prováděna. Armstrong (Armstrong, 2007, s. 422) také uvádí, že „*cílem strategického rozvoje lidských zdrojů jsou rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání – prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji a v němž znalosti jsou systematicky řízeny.*“ Zároveň se Armstrong domnívá, že mentoring představuje nejlepší způsob, jak si osvojit konkrétní dovednosti a znalosti, které držitel pracovního místa nebo role potřebuje a doplňuje formální vzdělávání a výcvik díky individuálnímu vedení od zkušených manažerů (tamtéž, s. 473).

Podle Petrášové a spol. (2014, s. 98-99) můžeme dělit mentoring v organizacích na *rozvojový*, který je podporou pro menteeho ve chvíli změny; *zaučovací*, který pomáhá mentee mu rychle se posunout v kariéře; *pro řídicí manažery*, kteří pracují na své výkonnosti a mají potřebu se rozvíjet, rozvíjí způsob a styl vedení lidí, a i své strategické myšlení; a *obrácený mentoring*, ve kterém může být mentorem mladší, juniornější či kolega působící na nižší pozici než mentee. V obráceném mentoringu se jednotlivci soustředí na rozdíly ve zkušenostech, porozumění a přístupech, a tím se učí jeden od druhého. Toto rozdělení můžeme najít také v zahraničních zdrojích.

Koubek (2010, s. 265-266) i Dvořáková a kol. (2007, s. 298-300) dělí metody vzdělávání zaměstnanců na „*on the job*“ (na pracovišti) a „*off the job*“ (mimo pracoviště). Armstrong (2007, s. 471-474) pojmenovává „*programy vzdělávání*“ jako metody vzdělávání mimo pracoviště. Koubek (2010, s. 273), Dvořáková a kol. (2007, s. 302-303) i Armstrong (2007, s. 474) doplňují další metody či způsob dělení, který je na rozhraní (tzv. kombinovaný).

Dle autorky práce proto můžeme mentoring zařadit do několika obecných způsobů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tedy:

1. Mentoring jako vzdělávání na pracovišti (interní mentoring)

Tento způsob můžeme zařadit mezi formální i neformální mentoring. Zaměstnavatel totiž může sám podněcovat své zaměstnance k tomu, aby tvořili v organizaci jednotlivé páry (resp. mentory a mentees) a může je sám aktivně spojovat. Pod tuto formu můžeme zařadit i mentoringový program, který je však pod záštitou zaměstnavatele. Zároveň se může zaměstnanec jako jedinec domluvit na podpoře a rozvoji sám se svým kolegou bez zásahu či účasti zaměstnavatele (neformální mentoring). V tomto ohledu je důležité, aby se odlišovala role mentora a menteeho od jiných pracovních rolí (Petrášová a spol., 2014, s. 37).

2. Mentoringový vzdělávací program (externí mentoring – řízený třetí osobou)

Mentoringový vzdělávací program může být pouze formální a mezi zaměstnance a zaměstnavatele obvykle spadá ještě třetí organizace či osoba, který mentoring zprostředkovává. Obvykle se jedná o organizace, které mají k dispozici několik mentorů a zabývají se určitou specializací, či propojují jednotlivé organizace a navzájem si nabízejí své mentory a mentees. I tento typ se odehrává mimo organizaci.

Jak již bylo zmíněno, cílem rozvoje zaměstnanců je, aby se sami podíleli na svém vlastním pokroku, tedy rozvoji a vzdělávání. Mentoring, který je řízený zaměstnancem a odehrává se mimo organizaci, můžeme považovat za samostudium zaměstnance (Dvořáková a kol., 2007, s. 303). Pokud by se navíc jednalo o formální mentoring, zaměstnavatel může zároveň zaměstnanci výdaje spojené s mentoringem cíleně finančně nahrazovat.

1.3.1 MENTORINGOVÉ PROGRAMY

Jak je již zmíněno v kapitole 1.1, mentoringové programy (neboli formální mentoring) považujeme za takové, které jsou řízené nějakou třetí stranou (provozovatelem – tedy tím, kdo mentoringový program organizuje, nebo také garantem, tedy osobou, která zodpovídá za propojení vhodného mentora a menteeho). Nahrazují tím mentoringové vztahy neformální, které vznikají přirozeně během života či kariéry. Obvykle spolu tyto dvě strany úzce spolupracují, pokud garanta přímo nenahradí sám provozovatel. Můžeme si tuto službu představit jako seznamovací agenturu, která propojí dvě k sobě se hodící osoby. Po jejich propojení se dvojice seznamuje a zjišťuje, zda mají něco společného, zda se mohou společně zaměřit na stejné cíle a zda by mohl vztah fungovat. Cílem je, aby se mezi dvojicí vyvinul takový vztah, který nahrazuje mentoring neformální.

Podle Broumovské (2010, s. 18-36) rozdělujeme dále formální mentoringové programy na několik typů. Na *mentoring podle formy vztahů, které vytváří* (klasický mentoring, vrstevnický mentoring, mezigenerační mentoring, skupinový mentoring a e-mentoring); na *mentoring podle prostředí, ve kterém vzniká* (komunitní mentoring a mentoring odehrávající se na předem určeném místě) a *mentoring podle struktury a cíle* (vztahový, respektive vývojový či psychosociální mentoring a instrumentální mentoring).

Výhoda mentoringových programů je bezpochyby v jejich dostupnosti a množství mentorů, mezi kterými mohou mentees vybírat. Broumovská (2010, s. 131) však uvádí rizika mentoringu a na jeden z nich chce autorka práce významně upozornit. Podle autorky tkví nevýhoda mentoringových programů především „v *samotném charakteru formálního přátelského vztahu*.“ Vzhledem k tomu, že mentorské vztahy jsou tvořeny třetí stranou, nahrazují tím přirozený mentoring (který vznikne spontánně, neplánovaně), což by mohlo být důvodem neúspěchu. Je tedy nutné, aby bylo párování (proces vybírání vhodných dvojic) mentorů a mentees vedeno zkušenými jedinci. Autorka práce se domnívá, že úkolem organizátorů mentoringu je proto také vzdělávání a profesionální vedení těch, kteří účastníky propojují (garantů). Navazujícím problémem je právě nevhodné vytvoření dvojice, která vykazuje velkou míru vzájemné nesympatie nebo situace, kdy mentor nemá vhodné či dostatečné zkušenosti, které

mentee vyžaduje. Koubek (2009, s. 268) zmiňuje, že pokud mentor není odborníkem a expertem, je pro nezkušeného menteeho obtížné takovou situaci včas rozpoznat. V takovém případě je především úkolem mentora, aby takové faktory včas identifikoval a domluvili se na ukončení spolupráce. I z toho důvodu je důležitá supervize¹ mentorů.

Negativní vliv na průběh mentoringu může mít případně také tlak organizace, která účast po mentorovi nebo menteeem vyžaduje. Je tedy potom náročnější, aby mentoringový vztah splnil svá očekávání a cíle (ať už zadavatele nebo mentora či menteeho). Další chybou může být příliš velké množství témat či vysoké nároky menteeho, který se chce naučit mnoho za příliš krátkou dobu, nebo naopak nejasná specifikace témat. V tomto případě by autorka doporučila účastníkům zaměřit se na priority a stanovit si dosažitelné cíle. (Plamínek, 2010, s. 292)

1.3.2 UČENÍ SE A MOTIVACE K UČENÍ

Učení je součástí rozvoje jedince a jeho pracovního a společenského zapojení (Mužík, 2004, s. 16). Armstrong cituje Honeyho (1998, In: Armstrong, 2007, s. 448), který tvrdí, že je to celoživotní proces, který se v organizacích týká osvojování si zkušeností, dovedností, chápání, přesvědčení, hodnot, postojů a zvyků. Ovlivňují nás pracovní úkoly, kolegové, ale také firemní kultura. Faktory, které napomáhají k učení mohou být například vhodná motivace, aktivní účast či zpětná vazba, a naopak negativním faktorem v učení je například fyzická bolest.

Pokud tedy chápeme učení jako proces získávání a osvojování si zkušeností, návyků, dovedností a znalostí či hodnot, které směřují k rozvoji jedince, je nutné si uvědomit, že součástí mentoringu je také **stádium odvykání či opouštění** určitých návyků a stereotypů či způsobů jednání, které nefungují. V momentě uvědomění si toho, že jsou nefunkční, se mentee nachází ve fázi **prahové**, ve kterém již opustil staré jednání, ale potřebuje se naučit jednat jinak a pokusit se zachovat v určitých situacích podle nového způsobu. V tomto období ale stále může dojít k tomu, že zvolí znovu staré a nefunkční způsoby. Teprve ve třetím stádiu **začlenění** mentee

¹ Supervize = zpětná vazba od zkušeného odborníka, který má psychologický výcvik.

začíná používat nové způsoby jednání a myšlení a tyto návyky se mu stávají vlastními. Tento model však nemusí být v mentoringu ustálený, protože mentee se může učit i tomu, co v dosavadní praxi ještě neměl možnost zažít či použít a teprve si to ve své kariéře osvojuje. (Petrašová a spol., 2014, s. 58)

Mužík (2004, s. 17) zmiňuje, že potřeba poznání je jednou z hlavních lidských potřeb a stává se i prostředkem výchovy. V podnikové sféře můžeme tuto potřebu chápat jako deficit informací, vědomostí, profesních návyků, dovedností, schopností, způsobů jednání a chování, kterými pracovník disponuje a které si vyžaduje jeho pracovní pozice, profese, role a odborné kompetence.

Armstrong (2007, s. 449-452) vytýčil několik teorií učení:

- *teorie upevňování správných reakcí*, která je založena na spojení jedince s určitou událostí či stimulem nebo očekáváním nějakých důsledků, který na základě toho mění své chování;
- *poznávací (kognitivní) teorie*, která chápe jedince jako talentovaného na zpracování informací;
- *teorie učení se ze zkušeností*, ve které jsou lidé aktivními účastníky svého učení,
- a *sociální teorii*, která tvrdí, že efektivní učení vyžaduje sociální interakci.

Armstrong zmiňuje Reynoldse a spol. (Reynolds a spol. 2002, In: Armstrong, 2007, s. 451), který říká, že „*k učení ze zkušenosti dochází, když se lidé učí ze své zkušenosti tím, že o ní přemýšlejí, takže ji lze pochopit a uplatnit.*“ Armstrong však cituje také Rogerse, který se domnívá (Rogers 1983, In: tamtéž, s. 452), že „*učení se ze zkušeností se zlepšuje tím, že se vytváří prostředí, ve kterém jsou lidé stimulováni k tomu, aby přemýšleli a jednali tak, že jim to bude nápomocné pro co nejlepší využití svých zkušeností.*“ Mentee nemusí být jedinec, který zažije situaci a na základě ní nabude nějakého vědění (zkušenosti), ale mentor je tím, který tyto zkušenosti buď již nabyt, a je ochoten se o ně s mentee podělit, nebo tyto nabyté zkušenosti menteeho prohlubuje. Zároveň tedy mentee potvrzuje sociální teorii, jelikož je inspirován (respektive stimulován) mentorem, a v ideálním případě také kognitivní teorii a upevňování správných reakcí.

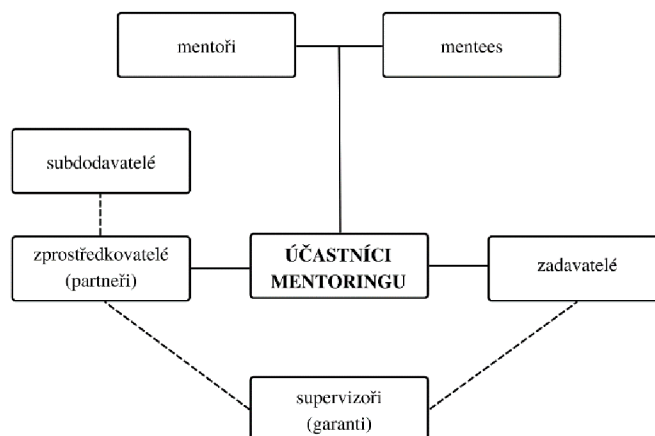
Motivaci k učení podle Armstronga definuje Rogers v roce 1996 jako faktory, které aktivizují, posilují a řídí způsoby chování související s nějakým cílem učení (Rogers 1996, In: Armstrong, s. 462-463). Zároveň Armstrong zmiňuje (tamtéž, s. 463-464), že když lidé cítí, že výsledky učení pro ně asi budou prospěšné, budou mít výraznější sklon se učit. Plamínek (2010, s. 265-267) pojednává o chování lidí a jeho příčinách jako o činech a postojích, za nimiž stojí motivy k činům a postojům a motivy bývá zpravidla naplnění zájmů. Zájmy mají příčiny v hluboce zakořeněných hodnotách a osobnosti člověka, nicméně zpravidla jím je naplnění osobní potřeby (jsou subjektivní) nebo tužby (jsou objektivní). Ve vzdělávání dospělých pracujeme většinou s postoji a zájmy, nicméně v mentoringu se často účastníci dostanou i ke své osobnosti a hodnotám. Pro výsledek vzdělávání je důležitá také spokojenost jednotlivých subjektů a rozhoduje o ní míra naplňování zájmů jednotlivých subjektů (respektive to, do jaké míry se realita blíží potřebě či tužbám účastníků).

Nutno připomenout, že celoživotní vzdělávání můžeme chápat nejen jako rozumovou výchovu člověka, ale i jako rozvoj celé osobnosti člověka (tedy i formování jeho charakteru a kultury jednání). J. A. Komenský vychází z přesvědčení, „*že každý člověk by měl být zdokonalován a přiměřeně vzděláván*“ (Mužík, 2004, s. 21). Armstrong cituje Pedlera a spol. (1989, In: Armstrong, s. 447), který chápe učení jako něco, co se zaměřuje na přírůstek znalostí či vyšší stupeň dovedností, ale rozvoj se podle něj vztahuje k přechodu k jinému stavu bytí nebo fungování.

2 ÚČASTNÍCI MENTORINGU

Pokud bychom hovořili o účastnících mentoringu ve firemním prostředí, Plamínek (2010, s.264-265) rozděluje role při firemním vzdělávání mezi čtyři základní skupiny subjektů: *zadavatelé*, *zprostředkovatelé*, *učitelé* a *účastníci*. Zároveň zmiňuje také další skupiny, kterými jsou supervizoři a subdodavatelé. Vzhledem k tomu, že se v praktické části budeme věnovat všem těmto subjektům, budeme hovořit o všech těchto účastnících. Pokud bychom tedy rozdělili účastníky mentoringu do tohoto modelu, vypadal by následovně:

Obrázek 1: Účastníci mentoringu



Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní zpracování)

Zadavatelé mohou být v tomto případě nadřízení zaměstnanců, kteří zpravidla doporučují svým podřízením účastnit se mentoringu, nebo sami mentees či mentoři, kteří účast v mentoringu sami vyhledají. V mentoringových programech hraje důležitou roli také třetí strana či osoba, která mentoringový program provozuje a zprostředkovává nebo která v průběhu programu jedince podporuje. V této práci nazývá autorka tyto osoby jako tzv. **partnery** (zprostředkovatele mentoringu) a tzv. **garanty** (supervizory), tedy ty, kteří mají za úkol mentora a menteeho propojit na základě jejich zkušeností či oboru, osobnostních vlastností či předem stanoveného cíle menteeho a provázet je programem. Subdodavatelé mohou být například lektori doplňkových kurzů či workshopů.

Ještě než mentoring začne, je třeba, aby si mentor vybral svého menteeho a mentee svého mentora. Je pouze na jejich uvážení, koho si za svého partnera zvolí. Pomocí může jednotlivcům ujasnění si vlastních hodnot a definování těch, které jsou u jejich mentoringového partnera nezbytné. Mezi lidské hodnoty můžeme zařadit například *flexibilitu, humor, jistotu, kariéru, loajalitu, moudrost, nadhled, otevřenost, pravdivost, spolehlivost, svobodu, upřímnost, toleranci, vzdělání* či *zdraví*. S identifikací vlastních hodnot či cílů často pomáhá koučování a psychoterapie.

2.1 MENTOR – UČITEL

Velmi stěžejní je pro menteeho zvolení si vhodného mentora, a naopak pro mentora uvědomění si, zda, v čem a jak může být dobrým mentorem. Jestliže Goleman podle Armstronga (Goleman 1995, In: Armstrong, 2007, s. 149-150) definuje emoční inteligenci jako „*schopnost či talent orientování se ve vlastních citech, pocitech, náladách i v citech, pocitech, náladách ostatních lidí a využívání toho pro motivování sama sebe, pro dobré zvládnutí emocí a pro své vztahy*“, stačí jen dodat, že mentor touto schopností nejen disponuje, ale zejména ji přetváří v inspirování a vedení svého menteeho. Právě ti mentoři, kteří tyto schopnosti mají a daří se jim vhodně předávat své vhledy a názory, bývají těmi nejzásadnějšími osobnostmi v životech velikánů a pozadím jejich úspěchu. Mentor by měl umět porozumět sám sobě a umět se řídit. To vše jsou ale také ideální vlastnosti kouče. Právě obě metody, tedy jak mentoring, tak i koučování, podporují rozvoj člověka, jeho schopnosti a dovednosti. Kvalitním mentorem je kouč, který je expertem ve svém oboru, a proto se tyto role v průběhu mentoringu často doplňují. Je však nutné připomenout, že kouč vede proces a nezasahuje do obsahu, o kterém potřebuje klient uvažovat – v případě, že mentor chce koučovací prvky do mentoringového procesu zavést, je vhodné si tuto skutečnost uvědomit a menteeho na to upozornit, či se na tom s ním předem domluvit. (Petrášová a spol., 2014, s. 46)

„Mentor není ten, který kráčí před námi, a ukazuje nám, jak něčeho dosáhl. Ale ten, který kráčí s námi a ukazuje nám, co všechno dokážeme my.“ Simon Sinek (Sinek, online, 2021-12-12)

Základním aspektem jsou dovednosti a schopnosti mentora v oblasti, které se věnuje, a ve které je expertem. Při každém propojení s novým menteeem by si měl

mentor klást otázku, zda jsou jeho zkušenosti a dovednosti vůči menteeu relevantní. K tomu je nutné pochopit kariérní situaci neboli stádium, ve kterém se mentee nachází, a v jaké je etapě lídrovství. Mentor je člověkem, který mentorovaného na své cestě provází a pomáhá mu určitým situacím porozumět, vhodně k nim přistupovat a reagovat. Úkolem mentora tedy není jen předat získané informace, ale přispět k tomu, aby je mentee začal vhodně používat. K tomu mentorovi pomáhá zvolení vhodného stylu či přístupu k menteeu (viz kapitola 3.2). Mentee se tak stává seniornějším znalcem ve svém oboru, volí správný postup ve strategiích, je lepším manažerem či vhodně a rychleji reaguje na určité situace. (Petrášová a spol., 2014, s. 55-56)

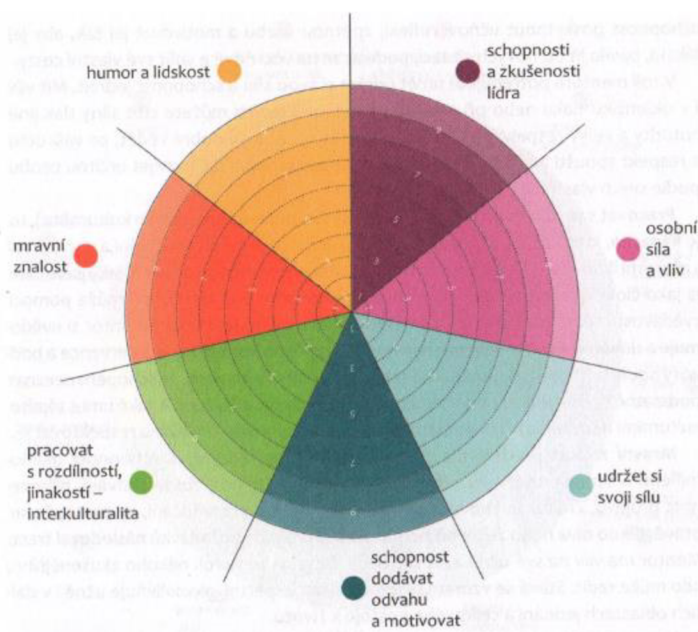
Vhodné je uvědomit si také skutečnost, že mentor může být buď jakýmsi mentorem spontánním, tedy někým, kdo se jím stal přirozeně bez externí pomoci, nebo mentorem profesionálním, který se mentorem stal cíleně, učí se postupně dovednostem mentora a aktivně se v této roli rozvíjí. Opět se nedá se říci jaký mentor je vhodnější, neboť každému menteeu vyhovuje něco jiného, ale lze tvrdit, že profesionální mentoři jsou pravděpodobně k nárokům mentees lépe přizpůsobiví či vhodněji volí způsoby komunikace, a může se jim proto rychleji dařit dosahovat cílů v mentoringovém vztahu.

2.1.1 KLÍČOVÉ VLASTNOSTI A KAPACITY MENTORA

Ať už popisujeme ideální mentory, námi oblíbené nadřizené, úspěšné lídry korporátních společností, které obdivujeme, či významné osoby, které naše životy zásadně proměnily, tak zjistíme, že mají společné vlastnosti, kterými ostatní neoplyvají. Můžeme říci, že mají *schopnost dodávat nám odvalu a motivovat nás*. Možná je to díky jejich *osobní síle a vlivu* nebo sebejistotě; navíc jsou schopni si tuto *sílu udržet*. Jejich autentičnost vyzařuje navenek a nechybí jim sebedůvěra. Umí pracovat s *rozdílností, jinakostí* při setkávání s různými lidmi, a pravděpodobně jim v tom pomáhá i *vyspělost jejich mravního vědomí*, protože jsou schopni morálně hodnotit své i cizí chování, a ovlivňují nás tak svým postojem k životu. Stále se *učí a rozvíjí*, jejich osobní i profesní rozvoj je naplňuje. Mají nadhled, jsou *lidští* a nechybí jim *humor*, díky čemuž pomáhají překonávat strachy a budují důvěru. Díky těmto unikátnostem jim důvěřujeme a nasloucháme, chodíme si k nim pro rady a pomoc, zajímáme se o to, jak řešili situace, ve kterých se právě teď nacházíme a nevíme si s nimi rady. Mentoři navíc mají ještě

vlastní zkušenosti a schopnosti být lídrem a dle autorova posouzení také schopnost předávat své znalosti a zkušenosti. (Petrášová a spol., 2014, s. 62-64)

Obrázek 2: Klíčové vlastnosti a kapacity mentora podle Petrášové a spol.



Zdroj: Petrášová a spol., 2014, s. 63

2.1.2 KOMPETENCE MENTORA

Jak již bylo v úvodu kapitoly řečeno, kvalitní mentor je zároveň koučem, a není tedy náhodou, že kompetence mentora se často shodují s kompetencemi koučů. Autorka práce tedy prolíná kompetence koučů spolu s těmi mentorskými a zároveň se drží formátu Petrášové a spol. (2014, s. 64-69), kteří dodávají významné kompetence, kterými doplňují práci koučů o tu mentorskou.

1. **Etika:** mentor zachovává osobní integritu a poctivost, je citlivý ke zkušenostem menteeho, jeho hodnotám a přesvědčení, komunikuje s ním vhodným způsobem, drží se etického kodexu (viz kapitola 3.3), zachovává mlčenlivost. Důležité je podotknout, že mentor by si měl také uvědomovat rozdíl mezi koučováním, mentoringem, poradenstvím, psychoterapií a dalšími podpůrnými profesemi.
2. **Mentor sám ztělesňuje svoji práci:** v oboru, ve kterém spolupracuje s menteeem, je expertem, a opírá se o své znalosti a zkušenosti. Má koučovací

myšlení – v různých situacích je flexibilní a nevstupuje do průběhu přemýšlení menteeho. Do této kompetence podle autorova názoru spadá také porozumění sobě samému (chápe, co a jak ovlivnilo jeho vlastní praxi a umí to použít k efektivnímu dosahování cílů) a závazek k vlastnímu osobnímu a profesnímu rozvoji (mentor stále zlepšuje vlastní praxi, a zachovává dobrou pověst oboru).

3. **Nastavování a dodržování dohod, plánování a stanovení cílů:** ve spolupráci s menteeem vytváří jasné dohody ohledně jejich vztahu, procesu, plánů a cílů, a nastavuje dohody pro celý mentorský vztah a jednotlivá sezení – Doranova metoda S.M.A.R.T. (Doran, 1981, s. 35-36). Vytváří takové cíle a plány, které jsou splnitelné, konkrétní, měřitelné a mají datum plnění. Vysvětluje mentoring a jeho proces. Z části může tuto kompetenci zastávat v mentoringových programech provozovatel nebo garant, ale mentor by se na to neměl spoléhat a měl by se ujistit, že mentee všemu rozumí a byl informovaný.
4. **Vytváření vztahu, důvěry a bezpečí:** vytváří s menteeem bezpečné a podpůrné prostředí, snaží se porozumět menteeemu a umožňuje mu svobodně se vyjadřovat. Zachovává respekt, důvěru a otevřenost. Podporuje menteeho, aby vyjadřoval své emoce, dává najevo podporu, empatii, a zájem o něj.
5. **Zachovává mentorskou pozici (přítomnost mentora):** je naplno přítomný a vědomý, a jeho styl je otevřený, pružný, uzemněný a jistý. Zůstává soustředěný, pozorující, empatický a reagující na menteeho. Projevuje zvědavost, ovládá své emoce, umožňuje prostor pro ticho a pauzu.
6. **Aktivní naslouchání:** poslouchá, co mentee říká, ale i neříká, aby mohl plně porozumět sdělení a kontextu. Zvažuje při tom kontext, hodnoty a přesvědčení, zkušenosti a identitu menteeho. Bere na vědomí menteeho emoce a jeho chování. Julie Starr (2014, s. 72) zmiňuje, že pro mentora je podstatná kompetence naslouchat, což představuje kombinaci pozornosti a interakce. Mentorům *aktivní naslouchání* pomáhá uvědomit si jejich pohnutky, a tím mohou lépe měnit své chování. Mentor vše zmíněné chápe v kontextu menteeho cílů a zájmů.
7. **Probouzí uvědomění (předávání znalostí a zkušeností, kladení otázek a přímá komunikace):** mentor předává menteeemu své znalosti a zkušenosti, návrhy a pohledy. Umožňuje a pomáhá, aby si mentee uvědomil svoji situaci. To

se mu daří díky kladení otázek (které vychází z aktivního naslouchání, prozkoumává a ptá se, pokud má pocit, že by k tomu mohl říci ještě něco více). Díky otázkám mentee prozkoumává danou věc za rámec současného myšlení, může se ptát na jeho způsob myšlení, potřeb, hodnot a přesvědčení. Během rozhodování o tom, co bude nejvhodnější, bere v úvahu zkušenosti menteeho. Ujišťuje se, že sdělení menteeho rozumí, a používá způsob komunikace vhodný pro menteeho. Všimá si toho, co menteemu pomáhá, co funguje a podporuje proces. Jako způsob uvědomění používá vůči menteemu výzvy, podporuje nápady a myšlení nad rámec svého pohledu.

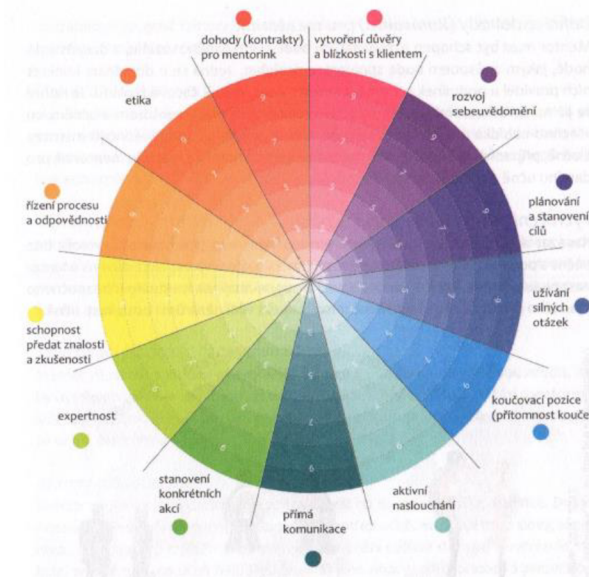
- 8. Facilituje menteeho růst (navrhování konkrétních akcí a řízení rozvoje a zodpovědnosti):** s menteem spolupracuje na tom, aby integroval své nové znalosti, vědomosti a vhledy do praxe, a podporuje při tom jeho samostatnost. Udržuje menteeho pozornost na tom, co je pro něj užitečné, a podporuje jeho uvědomění, že mentee sám má odpovědnost za realizaci, připomíná cíle a plán. Vede k učení a ke schopnosti přijmout nové výzvy. Vyzývá ho, aby zvažil, jak se posunout dopředu, a dává mu zpětnou vazbu. Rozvíjí jeho schopnost rozhodovat se a pracovat dál na svém osobním rozvoji. Vyjadřuje radost z menteeho pokroků a úspěchů, případně pozitivním způsobem připomíná, pokud nějaké cíle či kroky nesplnil.

EMCC² mezi tyto kompetence zařazuje také využívání modelů, technik a vyhodnocování.

(Petrášová a spol., 2014, s. 64-69; *Kompetence profesionálního koučování*, online, cit. 2022-01-24; *Kompetenční rámec kouče a mentora*, online, cit. 2022-01-24)

² EMCC – Mezinárodní nezisková organizace pro mentoring a koučování (Europe mentoring and coaching council).

Obrázek 3: Kompetence mentora podle Petrášové a spol.



Zdroj: Petrášová a spol., 2014, s. 65

2.2 MENTEE – ŽÁK

Mentee může díky mentoringu získávat hodnotné rady a spoluprací s mentorem rozvíjí své znalosti a dovednosti, komunikační dovednosti a učí se novým pohledům na situace v nichž se nachází (Petrášová a spol., 2014, s. 34-35). U menteeho nemůžeme hovořit o tom, jaké by měl mít kompetence či vlastnosti. Nicméně autorka se rozhodla zmínit tři vlastnosti, které by bylo vhodné, aby mentee měl nebo které mohou významně přispět k pokroku či spolupráci s mentorem. Jedná se především o *chut' měnit sám sebe a rozvíjet se, otevřenost a spolehlivost*. Otevřenost a spolehlivost mohou být vlastnosti, které může mentee v průběhu mentoringu sice výrazně posilnit, nicméně pokud má tyto vlastnosti mentee silně rozvinuté již před začátkem vztahu, tak mu významně pomohou v procesu mentoringu. Pravděpodobně ho urychlí, vytvoří si díky nim větší důvěru a v mnohých situacích i lepší přínos v mentorském vztahu. Odvíjí se od uvědomění, že mentee je zodpovědný za spoluzodpovědnost za vytváření efektivního a fungujícího partnerství s mentorem (Petrášová a spol., 2014, s. 75). Bez touhy po rozvoji či schopnosti měnit sám sebe by byl mentoring velmi neefektivní. Mentee mu by neměla chybět motivace pro vzdělávání a nabývání nových zkušeností a znalostí. Tento

problém můžeme spatřit především v mentoringu v organizacích, ve kterém je mentee doporučen od vedoucích pracovníků či personálních pracovníků.

Mentee by měl také vyhodnotit, zda má na mentoring dostatek času a energie. Při výběru svého mentora by neměl zapomínat na to, aby si s ním lidsky rozuměl, že musí mít zkušenosti a znalosti, které potřebuje rozvíjet, a že by měl vnímat vlastnosti mentora, který chce on sám mít. (Petrášová a spol., 2014, s. 76)

Pro ujasnění vlastní motivace je možné podstoupit psychometrické testy (například motivační profil, test interpersonálních potřeb nebo hodnotové testy). Vhodná může být také technika tzv. *zlatého kruhu* (viz 3. kapitola) nebo myšlenkové mapy (grafické uspořádání vlastních myšlenek).

3 PRŮBĚH MENTORINGU

Před samotným rozhodnutím účastnit se mentoringu je dobré si ujasnit, co má mentoring jednotlivcům přinést a jaká je motivace účastníků. V tomto směru by autorka práce chtěla poukázat na model Simona Sinka (2013, s. 49-51), který může být v tomto ohledu velmi přínosný. Koneckonců na tuto myšlenku pravděpodobně poukazují i Petrášová a spol. ve své knize (2014).

Sinek (2013, s. 49-51) popisuje *zlatý kruh*, jehož cílem je, aby si lidé, ale především firmy uvědomovali, proč dělají věci, které dělají a zároveň se věnovali věcem, které je inspirují. K tomuto konceptu ho dovedl tzv. *zlatý řez*, což je matematický vztah nacházející se v přírodě a umění. Nejprve je důležité položit si otázku *proč* děláme to, co děláme, nebo případně máme v plánu dělat. Sinek uvádí, že pro to, abychom druhé lidi inspirovali, je nezbytné mít formulované své *proč*. Další a nejnáročnější fází je *jak* chceme něčeho dosáhnout nebo jakým způsobem chceme něco dělat, což by mělo zahrnovat také hodnoty a principy, kterými se jednotlivec řídí. Tato část je náročná, jelikož může být velmi náročné neztratit původní důvod ze zřetele ani při realizaci činností. Konečnou fází je *co*, tedy výsledek všech akcí v předešlé fázi – to, co jednotlivec udělá či řekne. Všechny tři fáze musí být konzistentní a navzájem se doplňovat. Blíže o motivaci účastníků pojednává také kapitola 1.3.2. (Sinek, 2013, s. 76-81)

Obrázek 4: Zlatý kruh



Zdroj: Simon Sinek, 2013, s. 49

3.1 FÁZE MENTORINGU

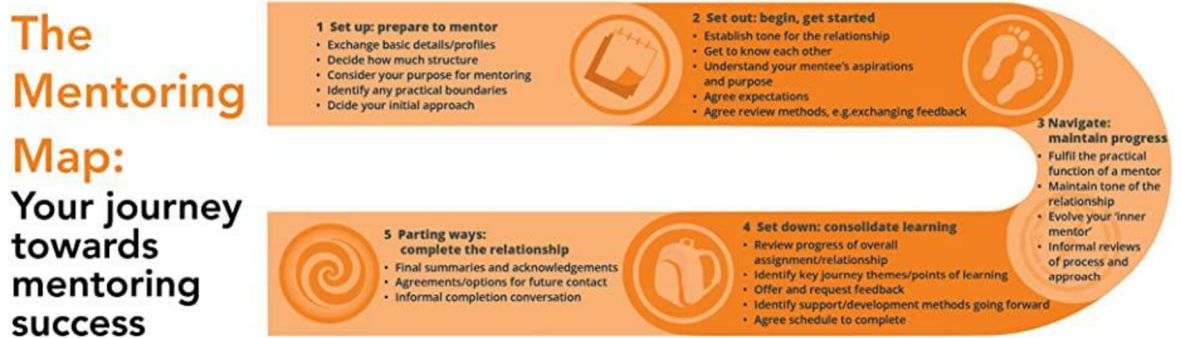
Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.2, Kathy Kram (1983, s. 614-621) popsala mentoring v těchto čtyřech fázích:

- *iniciace* – během které je vztah zahájen, mentee začne vzhlížet k mentorovi a mentor začne provázet menteeho příležitostmi k rozvoji;
- *kultivace* – v níž se rozsah funkcí rozšíří, očekávání, které zůstaly z předchozí fáze, se testují v realitě, jedinci nachází skutečnou hodnotu jejich vztahu a mentee získává sebedůvěru;
- *separace* – během které začne mentee jednat samostatně a nezávisle na ostatních, ustálí se povaha vztahu;
- *předefinování* – ve které se vztah vyvine do nové formy, která se výrazně odlišuje od forem minulých, nebo vztah úplně skončí.

Julie Starr (2014, s. 97) zmiňuje 5 fází v mapě mentora, což považuje za proces, který má podpořit mentora na společné cestě v průběhu mentoringu (viz Obrázek 5).

1. *Nastavení* – připravení se na mentoring (ve kterém se účastníci představují, rozhodují se o struktuře a přístupu mentoringu, zvažují jeho účel, vymezují si hranice);
2. *začátek* – začátek mentoringu (vytváření atmosféry vztahu, účastníci se poznávají, mentor se snaží porozumět očekáváním menteeho, odsouhlasení cílů, odsouhlasení metod hodnocení a zpětné vazby);
3. *vedení* – udržovat pokrok v průběhu mentoringu (plnění praktické funkce mentora, udržování atmosféry vztahu, vývoj svého „*vnitřního mentora*“, neformální hodnocení procesu a přístupu);
4. *zastavení* – upevnění učení (kontrola průběhu a cílů či zadání, identifikace klíčových bodů mentoringu či učení, nabídka a žádost o zpětnou vazbu, identifikace metod či podpory do budoucna, odsouhlasení harmonogramu k dokončení spolupráce);
5. *ukončení* – ukončení mentoringu (závěrečná shrnutí, domluva ohledně možností kontaktu v budoucnu, neformální ukončení vztahu).

Obrázek 5: Mentoringová mapa



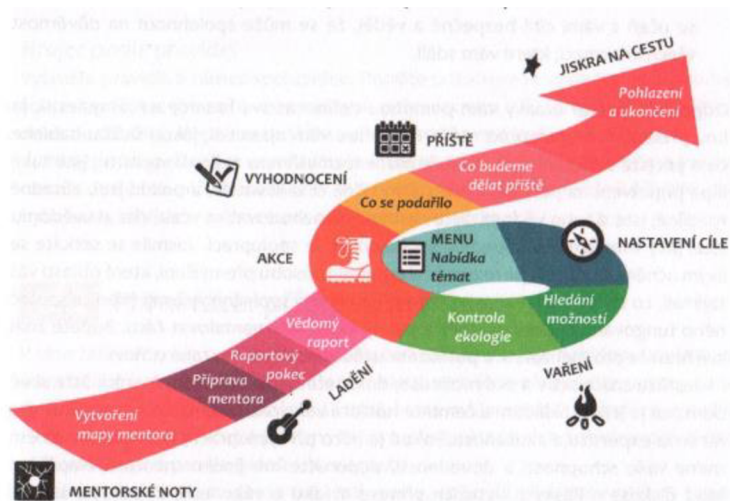
Zdroj: Julie Starr, 2014, s. 97

Petrášová a spol. (2014, s. 77-95) popsali proces mentoringu, respektive spolupráci menteeho a mentora, poněkud detailněji, a to pomocí spirály. Proces má celkem 9 fází (viz Obrázek 6). Ještě před zahájením je doporučeno stanovit si jisté hranice, zvážit frekvenci sezení, způsob sezení, délku spolupráce a naložení s důvěrnými informacemi (pocit bezpečí). Naopak na závěr celého mentoringu zmiňují potřebu sledování a vyhodnocování procesu mentoringu – většinou pomocí třetí strany a doporučují vyhodnotit výsledek až několik měsíců po ukončení fáze zavádění mentoringu (tamtéž, s. 102-103).

1. *Příprava mentora*: mentor si připraví, co může nabídnout mentee, hledá svou jedinečnou expertízu a zkušenosti, které může předat. Je nutné přemýšlet i v kontextu menteeho a jeho potřeb, osobnosti, pracovní pozice, plánů a zkušeností.
2. *Navazování vztahu (ladění)*: mentor a mentee se setkávají a dochází k jejich naladění se na společnou spolupráci. Mentorův úkol je vytvořit bezpečný prostor, ve kterém se může mentee otevřít, mentor tedy rozvíjí vzájemnou důvěru a respekt. Dochází k přiblížení, napojení se, uklidnění a usazení obou aktérů setkání. Je třeba vytvořit příjemné, srdečné a pozitivní prostředí, v němž se oba aktéři uvolní fyzicky i psychicky. V této fázi je důležité zejména mentee aktivně naslouchat, dochází ke vciťování mentora do pocitů menteeho.

3. *Nabídka témat (menu)*: předložení nabídky témat a zkušeností mentora, které může nabídnout a menteeho tak inspirovat. S menteeem jednotlivá témata rozpracují a hledají možnosti, které pro něj mohou být užitečné.
4. *Nastavení cíle sezení*: v této fázi si musí mentee ujasnit, k čemu využít spolupráci s mentorem. Mentor a mentee se domluví na tom, co bude předmětem spolupráce. Mentee definuje potřeby, do čeho se chce pustit a vybírá podle doporučení mentora a svého rozhodnutí. Mentee vytyčuje další kroky k dosažení dlouhodobého cíle. Cíl může být podle metody S.M.A.R.T. (Doran, 1981, s. 35-36) *specifický, měřitelný, ambiciózní a akceptovaný, reálný, časově vymezený, ekologický a zapsaný*.
5. *Hledání možností (vaření)*: je fází, která prozkoumává a tvoří možnosti zvědomování situace, hledání možností realizace a ověřování souvislostí. Mentor vybízí menteeho k maximálnímu využití svého potenciálu, možných způsobů, jak cíl naplnit, k uvědomění si dalších vazeb, vlastních možností a potřeb. V této fázi se kontroluje zvolená varianta, respektive mentor vybízí menteeho k tomu, aby si uvědomil rizika vybrané cesty, ověřil reálnost a její dopady. Mentor nabízí kreativní přístupy, naslouchá a rozvíjí přemýšlení.
6. *Nastavení akcí*: mentor vyzve menteeho, aby si vybral akci, kterou vyzkouší a provede tak, aby se posunul k požadovanému cíli. Směřuje menteeho k rozhodnutí a závazku; co udělá pro to, aby získanou znalost, zkušenost, uvědomění převedl do praxe? Mentor hlídá, aby se jednalo o konkrétní a jasné kroky: co, kdy, kde, s kým a jak mentee udělá.
7. *Vyhodnocování cíle setkání*: návrat k definovanému cíli a vyhodnocení mentoringu. Mentee je vedený k tomu, aby si uvědomil a ujasnil vlastní práci, na co přišel, a to ho motivuje do další práce. Zvědomí se hodnota společné práce a v této fázi probíhá zpětná vazba.
8. *Plánování příštího setkání*: volba vhodného tématu na další setkání, mentee si definuje, na co a jak by se měl připravit.
9. *Ukončení sezení (jiskra na cestu)*: v této fázi mentor oceňuje menteeho a jeho práci.

Obrázek 6: Proces mentoringu ve spirále



Zdroj: Petrášová a spol., 2014, s. 77

Inspiraci v mentoringových fázích můžeme nalézt také v metodě GROW, která se používá v koučování (Armstrong, 2007, s. 473):

1. G: Cíl (*goal*) mentoringu a to jak dlouhodobý tak krátkodobý, který má být měřitelný a reprezentovat smysluplné kroky k budoucímu rozvoji.
2. R: Držet se skutečnosti (*reality*) a prověřit ji; vytvořit úplný popis toho, co se mentee potřebuje naučit.
3. O: Zkoumá nabízené možnosti (*option*) a rozpoznává co nejvíce možností řešení či aktivit.
4. W: Shrnutí (*wrapping up* nebo *will*), ve kterém dochází k rekapitulaci a zjištění, jak může mentee nabyté vědomosti či poznatky zrealizovat.

3.2 STYLY MENTORINGU

Existuje více způsobů, podle kterých můžeme definovat mentorské styly. Takový styl by měl především vyhovovat menteeemu – mentor se jimi tedy může inspirovat pro to, jak by měl k menteeemu přistupovat a jak s ním pracovat. Neměl by zapomínat na to, že jeho úkolem je zejména odhadnout vhodný styl při daném úkolu či řešení, případně se na tom s menteeem domluvit. Není ideální styl, na kterém by si měl mentor zakládat, ale měl by umět pracovat se všemi styly, protože se navzájem doplňují. Je nutné si však uvědomit, že nejvhodnější styl je především ten, který bude v danou chvíli vyhovovat

menteemu, a to takovým způsobem, aby mu dopomohl k jeho cílům. Mentor si však zároveň nemusí zakládat na tom se menteemu přizpůsobit svojí komunikací, ale i přesto může být mentoring účinný a vyhovující oběma jedincům. Mentor by tedy měl být schopen využívat různé prvky pro obohacení či doplnění spolupráce, ale vždy s ohledem na potřeby menteeho.

Za základní rozdělení můžeme považovat tzv. Heronův model (Petrášová a spol., 2004, s. 49-51), který pojednává o *autoritativním* a *facilitativním* mentoringu. Model popisuje šest kategorií intervence a analyzuje, jakým způsobem by měl mentor jednat s menteem.

Autoritativní styl – mentor je v tomto stylu nadřazeným vůči menteemu, předává svůj pohled vidění na situaci, navrhuje, co by měl mentee udělat. Skládá se z:

- příkazového stylu (předávání rad a poučení, názorů a pohledů na situaci, říká, jak se má mentee chovat a co má dělat);
- informativního stylu (předává informace a instruuje, poskytuje názory a zkušenosti, vysvětluje principy, napomáhá k porozumění);
- konfrontačního stylu (pozitivně a konstruktivně napadá jednání či přístupy menteeho, aby si své jednání uvědomil, vyslovuje a popisuje o čem si myslí, že menteeho svazuje, pomáhá vyvarovat se chyb).

Facilitativní styl – snaží se přimět menteeho k přemýšlení, podporuje jeho myšlenky, řešení či pohledy a pomáhá mu získat sebevědomí. Skládá se z:

- katarzního stylu (pomáhá vyjádřit pocity a strachy, překonat myšlenky a emoce, soucítí s menteem);
- katalytického stylu (pokládá otázky, které vyvolávají nové myšlenky, napomáhá sebeřízení, dělat vlastní rozhodnutí a řešení situací, naslouchá a sumarizuje);
- podporujícího stylu (oceňuje, chválí, vyjadřuje mu podporu).

Facilitativní mentoring lze podle Petrášové a spol. (tamtéž, s. 31) nazvat jako metodu, ve kterém se střídá role kouče s rolí inspirátora.

3.3 ZÁSADY MENTORINGU

Etický kodex je dokument, který zajišťuje důstojnost a spravedlivé a rovnocenné chování zúčastněných, protože pro každého představují etické hranice něco jiného. Zahrnuje především:

- Obecné zásady profesionálního chování, mezi které můžeme zařadit:
 - a) *Kompetence* – mentor zaručuje, že jeho znalosti a zkušenosti jsou odpovídající potřebám menteeho, že se bude sám vzdělávat.
 - b) *Kontext* – mentor zaručuje, že zvolí vhodné prostředí, a formy, které zvolí, berou v úvahu prostředí a souvislosti, ve kterém mentoring probíhá; vynasnaží se vyhovět potřebám menteeho.
 - c) *Integritu* – zachová diskrétnost a zaručí, že nedojde k odhalení informací bez souhlasu menteeho, bude jednat v souladu s platnými zákony.
 - d) *Profesionalitu* – mentor pracuje v souladu s požadavky klienta na vzdělání a výuku, nebude dávat rady, které mohou být nepravdivé či zavádějící, bude pečlivě vysvětlovat a usilovat o porozumění, bude respektovat menteeho rozhodnutí kdykoliv ukončit proces a podporuje rovnocenný a spravedlivý přístup.
- *Střet zájmů* – mentor si je vědom svých schopností a možností, umí odkázat na jiného specialistu (kouče, psychoterapeuta), mentor si uvědomuje možného osobního či obchodního střetu zájmů a je schopen se s nimi vypořádat, aby nedošlo k újmě na straně menteeho.
- *Respektování práv, soukromí a důvěrnost* – mentor žádným způsobem nezneužije profesního vztahu, bude respektovat socio-kulturní zázemí a hodnoty menteeho, zaručuje diskrétnost vztahu i k informacím, dodržuje důvěrnost a mlčenlivost.

(Petrášová a spol., 2014, s. 145-147; Broumovská, 2010, s. 135-138; *Etický kodex ICF*, online, cit. 2022-01-24; *Globální etický kodex pro kouče, mentory a supervizory*, online, cit. 2022-01-24)

„*Etický akt je takový, který nepoškozuje prožívání nebo očekávání štěstí ostatních.*“
Jeho Svatost Dalajláma (Azquotes, online, 2022-01-19)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROGRAM TOGETHER 2 GROW NA PŘÍKLADU NEZISKOVÉ ORGANIZACE ČLOVĚK V TÍSNI, O.P.S.

V první polovině praktické části se autorka práce zaměřila na představení mentoringového programu Together 2 Grow a zároveň představení neziskové organizace Člověk v tísni, o.p.s. Mapuje zejména celý průběh mezifiremního mentoringu a informace o účastnících včetně společností, ze kterých do mentoringu přichází, jejich preference či zkušenosti. Přibližuje také etický kodex, který je nedílnou součástí vstupu do programu. V další části se zaměřuje na neziskovou organizaci Člověk v tísni, její představení, oblasti působnosti, počty zaměstnanců a jejich možnosti vzdělávání. Tato kapitola je příkladem využití mentoringových programů ve vzdělávání zaměstnanců v praxi. Ti, kteří se mentoringem již zabývají, se mohou inspirovat daty programu. Součástí této kapitoly je také ukázka z vlastního šetření, které autorka analyzovala již v roce 2021.

4.1 Představení mentoringového programu Together 2 Grow

Mezifiremní mentoringový program Together 2 Grow fungující od roku 2013 je iniciativa více než 50 společností, která podporuje otevřené sdílení zkušeností, znalostí a dovedností. Vznikl na základě potřeb několika společností, které hledaly možnost sdílení zkušeností nových nápadů, myšlenek a inspirace napříč společnostmi. Podporují aktivní přístup a inovativní řešení.

Program pořádají **partneři**, kteří jsou ambasadory mentoringové komunity – často se jedná o původní mentory nebo garanty, kteří mají s programem zkušenosti. Program organizují, spravují administraci webové platformy a jsou podporou pro všechny účastníky. **Garanti** zastupují jednotlivé společnosti, kteří se mentoringového programu účastní, aktivně spolupracují s partnery programu a účastníky ze své společnosti, ale také jejich mentory a mentees. Zpravidla jsou to ti, kteří mají ve své společnosti na starosti vzdělávání zaměstnanců či personální agendy. Zaměstnancům, kteří se programu účastní nebo by o účast měli zájem, nabízí konzultace, ve kterých adresují jejich otázky ohledně mentoringu a jsou pro ně oporou během celého běhu. Pokud se

shodnou, že mentoring je pro zaměstnance vhodný způsob rozvoje, garant je do programu **nominuje**. Po nominaci si účastník vyplní svůj **profil** na webové platformě, kde mimo jiné vyplňuje i informace o představě vhodného mentoringu, co může nabídnout či co požaduje od svého partnera (mentora nebo menteeho). **Párování** je proces selekce vhodných dvojic, jež provádějí garanti společností v několika setkáních mezi sebou, kterého se účastní i partneři, kteří jsou garantům k dispozici ohledně dotazů. V případě propojení vhodné dvojice se vytvoří **pár** a garant pošle účastníkovi ze své společnosti profil jeho mentora nebo menteeho. Oba dva z páru se mají po nahlédnutí na profil toho druhého rozhodnout, zda mají zájem o **poznávací setkání**, nebo by raději hledali jiného vhodného mentora či menteeho. V případě, že dojde k odmítnutí ze strany jednoho z nich, se garanti snaží svého účastníka znovu propojit s jiným účastníkem. Pokud se však oba dva v páru shodnou, že by se rádi setkali, tak v platformě potvrdí svůj zájem, kontaktují se a domluví společnou schůzku. Tato schůzka je stále ještě nezávazná a jde především o to, aby se dvojice poznala a zjistila, zda si bude vyhovovat osobnostně a zda si bude rozumět. V případě, že by se pár mentoringu účastnit nechtěl, dojde ke **stornu** páru. Pokud se setkání vydaří a na spolupráci v mentoringu se domluví, znovu pár potvrdí v platformě a účastní se **úvodního workshopu**. Zároveň se mohou jednotliví mentoři a mentees účastnit během celé spolupráce mnoha dalších workshopů, které jsou zaměřené na osobní rozvoj, pomáhají jim ale také s jejich rolími v páru, zkvalitňují mentoringovou spolupráci a inspirují dalšími možnostmi mentoringu (viz níže). Na úvodním školení se mentoři a mentees učí hledat klíčové myšlenky, rozlišovat hypotézy od faktů, zpomalit první řešení, více se nad nimi zamyslet a různými způsoby zaznamenávat, co se v mentoringu děje. Délka **běhu** (spolupráce účastníků) je 9 měsíců. Účastníci, kteří programem prošli, tvoří **alumni** komunitu mentees a mentorů, a sdílejí spolu své zkušenosti, podporují se a inspirují. Lokalita, ve které se scházejí účastníci a garanti je Praha a Brno, nebo je možnost scházet se online. Nově jsou však tyto oblasti rozšířeny o Ostravu a Hradec Králové. Komunikace může probíhat v češtině, angličtině, němčině nebo ruštině.

Program Together 2 Grow definoval vlastní „*mentoringové možnosti*“ (viz Příloha A) a sjednocují spíše jakési návrhy na vhodné lokality setkání a didaktické metody, které lze do mentoringu zařadit. Rozlišují **tradiční přístupy** (rozhovor, nácvik, tipy a doporučení, koučovací prvky, sdílení a vytěžení produktů a stínování), **freestyle**

(networking, experimenty, společné návštěvy akcí s přesahem a emoční podpora na dálku) a **mentoringové lokality** (ve firmě, mimo firmu, online).

Etický kodex stanovuje hlavní principy, které se zavazují dodržovat a respektovat všichni účastníci mentoringového programu Together 2 Grow. Rozlišují etický kodex pro mentees, etický kodex pro mentory a etický kodex pro garanty programu. Všechny jednotlivé kodexy jsou uvedeny v přílohách bakalářské práce (Příloha B, Příloha C a Příloha D). Pokud bychom měli hovořit o společných zásadách jednotlivých kodexů, autorka práce by zmínila především *respekt lidské důstojnosti a jedinečnosti každého člověka, mlčenlivost o osobních údajích, zachování důvěrnosti a přístup při střetu zájmů, nemožnost zneužití mentoringového vztahu, právo jednotlivců mentoringový vztah kdykoliv ukončit* a zásadu, ve které by měl *mentorovaný přijímat jen takovou nabídku, která odpovídá jeho zkušenostem a znalostem*.

V následující tabulce je znázorněn průběh programu za jeden rok. Během první poloviny roku probíhají přípravy k začínajícímu běhu a zároveň stále probíhá běh z roku minulého. Párování probíhá od března a v září začíná spolupráce mentorů a mentees.

Tabulka 1: Průběh mezifirmního mentoringu Together 2 Grow

Měsíc	Popis
leden	5. měsíc spolupráce párů + workshopy, příprava na nový běh, setkání garantů
únor	6. měsíc spolupráce párů + workshopy, workshop garantů před párováním nových párů, garanti „nabírají“ nové účastníky uvnitř firmy a zjišťují jejich vzdělávací potřeby a představy ideálního partnera
březen	7. měsíc spolupráce párů + workshopy, první párovací schůzky garantů
duben	8. měsíc spolupráce párů + workshopy, druhé párovací schůzky garantů, páry, které se podařilo spárovat při minulých schůzkách se scházejí na poznávacím setkání
květen	9. měsíc spolupráce párů + workshopy, setkání garantů
červen	konec předchozího běhu, poslední párování nespárovaných účastníků nebo těch, kteří se nedomluvili na spolupráci se svými partnery, setkání a workshop pro nové páry
červenec a srpen pauza, pokud se páry domluví mohou již začít svoji spoluprací, partneři vyhodnocují minulý běh	
září	1. měsíc spolupráce párů + workshopy, garanti ověřují, jak funguje spolupráce párů
říjen	2. měsíc spolupráce párů + workshopy, setkání garantů
listopad	3. měsíc spolupráce párů + workshopy, garanti ověřují, jak funguje spolupráce párů
prosinec	4. měsíc spolupráce párů + workshopy

Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní zpracování z interních materiálů)

4.1.1 DATA O POČTU SPOLEČNOSTÍ A ÚČASTNÍCÍCH

V následující tabulce je znázorněn počet účastníků (rozdělené na mentory a mentees) za běh 2020/2021 a 2021/2022. V případě, že je v tabulce písmeno „x“, znamená to, že společnost nebyla v uvedeném roce zařazena do mentoringového programu. V případě, že je v tabulce uveden počet 0, znamená to, že se společnost neúčastnila nebo se jí nepodařilo spárovat žádného mentora či menteeho.

Tabulka 2: Počet účastníků za běh 2020/2021 a 2021/2022

Název společnosti	Běh 2020/2021		Běh 2021/2022	
	Počet mentorů	Počet mentees	Počet mentorů	Počet mentees
Atlas Copco Services	2	2	1	1
Aures Holdings	x	x	1	1
Bühler	2	2	x	x
ComAp	3	4	5	3
CRA	3	3	2	3
Currys CoE	2	0	2	3
Česká pošta	2	4	2	4
Česká spořitelna	3	3	x	x
ČEZ	0	0	6	3
Člověk v tísni	3	4	3	3
ČSOB	11	8	13	15
Etnetera	2	2	7	7
ExxonMobil	5	7	1	1
Flowmon	0	0	2	2
GasNet	0	0	x	x
GSK	4	5	5	7
Honeywell	4	4	x	x
Chart Ferro	x	x	2	2
IBM Česká republika	9	3	7	7
IBM Global Services Delivery Cente	2	1	x	x
Imperial Brands	2	3	1	1
innogy	6	6	7	8
JIC	0	0	1	0
Kívi.com	2	2	x	x
Komerční banka	0	0	8	10
Letiště Praha	2	1	3	3
Lindt	4	4	4	4
L'Oréal	6	3	6	4
Moneta Money Bank	9	10	11	11
MoroSystems	1	2	4	4
Nadace Partnerství	1	2	1	1
NET4GAS	0	0	x	x
O2	17	18	21	23
oncomed	0	0	2	2
Phonexia	2	2	1	1
Plzeňský Prazdroj	2	7	5	7
PwC ČR	0	2	3	3
Red Hat	x	x	3	2
Raiffeisen Bank	8	6	x	x
RWE Gas Storage CZ	5	7	5	5
SAP	0	0	2	2
Sberbank	0	0	5	5
Siemens Energy	2	2	2	2
Synthon	2	2	1	1
Tesco	2	3	2	1
Thermo Fisher	9	8	6	7
Tchibo	4	5	4	4
Tieto	5	4	3	2
T-mobile	1	0	7	6
Vodafone	3	3	3	3
Volkswagen Financial Services	x	x	6	5
VZP	0	0	3	3
Y Soft	6	6	3	4
Zebra Technologies	x	x	9	10
jiné	2	0	4	0
celkem	160	160	205	206
	320		411	

Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní zpracování z interních materiálů)

Běhu 2020/21 se účastnilo celkem 160 mentorů a 160 mentees a běhu 2021/2022 205 mentorů a 206 mentees. Počet účastníků se tedy v druhém běhu navýšil o 91. Průměr počtu účastníků na jednu společnost za oba dva roky je 3,68. Počet společností je celkem 54 a několik dalších účastníků pocházelo z neuvedených společností. Celkem 6 společností se nezúčastnilo programu v druhém roce a naopak 5 nových společností přibýlo. Pokud bychom chtěli zařadit společnosti do jednotlivých odvětví, kterým se zabývají, či jejich předmětu podnikání, je vhodné zmínit především oblast IT a technologií, jelikož tímto odvětvím se zabývá 13 společností, dále 6 společností působí v bankovníctví, celkem 6 společností se zabývá energetikou, plynem a elektřinou, další 4 se zaměřují na telekomunikaci a 3 na farmaceutický průmysl. Nutno zmínit také oblast původu společností – 19 společností je z České republiky, dalších 9 ze Spojených států, 8 z Německa a 5 společností má vlastníka z Velké Británie.

Programu se však účastní pouze dvě neziskové organizace, tedy Člověk v tísni, o.p.s., a Nadace Partnerství.

4.1.2 ÚČASTNÍCI A JEJICH PROFIL

Každý účastník si před párováním vyplní na webovém portále profil, který je viditelný pro všechny ostatní účastníky mentoringu. Mentoři i mentees si tak mohou udělat lepší představu o tom, kdo v programu je, a mít základní informace o partnerovi, se kterým ho garant propojil. Účastník vyplňuje osobní profil (do kterého spadá také životní motto a záliby), dále profesní informace (o současné pozici, celkové délce praxe, manažerské praxe, velikosti týmu a pracovních úspěších) a informace o tom, jak chce, aby mentoring probíhal (lokace, jazyk a informace, zda už má s mentoringem nebo koučováním zkušenost). Dále buď jeho hlavní zaměření, ve kterých chce být mentee mentorován, nebo zkušenosti, které může poskytnout jako mentor, cíl mentoringu a oblast, ve které chce, aby měl zkušenosti jejich partner, nebo ze které pochází jako mentor. Je potřeba však brát na vědomí, že ne všichni účastníci museli vyplnit všechny položky v profilu – počty účastníků a odpovědi na jednotlivé části profilu se tedy liší. Zároveň nutno připomenout, že mentor může být zároveň i mentee, tím pádem takový účastník vyplňuje profily dva. Příklad profilu (se smazanými otevřenými otázkami, aby nebylo možné rozpoznat účastníka) je uvedený v Příloha E, Příloha F a Příloha G.

Tabulka 3: Profil účastníků: komunikace*

Komunikace	anglicky	česky	německy	rusky
Běh 2020/2021				
Mentor	135	163	8	1
Mentee	114	182	4	0
Běh 2021/2022				
Mentor	145	196	7	4
Mentee	129	221	4	2

* účastníci mohli zvolit více odpovědí

Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní zpracování z interních materiálů)

Tabulka 4: Profil účastníků: lokalita*

Lokalita	Praha	Brno	Ostrava	Hradec Králové	jiná
Běh 2020/2021					
Mentor	134	63	20	11	27
Mentee	148	59	21	15	30
Běh 2021/2022					
Mentor	156	64	31	19	61
Mentee	177	75	19	14	52

* účastníci mohli zvolit více odpovědí

Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní zpracování z interních materiálů)

Tabulka 5: Profil účastníků: formát schůzek

Formát schůzek	pouze osobně	pouze online	kombinace
Běh 2020/2021			
Mentor	30	3	144
Mentee	31	2	157
Běh 2021/2022			
Mentor	8	9	190
Mentee	10	9	221

Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní zpracování z interních materiálů)

Dle tabulky 4, 5 a 6 můžeme říci, že většina účastníků preferuje setkávání v Praze – průměrně je to 52 % účastníků, dále účastníci komunikují převážně v češtině a angličtině a preferují kombinaci setkávání online a osobně. Vhodné je zmínit nárůst kombinace setkávání online a osobně o 10 % oproti ročníku 2020/2021 a to pravděpodobně z důvodu pandemie onemocnění covid-19.

Tabulka 6: Profil účastníků: zkušenosti s mentoringem*

Zkušenosti s mentoringem	bez zkušeností	zkušenost s rolí mentorovaného	výcvik v koučování	interní mentor	certifikovaný mentor	mentor v mezifirmním mentoringu
Běh 2020/2021						
Mentor	25	100	45	85	6	80
Mentee	111	64	22	29	2	11
Běh 2021/2022						
Mentor	38	117	48	92	7	63
Mentee	131	80	19	33	2	11

* účastníci mohli zvolit více odpovědí

Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní zpracování z interních materiálů)

V běhu 2021/2022 přibylo účastníků, kteří mají zkušenost s rolí menteeho, a to jak na straně mentorů (o 3 %) tak i mentees (2 %). Zároveň však o 5 % ubylo mentorů se zkušeností v mezifirmním mentoringu a o 1 % přibylo mentorů, kteří nemají s mentoringem zkušenost žádnou.

Tabulka 7: Profil účastníků: oblasti mentoringu

Oblasti mentoringu	úvod do manažerské role	executive mentoring	expertní mentoring	průvodce kariérou a osobním rozvojem	vedení do role mentora	
Běh 2020/2021						
Mentor nabízí	Určitě ano	127	50	55	96	6
	Spíše ano	40	70	70	61	24
	Spíše ne	7	43	44	16	16
	Určitě ne	4	14	8	5	6
Mentee poptává	Určitě ano	68	84	86	107	2
	Spíše ano	39	65	71	59	8
	Spíše ne	47	26	25	20	9
	Určitě ne	34	13	7	3	6
Běh 2021/2022						
Mentor nabízí	Určitě ano	143	47	78	104	12
	Spíše ano	49	85	88	71	61
	Spíše ne	6	6	37	23	73
	Určitě ne	8	8	3	8	47
Mentee poptává	Určitě ano	77	112	118	117	18
	Spíše ano	60	69	86	80	72
	Spíše ne	60	32	20	27	100
	Určitě ne	33	17	6	5	37

Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní zpracování z interních materiálů)

Můžeme říci, že v běhu 2020/2021 byla ze strany mentees méně jasná poptávka po mentorech jako průvodcích kariérou a osobním rozvojem, byl zde také zájem o expertní

mentoring³ a executive mentoring⁴. Největší poptávku mentoři splňovali, avšak nesplňovali ji plně u expertního mentoringu a executive mentoringu. Mentoři si však jsou nejvíce jisti v oblasti úvodu do manažerské role a nabízejí tyto zkušenosti z 94 %, což však poptávalo pouze 57 % mentees. Následný rok však došlo ke změnám, kdy poptávka mentees v této oblasti vzrostla o 17 %. Tyto schopnosti mentorů však stále nejsou plně využity. K pozitivním změnám došlo zejména u executive mentoringu, protože mentoři zvýšili nabídku o 22 %, a tím nejen že splňují poptávku, ale výrazně ji převyšují, a to o 11 %. Mentoři si také polepšili v expertním mentoringu, kdy zvýšili nabídku této oblasti o 10 %. Mentees mají však o tuto oblast stále vyšší zájem.

Tabulka 8: Profil účastníků: profesní oblasti*

Profesní oblasti	Běh 2020/2021		Běh 2021/2022	
	Mentor nabízí	Mentee poptává	Mentor nabízí	Mentee poptává
Business Development	22	29	60	49
Finance, účetnictví, kontroling	16	15	27	20
IS/IT	22	15	51	34
Lidské zdroje	27	17	38	33
Marketing	17	21	35	32
Nákup	3	5	7	55
Obchod	26	9	64	27
PR a komunikace	15	15	22	24
Provoz	24	9	48	23
Právní	4	8	9	3
Top management	35	50	59	60
Vývoj a výzkum	16	18	26	30
Zákaznický servis	24	8	47	17

* účastníci mohli zvolit více odpovědí

Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní zpracování z interních materiálů)

Poměrně žádaným oborem, nicméně nepokrytým ze strany mentorů, je nákup, ve kterém pokrývají mentoři poptávku v běhu 2021/2022 pouze ze 13 %. Ostatní oblasti jsou již ve statistice tohoto druhého ročníku poměrně vyrovnané. Naopak nabídka, kterou mentee dlouhodobě nevyužívají, je v oblasti obchodu, provozu, zákaznického servisu a nově také právního odvětví.

³ Expertní mentoring = zaměřený na obor, ve kterém je mentor znalcem.

⁴ Executive mentoring = zaměřený na management, pro vedoucí pracovníky.

Tabulka 9: Profil účastníků: dovednosti a zkušenosti*

Dovednosti a zkušenosti	Běh 2020/2021		Běh 2021/2022	
	Mentor nabízí	Mentee poptává	Mentor nabízí	Mentee poptává
Agile	19	31	27	24
Digitalizace	0	2	21	29
Efektivní práce s časem	47	53	33	43
Leadership a motivace	99	107	87	104
Nalezení optimálního řešení	52	53	45	36
Odolávání stresu a worklife balance	59	59	63	60
Orientace na zákazníka (CX, UX, ...)	1	1	24	10
Porozumění sobě a druhým	65	43	50	31
Prodejní dovednosti a vyjednávání v obchodě	17	16	23	19
Práce s hodnotami	27	11	20	8
Práce se zpětnou vazbou	50	49	33	24
Presvědčivé prezentování	32	61	32	54
Rozhodování a práce s informacemi	91	79	59	53
Rozvoj sebe a druhých	81	94	76	81
Stanovování cílů a dosahování výsledků	71	73	42	35
Strategické uvažování a práce s vizí	67	110	54	101
Vedení a facilitace porad / schůzek	35	49	27	24
Vedení na dálku	5	3	14	28
Vyhledávání nových příležitostí	36	67	20	45
Vyjednávání a argumentace	44	109	19	68
Vytváření a budování dobrých vztahů	75	43	62	33
Zjednodušování	0	2	22	29
Řešení problémů a konfliktů	69	88	41	57
Řízení a zavádění změn	75	78	53	45
Řízení pracovního výkonu	47	48	37	33
Řízení projektů	53	49	44	48

* účastníci mohli zvolit více odpovědí

Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní zpracování z interních materiálů)

Mentees nejvíce poptávají zkušenosti s leadershipem a motivací, strategickým uvažováním a prací s vizí, rozvojem sebe a druhých, vyjednáváním a argumentací. Vyvážená poptávka s nabídkou je mezi účastníky ve zkušenostech s leadershipem a motivací, tuto zkušenost totiž poptává hodně mentees a zároveň najdou dostatek mentorů, kteří s nimi mají zkušenosti. V letech 2021 až 2022 však nabídka ze strany mentorů mírně klesla, avšak poptávka mentees se příliš nezměnila. Podobně vyrovnaný vývoj sledujeme u rozvoje sebe a druhých, kde zároveň poptávka i nabídka tohoto tématu v dalším roce mírně klesla. Problém však nastává spíše u zkušeností se strategickým uvažováním či prací s vizí, při čemž mentoři běhu 2020/2021 pokrývali poptávku ze 61 % a následující rok z pouhých 53 %. Nabídka mentorů je výrazně nižší u zkušeností s vyjednáváním a argumentací, protože mentoři v letech 2020 až 2021 pokrývali pouhých 40 % a v následujícím roce pouze 28 %. Ve kterých zkušenostech naopak mentoři převyšují poptávku? Jedná se zejména o práci s hodnotami, orientaci na

zákazníka a vytváření a budování dobrých vztahů. Nejvyrovnanější nabídka s poptávkou je u zkušenosti odolávání stresu a worklife balance.

Zajímavý je nárůst zájmu o téma digitalizace, což autorka práce přisuzuje pandemii onemocnění covid-19. V letech 2020 až 2021 nabízelo tuto zkušenost 0 mentorů a 2 mentees ji poptávalo. V následujícím roce však zájem mentees vzrostl na 29 mentees a 21 mentorů ji bylo schopno pokrýt. V letech 2020 až 2021 také 5 mentorů nabízelo zkušenost s vedením na dálku, o což projevíli zájem 3 mentees. Jeden rok po pandemii naopak mentoři nebyli schopni tuto poptávku pokrýt, protože zájem o tuto zkušenost mělo 28 mentees a 14 mentorů ji nabízelo – mentoři tedy vykryli poptávku pouze z 50 %.

4.1.3 PÁROVÁNÍ A JEHO ÚSPĚŠNOST

V běhu 2020/21 bylo celkem nominováno 363 účastníků a z toho 316 bylo úspěšně propárováno s partnery. Spárovalo se tedy 87 % účastníků. Celkově se však vytvořilo 191 párů – to znamená, že 66 účastníků mělo buď více mentorů či mentees nebo mělo dvojí roli (mentor i mentee). Po párování se stornovalo 21 párů (po společném setkání se domluvili, že spolu spolupracovat nebudou). Během domluvené spolupráce se nakonec rozpadlo 11 párů. Úspěšně tedy došlo do konce běhu 159 párů. Úspěšnost párování byla pravděpodobně 83,2 %⁵.

V následujícím běhu, tedy v letech 2021 až 2022, mělo párování úspěšnost 93 % - garantí nominovali 434 účastníků a 404 z nich bylo propárováno. Podařilo se vytvořit 233 párů, spolupracovat spolu však nechtělo 23 párů a během spolupráce se rozpadly 4 páry. Celým během prošlo 206 párů. Pravděpodobná úspěšnost párování byla tedy 88,4 %.

⁵ Úspěšnost párování je pravděpodobná z toho důvodu, jelikož některé páry přerušení spolupráce nenahlásí a není možné o těchto účastnících vést záznam.

4.2 Představení neziskové organizace Člověk v tísni, o.p.s.

Organizace Člověk v tísni je nevládní nezisková organizace zaměřující se na humanitární pomoc a rozvojovou spolupráci, podporu lidských práv, vzdělávání a sociální práci. Vznikla v roce 1992 a to díky válečným novinářům a zpravodajům z Lidových novin, kteří se rozhodli, že při svých cestách do konfliktních oblastí mohou přivést i pomoc. Za zakladatele organizace je považován Jaromír Štětina, Šimon Pánek a veřejnoprávní instituce Česká televize. Tato organizace se během 30 let stala jednou z největších neziskových organizací ve střední Evropě a působí ve více než 30 zemích světa – v roce 2020 měla celkový obrat 2 297 052 000 Kč. Organizace je obecně prospěšná společnost (o.p.s.) a je registrovaná v rejstříku obecně prospěšných společností vedených Městským soudem v Praze, oddíl O, vložka 119. V čele organizace stojí ředitel Šimon Pánek, který je zároveň statutárním orgánem a externě zastupuje organizaci. Dalšími orgány zřizovanými podle zákona jsou správní rada (předseda Jan Pergler) a dozorčí rada (předseda Václav Mazánek). Na vedení se podílí výkonná rada složená z ředitelů jednotlivých oddělení organizace. (*Co přinesl rok 2020? Člověk v tísni – Výroční zpráva*, online, cit. 2022-01-29; ČLOVĚK V TÍSNI, online, cit. 2022-01-29)

„Každé lidské utrpení se týká každé lidské bytosti.“ Václav Havel (Databáze knih, online, 2022-01-19)

Pro pochopení činnosti organizace a jejích zaměstnanců je nutné rozdělit ji do jednotlivých oddělení (a oblastí působnosti):

1. Humanitární a rozvojová pomoc (RDD):

- Působí ve dvaceti dvou zemích a v patnácti z nich má stálé pobočky, díky nim ročně pomáhají více než 3 milionům lidí, kteří se narodili ve znevýhodněných oblastech světa;
- je zaměřena na pomoc lidem ve válečných krizích, oblastech zasaženými přírodními katastrofami nebo chudobou, a to v následujících oblastech: potravinová pomoc a nutriční výživa, zdroje obživy a živnosti, vzdělávání, pitná voda, hygiena a sanitace, přístřeší a rekonstrukce;

- při svém působení se humanitární činnost zaměřuje zejména na dlouhodobou účinnost pomoci, například podporuje sdílení zkušeností mezi příjemci pomoci, v rámci sociální inkluze učí komunitním přístupem sami příjemce hájit jejich zájmy a podílet se na rozhodnutích, zaměřují se na udržitelnou obživu a životní prostředí a zasazují se o aktivní zapojení občanů do rozhodování na lokální úrovni;
- nejvíce zaměstnanců pracujících v zahraničí působí na misi v Sýrii (celkem 486), následně v Etiopii (244), Angole (127), Ukrajině (124) a Afghánistánu (79).

2. Centrum pro lidská práva a demokracii (HRD):

- působí v zahraničí a věnuje se pomoci a podpoře lidí či skupin, které se v zemích s represivními režimy potýkají s perzekucemi, pronásledováním, šikanou nebo jsou ve vězení kvůli vlastním názorům nebo aktivitám;
- oblasti podpory se soustřeďují na přímou pomoc politicky persekvovaným (zpravidla právníkům, nezávislým kritickým novinářům, blogerům, studentům či aktivistům, ale také běžným občanům jejichž práva jsou porušována), zvyšování kapacit a podporu aktivit občanské společnosti v zemích s represivními režimy a na advokační aktivity na podporu lidských práv (jejichž cílem je upozornit na porušování lidských práv ve světě a najít širší veřejnou podporu pro jejich ochranu);
- centrum je členem konsorcia neziskových organizací, které poskytuje podporu lidskoprávním organizacím a aktivistům z celého světa a každoročně uděluje lidskoprávní cenu Homo Homini;
- programy pomoci realizují ve východní Evropě (v Arménii, Ázerbájdžánu, Bělorusku, Moldavsku (Podněstří) a na Ukrajině), ve Střední Asii, Latinské Americe (na Kubě, ve Venezuele, Ekvádoru, Hondurasu a Nikaragui), Egyptě, Libyi a Vietnamu.

3. Vzdělávání a osvěta, dále se rozděluje na:

a) Festival dokumentárních filmů Jeden svět (FJS):

- každoročně uvádí přes stovku dokumentárních filmů o lidských právech z celého světa a patří k nejvýznamnějším tohoto druhu v Evropě, festivalu se účastní mnoho mezinárodních hostů a na

slavnostním zahájení je udělována lidskoprávní cena Homo Homini;

- cílem festivalu je informovat o problematických tématech ve společnosti, vzdělávat a vychovávat společnost směrem k zájmu o lidská práva, usiluje o přístupnost všem divákům bez rozdílu (audiopopis, filmy s titulky, znakový jazyk, simultánní přepis, indukční smyčka, bezbariérovost);
- probíhá v Praze a regionech, nově také online a snaží se vykročit za zážitky z filmových projekcí prostřednictvím po-filmových debat a workshopů, díky nimž si mohou návštěvníci vyzkoušet nebo zažít to, co protagonisté filmů;
- mezi kategorie z posledního ročníků zařazuje například témata *Máte právo vědět*, *Ruský standart*, *Mezery v systému*, *Stáří vpřed!*, *Čína – mocná i bezmocná*, *Cesty ke svobodě*, *Zemětaje*, *Ať žije život!* a *Panorama*.

b) Vzdělávací portál Jeden svět na školách (JSNS):

- vzdělávací program JSNS, tedy Jeden svět na školách, vznikl v roce 2001 původně jako součást festivalu Jeden svět – přes webový portál pomocí dokumentárních filmů, diskuzí, metodických materiálů a výukových aktivit přispívá k výchově zodpovědných mladých lidí, kteří se orientují v současném světě, otevřeně a kriticky přistupují k informacím a zároveň chtějí ovlivňovat svět kolem sebe;
- tyto materiály využívá více než 4 000 základních a středních škol po České republice a vznikají ve spolupráci s učiteli;
- mezi hlavní tematické rozdělení patří mediální vzdělávání (patří sem i týdny mediálního vzdělávání, konference a workshopy), projekt příběhy bezpráví (měsíc filmu na školách, Cena příběhů bezpráví, Den příběhů bezpráví, mapa, besedy, výstavy a hra), občanská angažovanost (studentské volby, Cena Gratias Tibi, příběh mojí rodiny, hledá se novinář a hledá se lídr) a životní prostředí (environmentální kampaně).

c) Vzdělávací program Varianty (SVP):

- Vzdělávací program Varianty, který organizačně spadá pod programy sociální práce a poradenství (dále tedy součástí PSI), usilují o to, aby školy byly otevřené všem dětem a vedly žáky k porozumění souvislostem, globální odpovědnosti, aktivního občanství a respektu k druhým, rozvoji komunikace ve škole a moderním výukovým metodám;
- nabízí jednorázové i dlouhodobé kurzy, metodologickou podporu, poradenství a výukové materiály pro pedagogy, vedení škol, asistentům pedagoga a studenty pedagogických oborů;
- díky programu Světová škola spojují sítě škol, které mají téma globálního rozvojového vzdělávání jako součást výuky a života školy a aktivně se podílejí na některých problémech či výzev s globálním přesahem;
- vytvořili online kurz Klimatická změna, který je vhodný pro učitele, žáky a kohokoliv dalšího.

4. Sociální práce a poradenství (PSI):

- pomoc jednotlivcům i rodinám ve dvanácti krajích České republiky, kteří se ocitli v tíživé sociální situaci a nejsou schopni poradit si vlastními silami;
- zaměřují se na dluhové poradenství, terénní sociální práci, odborné sociální poradenství, sociálně aktivizační službu pro rodiny s dětmi, pomoc obětem trestných činů, resocializační programy, předškolní kluby, doučování, sbírku počítačů, kariérní poradenství a nízkoprahové kluby;
- mimo přímé pomoci se zaměřují i na analytickou činnost, a to především na zjištění příčin extrémního zadlužení a jeho odstranění, osvětě a vývoji užitečných nástrojů které pomáhají (např. Index odpovědného úvěrování a Doložkomat).

5. Centrum Langhans:

- Je zázemí pro posezení a zároveň místem pro inspirativní setkávání lidí, kteří se zajímají o dění kolem sebe, nabízí

přednášky či promítání s lidskoprávní tematikou, nabízí pronájem prostor pro ostatní neziskové organizace;

- dále je toto oddělení uvedeno jako součást oddělení provozu.

6. Provozně administrativní oddělení (podpůrná):

- jedná se o oddělení, které zastřešují všechny jednotlivé projekty – například finanční, provozní, právní, mzdové, personální, IT a fundraising.

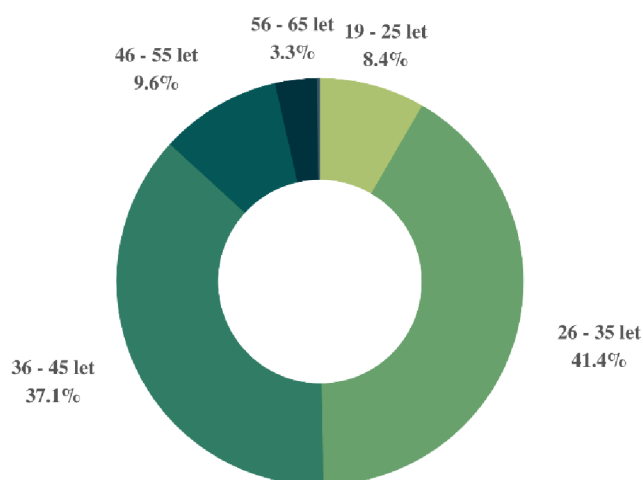
(Co přinesl rok 2020? Člověk v tísni – Východní zpráva, online, cit. 2022-01-29; ČLOVĚK V TÍSNI, online, cit. 2022-01-29)

4.2.1 ZAMĚSTNANCI A MOŽNOSTI JEJICH ROZVOJE

Organizace Člověk v tísni má průměrně 2 478 zaměstnanců. Z toho 692 zaměstnanců pracuje v České republice (zaměstnaných dle českého pracovního práva) a ostatních 1 523 zaměstnanců působí v Africe, Asii, na Blízkém východě, Střední Americe a v Evropě (většinou jde o místní zaměstnance). K tomu v České republice spolupracuje s organizací dalších 50–300 lidí na dohodu o provedení práce a 114 rodičů je na rodičovské či mateřské dovolené. (zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů)

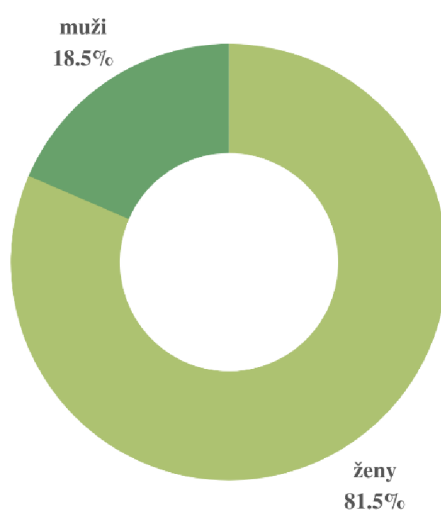
Podle následujících grafů a výpočtů autorky práce můžeme říci, že z většiny pracují v organizaci ženy a průměrný věk zaměstnanců je 36,9 let.

Graf 1: Věková struktura zaměstnanců organizace Člověk v tísni



Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní zpracování z interních materiálů)

Graf 2: Rozdělení zaměstnanců organizace Člověk v tísni dle pohlaví



Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní zpracování z interních materiálů)

V tabulce níže je rozpis zaměstnanců dle jednotlivých oddělení. Zároveň je třeba podotknout, že někteří zaměstnanci spadají organizačně pod jednotlivé programy (RDD, PSI, HRD, JSNS či FJS) i přes to, že jejich oblast je finanční, mediální, provozní či personální. Jejich vedoucími zaměstnanci jsou vedoucí programů.

Tabulka 10: Počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních

Název oddělení	Počet zaměstnanců
RDD	149
PSI + SVP	370
HRD	23
JSNS	29
FJS	11
ředitelé	3
účetárna	27
fundraising	24
IT	15
mediální	10
provoz	7
mzdy	5
personální	4
právní	3
ostatní	12
celkem	692

Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní zpracování z interních materiálů)

Vzhledem k tomu, že autorka této práce se zabývá vzděláváním pouze v zeleně označených odděleních ve výše znázorněné tabulce a ostatní oddělení (RDD a PSI) mají ze zákona své vlastní vzdělávání, bude se autorka v této práci nadále věnovat pouze těmto zeleně označeným oddělením.

Pro účast v jednotlivých typech vzdělávání a rozvoje či kurzech potřebují zaměstnanci souhlas svého nadřízeného. Vedoucí pracovníci aktivně řeší vzdělávání svých zaměstnanců dvakrát ročně formou hodnotících rozhovorů. V případě, že u zaměstnance vznikne potřeba v mezidobí, zaměstnanec konzultuje s vedoucím zaměstnancem tuto potřebu sám. Každý zaměstnanec má průměrně vyhrazeno na své vzdělávání 7 000 Kč (bez DPH). Rozpočet personálního oddělení na vzdělávání zaměstnanců je uveden v Tabulka 11.

1. Vzdělávací aktivity:

a. Vzdělávací samoobsluha Seduo:

- Online platforma s kurzy a webináři, zaměřenými na měkké dovednosti, osobní rozvoj, výuku práce se systémy (např. Microsoft Excel) či jazyky atd.
- Rozpočet – za zaměstnance platí oddělení pod které spadá, a to částku za licenci na jeden rok 1 210 Kč (včetně DPH).

b. Jazykové kurzy:

- Jazykové kurzy češtiny, angličtiny, francouzštiny, ruštiny a arabštiny.
- Rozpočet – v případě, že jazyk přímo souvisí s prací zaměstnance, může se hradit z rozpočtu personálního oddělení nebo oddělení zaměstnance, pod které spadá.

c. Interní kurzy:

- Školení dobrovolně organizující sami zaměstnanci pro ostatní zaměstnance, např. práce se systémy, kurz základů sociálních sítí nebo project management.
- Rozpočet – zdarma.

d. Externí kurzy:

- Kurzy profesně specifické: zřizuje si samo oddělení (např. právní a daňové změny). Rozpočet – cena se liší, hradí jednotlivé oddělení nebo s příspěvím zaměstnance, dle rozhodnutí nadřízeného.
- Kurzy na míru: jakékoliv speciální kurzy, které nepokrývají kurzy uvedené výše (např. specifické kurzy v anglickém jazyce, kurzy pro vedoucí manažery). Rozpočet – cena se liší, hradí jednotlivé oddělení nebo s příspěvím zaměstnance, dle rozhodnutí nadřízeného.
- Libovolné vzdělávání navrženo zaměstnancem: jakékoliv vzdělávání, které zaměstnanec navrhne a schválí jeho vedoucí. Ti, kteří se takového kurzu účastní, zpravidla předávají nově nabyté znalosti celému týmu či kolegům, kteří by tyto znalosti uplatnili. Rozpočet – cena se liší, hradí jednotlivé oddělení nebo s příspěvím zaměstnance, dle rozhodnutí nadřízeného.

e. Mezifiremní mentoring Together 2 Grow.

f. Interní mentoring pro vedoucí pracovníky:

- Na jednotlivé členy výkonné rady se mohou s prosbou o mentoring obrátit vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení či zemí a poboček. O tématu mentoringu musí být předem

informovaný přímý nadřízený a iniciativa musí vzejít od menteeho. Mentor má právo z časových důvodů odmítnout. Jeden mentor může mít maximálně dva mentees. Slouží k rozvoji manažerských schopností ve smyslu vedení lidí a strategického řízení, prezentačních dovedností atd.

- Rozpočet – zdarma.

g. Knihovna pro zaměstnance:

- Zaměstnanci mohou využívat knihovnu, kterou spravuje oddělení SVP a obsahuje více než 1 100 tištěných publikací především z oblastí globálního rozvojového a interkulturního vzdělávání, společného vzdělávání, migrace, psychologie nebo sociologie.

- Rozpočet – zdarma.

2. Rozvojové aktivity:

a. 360° zpětná vazba:

- Jedenkrát za dva roky organizuje personální řízení pro členy výkonné rady tzv. „360 stupňovou“ zpětnou vazbu. Hodnocený navrhne své hodnotitele (nadřízené, podřízené, kolegy či externí partnery) a ti ho hodnotí pomocí anonymního dotazníku zaslaného dodavatelem. Výslednou zprávu řeší hodnocený se svým nadřízeným.

- Rozpočet – 1 815 Kč (včetně DPH) na osobu, hradí se z rozpočtu personálního oddělení.

b. Psychopodpora, koučování:

- Organizace nabízí svým zaměstnancům plné nebo částečné hrazení psychologického či psychoterapeutického sezení, případně koučování. Organizace má seznam terapeutů či koučů, kteří mají pro organizaci výhodnou cenu.

- Rozpočet – cena je do výše 800 Kč (bez DPH), může se hradit z rozpočtu personálního oddělení, oddělení zaměstnance nebo s přispěním zaměstnance.

3. Povinná školení:

a. E-learning školení:

- BOZP a PO;
 - první pomoc;
 - školení řidiče;
 - školení homeoffice.
- b. Směricové školení: školení, ve kterém se zaměstnanci seznamují s jednotlivými směnicemi organizace a jejich dodržováním.
- c. Indukce: představení organizace pro nového zaměstnance, jednotlivých sekcí a jejich působení, představení provozních pravidel.

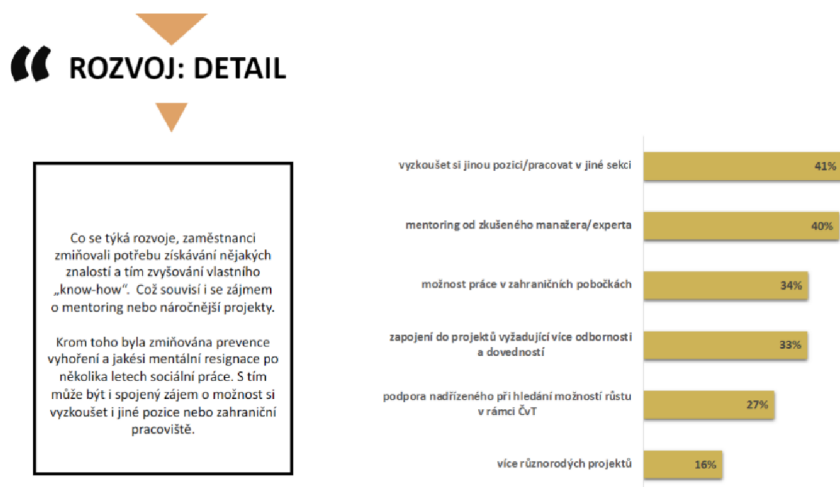
Tabulka 11: Rozpočet personálního oddělení na vzdělávání zaměstnanců

Název vzdělávání	Částka v Kč
360 zpětná vazba	50 000
T2G mentoring	27 000
povinná školení	65 000
jazykové kurzy (bez RDD a PSI)	100 000
supervize a psychopodpora (bez RDD)	150 000

Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní zpracování z interních materiálů)

Obecně lze říci, že organizace se vzhledem k finančním úsporám snaží, aby ke vzdělávání docházelo zejména uvnitř organizace (mezi samotnými zaměstnanci), aby se vedoucí zaměstnanec aktivně podílel na vzdělávání svých podřízených, ale zároveň aby byl za své vzdělávání odpovědný i sám zaměstnanec. V letech 2018 a 2020 proběhl průzkum spokojenosti zaměstnanců, přičemž v roce 2020 byl zaznamenán malý pokles ohledně výroků týkajících se oblasti profesního rozvoje. Zaměstnancům nejvíce chybí jasná představa o jejich možnostech profesního rozvoje v organizaci, na druhou stranu je však přístup manažerů k rozvoji zaměstnanců hodnocený kladně. V následujícím obrázku je výčet vzdělávacích potřeb zaměstnanců ze zmiňovaného průzkumu zaměstnanců z roku 2020.

Obrázek 7: Potřeby vzdělávání zaměstnanců organizace zjištěné z průzkumu spokojenosti zaměstnanců v roce 2020



Zdroj: interní materiál, 2020

„Leader se neustále učí řídit své schopnosti a sebe, učí se, jak vědomě vést.“ Šimon

Pánek

(Zika, online, 2022-02-19)

4.2.2 ZAMĚŠTNANCI JAKO ÚČASTNÍCI MENTORINGOVÉHO PROGRAMU

Člověk v tísní se účastní mezifiremního mentoringu od roku 2015. Od počátku se celkem zapojilo do programu 26 účastníků.

Tabulka 12: Počet mentorů a mentee za organizaci

Běh	Počet mentee	Počet mentorů
2015/2016	1	1
2016/2017	1	1
2017/2018	1	1
2018/2019	2	1
2019/2020	3	1
2020/2021	4	3
2021/2022	3	3
celkem	15	11

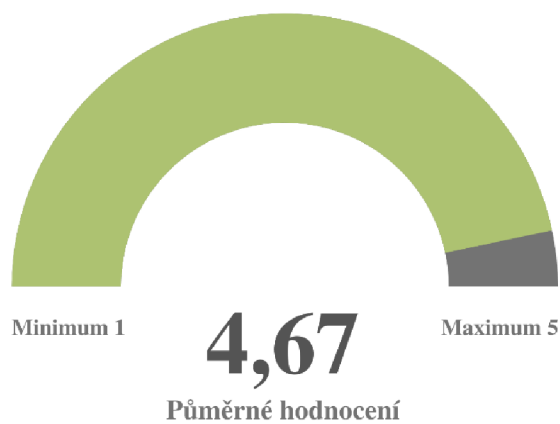
Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní zpracování z interních materiálů)

Vedoucí pracovníci nominují své podřízené jako mentees a to personálnímu oddělení (garantům organizace). Mentory jsou zpravidla členové výkonné rady – tedy vedoucí jednotlivých oddělení či jejich zástupci. Počet mentorů a mentees musí být za jednotlivé firmy z mezifiremního mentoringu vyvážený, avšak zpravidla bývá větší zájem o účast mentees. Vedoucí pracovníci se tedy často nominují z důvodu, aby jejich podřízený mohl být do programu zařazen. Maximální počet účastníků za rok je celkem 6, případně více s přispěním jednotlivých oddělení. Cena za jednoho účastníka je 6 655 Kč (včetně DPH), nicméně neziskové organizace mají zvýhodněnou cenu v podobě jednoho mentorovaného páru zdarma. Cena za jednoho účastníka po zmíněné slevě je tedy 4 436 Kč (včetně DPH).

V červnu roku 2021, tedy po ukončení běhu 2020/2021 autorka práce analyzovala efektivitu mentoringu v rámci svého zaměstnání v Člověku v tísní. Vzor tohoto šetření pro účastníky z organizace Člověk v tísní je v přílohách práce (Příloha H a Příloha I). Autorka práce vybrala několik relevantních grafů, které doplňují tuto práci. Mezi jejich výroky můžeme zařadit *„Jako mentorka jsem měla spíše za cíl, aby se posunula má mentee, spíše než já sama a myslím, že se to opravdu povedlo“*; *„Byla jsem překvapená, jak to bylo skvělé – získala jsem mnoho cenných informací a zajímavých vhledů“* a *„Přijde mi to jako důležitý a přínosný nástroj, je opravdu skvělé, že se toho jako zaměstnanci Člověka v tísní účastníme.“*

Graf 3: Průměrné hodnocení zaměstnanců v bodové škále na spokojenost s výběrem mentora/mentee

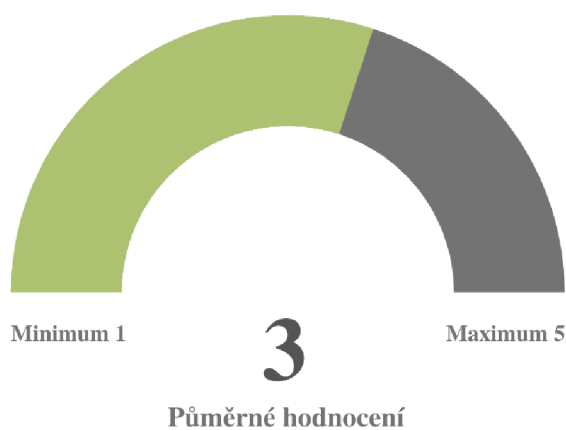
„Byl/a jsem spokojený/á s výběrem mého mentora/mentee“



Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Graf 4: Průměrné hodnocení zaměstnanců v bodové škále na spokojenost s vlastním zdokonalením

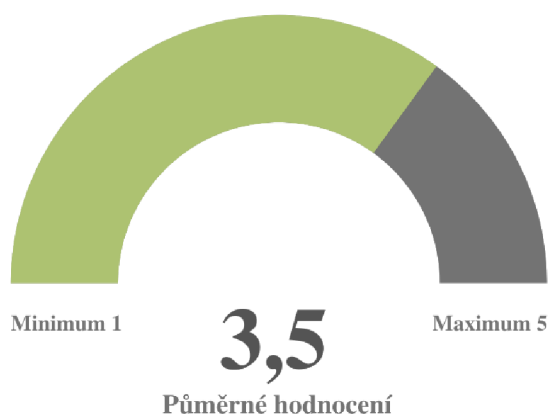
„Mentoring mi pomohl se zdokonalit a vnímám svůj vlastní posun“



Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Graf 5: Průměrné hodnocení zaměstnanců v bodové škále na dosažení cílů a očekávání

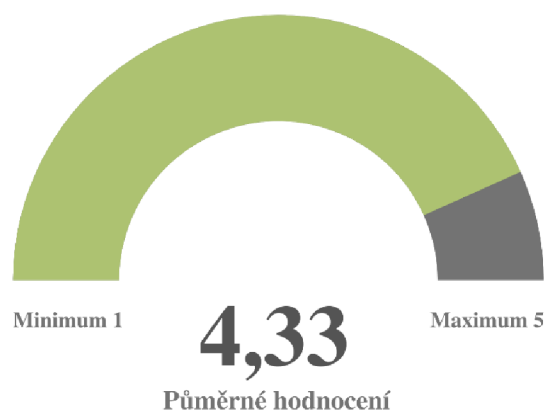
„Spolupráce s mentorem / menteeem splnila mé cíle a očekávání“



Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Graf 6: Průměrné hodnocení zaměstnanců v bodové škále k budoucí účasti

„Rád/a bych se účastnil/a dalšího běhu v T2G mentoringu“



Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Většina zaměstnanců byla spokojena s výběrem svého mentora či menteeho a chce se zúčastnit mentoringového programu i v budoucnu. Respondentům se však v menší

míře dařilo dosahovat cílů a očekávání, a to ze 70 %, a 60 % vnímalo díky mentoringu vlastní zdokonalení a posun. V posledním tvrzení by autorka práce zohlednila také výrok účastnice výše, tedy že pro mentory není hlavním cílem posunout sám sebe, nýbrž zejména svého menteeho.

5 METODIKA VÝZKUMU

Vstupní data analýzy byla získána explorativními metodami. Šetření probíhalo kvantitativní formou výzkumu pomocí *dotazníkového šetření*, které bylo zaslané všem účastníkům programu mezifiremního mentoringu Together 2 Grow v ročníku 2020/2021 a dále pomocí kvalitativního výzkumu, tedy *rozhovory*, které byly vedeny s vybranými účastníky z organizace Člověk v tísni či jejich mentory a mentee (tak, aby reflektovaly spolupráci neziskové a byznysové sféry). Cílovou skupinou, tedy i respondenty, jsou účastníci předchozího ročníku mentoringového programu. Dotazník, který byl zaslaný účastníkům mentoringového programu, má 10 otázek. Celkem 5 otázek je uzavřených, 3 z nich jsou zodpovězeny pomocí bodové škály a 2 mají na výběr z předem daných možností. Jedna otázka je částečně uzavřená (má dvě možnosti a třetí možnost je volitelná). Další 4 otázky jsou otevřené. Rozhovory (polostrukturované) byly realizovány se 4 účastníky programu, a to osobně nebo pomocí videohovoru. Cílem výzkumu je zhodnotit efektivitu mezifiremního programu Together 2 Grow, která se odráží zejména v naplnění předem stanovených cílů mentoringové spolupráce. Výzkum má také reflektovat spokojenost účastníků s programem. Dalším cílem, kterého chce autorka dosáhnout, je prokázat výhody spolupráce byznysového a neziskového sektoru. (Pelikán, 2007, s. 103-125)

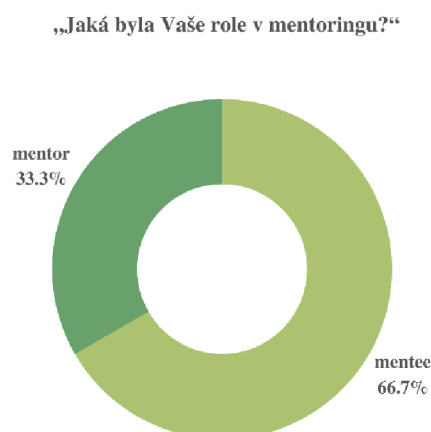
6 ANALÝZA EFEKTIVITY PROGRAMU TOGETHER 2 GROW

Praktická část se zabývá efektivitou programu na přelomu roku 2020 až 2021. První dotazníkové šetření bylo zasláno 10. 1. 2022 všem účastníkům ze všech společností – celkem tedy 320 lidem. Autorku práce zajímal časový odstup od průběhu programu. Vzor dotazníku pro účastníky celého programu je v přílohách práce (Příloha J a Příloha K). Na dotazník odpovědělo celkem 18 lidí a návratnost je tedy 5,6 %. Nízkou návratnost autorka odůvodňuje tím, že je mezi účastí v programu a dotazníkovém šetření časový rozestup 7 měsíců.

Autorka stanovila následující hypotézy:

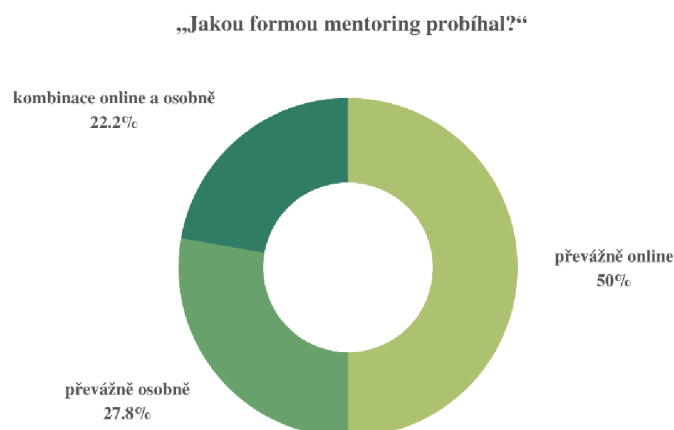
- **Hypotéza č. 1:** „většinou respondentů se podařilo dosáhnout definovaných cílů.“
- **Hypotéza č. 2:** „pro více než dvě třetiny respondentů byla účast v mentoringu přínosná.“
- **Hypotéza č. 3:** „více než polovina respondentů v doporučeních neupozorní na problémy s výběrem mentora nebo mentee.“

Graf 7: Role respondentů v mentoringu



Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastí šetření)

Graf 8: Forma mentoringové spolupráce



Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

Polovina účastníků se scházela převážně online a další polovina buď kombinovala setkání online a osobně, nebo se scházeli převážně v osobní přítomnosti. Pokud účastníci zvolili odpověď „převážně osobně“ či „kombinace online a osobně“, zobrazila se v dotazníku dodatečná otázka na to, v jakém městě se účastníci scházeli. Většina z nich (celkem 5 respondentů) se scházela v Praze, tři v Brně a jeden kombinoval setkávání v Praze a Brně zároveň.

Graf 9: Aktuální působení respondentů v organizacích

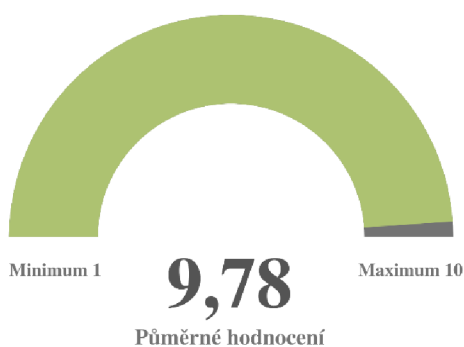


Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

Čtyři respondenti byli ze společnosti O2, další čtyři ze společnosti zaměřující se na informační technologie Y Soft a dva z MoroSystems.

Graf 10: Průměrné hodnocení respondentů v bodové škále na doporučení mentoringu kolegům a přátelům

„S jakou pravděpodobností byste doporučil/a mentoring svým kolegům nebo přátelům?“



Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

Velmi pozitivní zpětnou vazbou je, že respondenti by z 98 % doporučili mentoring svým kolegům nebo přátelům, a z 91 % byla jejich účast v mentoringu přínosem. Díky druhému tvrzení byla hypotéza této analýzy potvrzena.

Graf 11: Průměrné hodnocení respondentů v bodové škále na přínosnost mentoringu

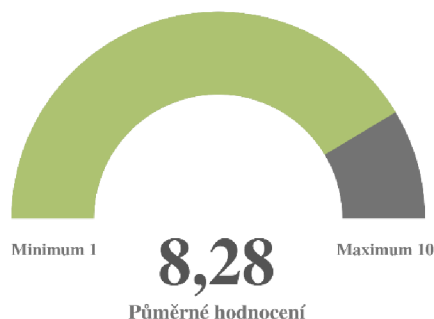
„Jak pro Vás osobně byla účast v mentoringu přínosná?“



Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

Graf 12: Průměrné hodnocení respondentů v bodové škále na dosažení cílů

„Nakolik se Vám podařilo s mentem / mentorem dosáhnout celkově nebo průběžně definovaných cílů?“



Zdroj: autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

Za nejdůležitější faktor v úspěšnosti můžeme považovat dosažení stanovených cílů. Celkem 3 respondenti jsou si stoprocentně jisti, že dosáhli ve svém páru svých cílů a další dva na devadesát procent. Celkově respondenti hodnotili dosažení průběžně nebo obecně definovaných cílů na 82,8 %. Pokud bychom jednotlivé odpovědi rozdělili dle toho, zda byl respondent mentor nebo mentee, zjistíme, že mentoři měli průměrné hodnocení 8,5 a naopak mentee 8,1, což lze považovat za úspěch. Potvrzuje se tím předem stanovená hypotéza, že většině účastníků se podařilo dosáhnout definovaných cílů.

Mezi otevřenými otázkami volili respondenti mnoho vlastních odpovědí. Odůvodňovali především svoji spokojenost s programem a doporučení byla směřována zejména ke své vlastní roli nebo formátům schůzek. Hypotéza, která tvrdí, že více než polovina respondentů neupozorní na problémy s výběrem mentora nebo mentee, se tedy potvrdila.

V doporučení mentees nejčastěji zmiňovali *otevřenost a upřímnost, nemít strach mluvit, snahu přinášet nová témata a problémy, nečekat že mentor něco vyřeší, nezůstávat zacyklený u jednoho tématu a dobře se na schůzky připravovat*. Zajímavé bylo také tvrzení *„nebát se konzultovat své problémy a být otevřený ke změně a zpětné vazbě.“* Další mentee v odpovědi zmínil výrok, který tvrdí, že *„Tolik tomu dáte, tolik se vám vrátí.“* Jiný respondent také zdůraznil důležitost nastavení si očekávání na obou

stranách a snahu se v těchto potřebách sladit. Pouze jeden mentee zmínil nespokojenost s výběrem mentora a důležitost si porozumět s komentářem „*pokud na sebe nemáme čas, je důležité otevřeně si to přiznat, protože se potom zbytečně trápí oba.*“ Dva mentees upozorňovali na skutečnost, že je „*mentoring dlouhý program a může dojít ke snížení zájmů, je důležité se domluvit jak dál*“ a „*pokud to nedává smysl, nebát se dát zpětnou vazbu a program ukončit.*“

Naopak mentoři doporučovali účastníkům *otevřenost a důvěru, upřímnost, nemít strach, vzájemné naslouchání si a neomezovat se pouze na pracovní témata.* Dva mentoři zmiňovali *potřebu „nechat průběh úplně volný, netlačit na menteeho a nechat vše volně plynout s průběžnou kontrolou cílů.“* Tři respondenti oceňovali program díky možnosti setkání se s inspirativním menteeem, náhledu na myšlení jiného manažera a seznámení se se zákulisím jiné společnosti. Jeden mentor doporučuje „*vydefinovat si očekávání a pravidelně se ptát, zda je forma vyhovující a zda se může dělat něco jinak, protože pokud se mentor nezeptá, tak tyto skutečnosti neví.*“

Autorka práce očekávala větší návratnost, avšak vzhledem k tomu, že běh byl ukončený před 7 měsíci, tak někteří účastníci již nemusí považovat své odpovědi za relevantní nebo již ve stejné společnosti nepracují. Analýza obecně potvrdila spokojenost účastníků s průběhem mentoringu a většina z nich by mentoring doporučila.

7 KVALITATIVNÍ ROZHOVOR S ÚČASTNÍKY Z ORGANIZACE ČLOVĚK V TÍSNI, JEJICH MENTORY A MENTEES

Jako další část šetření zvolila autorka kvalitativní rozhovor s účastníky, kterými jsou zaměstnanci organizace Člověk v tísni či jejich mentory a mentees z minulého ročníku (tedy běhu 2020/2021). Každý z respondentů je z jiného páru (tedy nestalo se, že by dva respondenti hodnotili spolupráci ve stejném páru). Seznam otázek je uveden v Příloha L. Tyto otázky se liší podle toho, zda byl respondent mentor či mentee a zda byl z neziskového sektoru (tedy zaměstnancem Člověka v tísni) či ziskového sektoru. Původně bylo osloveno se žádostí o rozhovor 7 účastníků a nakonec proběhly 4 rozhovory. Jednotlivé rozhovory netrvaly déle než 30 minut.

Rozhovor byl vedený s některými jednotlivci osobně a s některými online prostřednictvím videohovoru. Všem účastníkům autorka práce dala podepsat souhlas s pořízením a použitím audiozáznamu či videozáznamu. Respondenti mohli zvolit pouze jednu z možností, tedy „*audiozáznam*“ či „*videozáznam*“, podle toho, jakou formou rozhovor probíhal. V případě, že rozhovor probíhal online, autorka podepisovala s jednotlivci dokument pomocí webové aplikace Adobe Acrobat. Vzor souhlasu je v Příloha M.

7.1 ROZHOVOR Č. 1 - MENTOR

Respondent z organizace Člověk v tísni se rozhodl stát mentorem z důvodu, aby jiný z jeho kolegů mohl být menteem. Zmínil, že měl před účastí v programu strach z toho, že nebude mentorovat dobře a nebude mít na mentoring čas. Vnímá, že správně by do mentoringu měl dát člověk i osobní vklad. Mentoring již znal před účastí v mezifirmním mentoringu Together 2 Grow, respektive měl pojem o co se jedná i přes to, že v mentoringovém programu nikdy předtím nebyl. Nastudoval si pečlivě materiály, které byly k dispozici na webové platformě a zúčastnil se úvodního webináře, dokázal si tedy průběh mentoringu reálně představit. Měl obavy z toho, že nebude schopen předat menteemu expertní znalosti, tedy že hlavní účel je osobní rozvoj a původně si nedokázal představit mentorovat někoho ze soukromé (byznysové) sféry, protože jeho celoživotní

expertíza pochází z neziskového sektoru. S výběrem menteeho byl velmi spokojený a zmínil, že si sedli osobnostně a spokojenost byla na obou stranách. Výběr podle něj zafungoval velmi dobře a za to nejcennější, co mohl menteemu předat, považoval psychickou podporu. „*Strašně jsme si sedli.*“ Mentee si měl s kým o svých zkušenostech promluvit a během tohoto povídání přišli na možnosti, jak některé věci řešit. Respondent zmínil skutečnost, že mentee považoval za významnou přidanou hodnotu rozdíl v předchozí kariéře mentora, a že mentor není součástí organizace, ve které mentee pracuje. Naopak respondent vnímal, že největším přínosem této spolupráce pro něj samotného byla možnost „*vystoupení z bubliny*“, spolupracovat s někým jiným, kdo má jiné zázemí než on, a zároveň uvědomění si, že situace, které řeší zisková i nezisková sféra, si jsou velmi podobné. Navázání vztahu mezi oběma stranami bylo rychlé a přibližně od druhé schůzky už byla konverzace velmi otevřená. Respondent se domnívá, že velkou výhodou v navázání důvěry bylo to, že první schůzky byly osobní; a nedovede si představit, že by proběhly pouze online. Prostředí tedy podle něj sehrálo v navázání vztahu také významnou roli. S menteem se vidali jednou za měsíc a celkově se sešli asi sedmkrát. Obecné cíle mentoringu si nedefinovali, nicméně před schůzkou si mentee vždy identifikoval své potřeby a mentor se na schůzku předem připravoval. Při dalších schůzkách společně mluvili o tom, zda minulé setkání menteemu pomohlo, či ještě potřebuje doplnit další informace. Rozhodně spatřuje význam mentoringové spolupráce mezi ziskovou a neziskovou sférou, jelikož to podle něj pomáhá „*porozumění obou světů.*“ Přál by si, aby bylo v mentoringovém programu více neziskových organizací, protože to může být velmi prospěšné, a měly by proto mít větší zastoupení. Respondent a jeho mentee jsou spolu i nadále v kontaktu a stali se přáteli. Pokud by se respondent znovu zapojil do mentoringového programu a nebyl by expertní, vybral by si menteeho ze ziskového sektoru, aby své zkušenosti obohatil. Uvítal by seznam doporučené literatury, které mohou menteem pomoci v teoretickém studiu, a zároveň možnost konzultace. Účelem mentoringu bylo pro menteeho posunout se kariérně, což se již během mentoringové spolupráce podařilo. Přínosem pro mentora bylo také to, že si zopakoval své lektorské dovednosti. Mezifiremní mentoring se respondentovi velmi líbil, hodnotí jej jako příjemný a konstatuje, že předčil jeho očekávání.

7.2 ROZHOVOR Č. 2 – MENTEE

Respondentem byl mentee z byznysové sféry, který byl mentorovaný manažerem z organizace Člověk v tísni. Rozhodl se pro mentoring, protože působí celý život v jedné firmě. Zažil více manažerů, nicméně jejich styl vedení byl velmi podobný a ve chvíli, kdy on sám působil v roli manažera, si tak chtěl rozšířit obzory; dozvědět se, zda lze podřízené vést jinými způsoby; ujistit se, že je jeho způsob vedení lidí dobrý a inspirovat se jiným pohledem než jen z vlastní společnosti. Více nadřízených jemu samotnému dávalo zpětnou vazbu, že má k lidem příliš „měkký“ a přátelský přístup, že by mohl přitvrdit; proto měl důvod k vlastnímu rozvoji. Během hodnotícího rozhovoru řešil možnosti tohoto rozvoje a byl mu nabídnut program mezifiremního mentoringu. Původně neměl dostatečné povědomí o tom, co mentoring je a co jej čeká. Nicméně díky úvodnímu workshopu, ve kterém partneři seznamují účastníky s programem, už měl poměrně jasnou představu o tom, jak bude mentoring probíhat. S výběrem mentora byl nad míru spokojený. Chtěl především někoho z vně firmy, protože má pocit, že to má velkou přidanou hodnotu. Byl tedy velmi rád, že mentor nebyl ze stejného průmyslu jako je on, ale „*že to bylo něco úplně jiného.*“ Na začátku ještě netušil, co by mu mohl mentor předat, ale vzhledem k tomu, že věděl, že je mentor vedoucí pobočky a má hodně podřízených, tak k němu mohl vzhlížet. Zejména vzhlížel k jeho zkušenostem s vedením lidí, protože menteeho povaha práce je více techničtějšího rázu a menteeho expertíza je více z oblasti mezilidských vztahů a sociálního zaměření. Důvěru si vytvořili velmi rychle a myslí si, že tomu napomohlo osobní setkání. Hned po prvním setkání nabyl dojmu, že je to „*fajn člověk, rovný a upřímný*“, což k navození důvěry a vytvoření pozitivní atmosféry ve vztahu velmi pomohlo. Přiznává, že pokud by měl na výběr mezi někým ze ziskového sektoru a neziskového sektoru, tak by si ještě před touto zkušeností vybral někoho ze ziskového sektoru, ale dodává „*ve finále jsem byl rád, že to tak nebylo.*“ Obecně se příliš v neziskovém sektoru neorientuje a nezná nikoho, kdo by v neziskovém sektoru pracoval nebo jej aktivně podporoval, takže měl o těchto organizacích zkreslené představy a přiznává, že měl vůči nim předsudky. Po spolupráci s mentorem změnil názor na to, jak takové organizace fungují, „*a upřímně jsem si myslel, že je to neřízený živelný proces, ale zjistil jsem, že je to organizace řízená jako každá jiná, jen jejím účelem není vytvářet zisk ale přinášet jiné hodnoty.*“ Vidali se s mentorem jednou za měsíc, dohromady se viděli osmkrát a z toho třikrát

osobně. Na začátku spolupráce mentee nebyl schopen definovat obecný cíl, ale po každém setkání mu dal mentor za úkol připravit si téma, o kterém chce na dalším setkání mluvit, a hovořili spolu tedy spíše o dílčích krocích mezi jednotlivými setkáními. Oceňuje, že v mentoringu byl mentor velmi znalý a seniorní, takže věděl, jak postupovat. Pokaždé si ze setkání odnášel něco hodnotného. „*Opravdu to pro mě mělo velký přínos, jak profesní, tak osobnostní.*“ Od ukončení spolupráce spolu mluvili pouze jednou, ale mentee má možnost se mentorovi kdykoliv ozvat. Obecně říká, že byznysové prostředí manažery více svazuje tím, že má mnoho nástrojů a předpisů od firmy, které se musí dodržovat, a naopak v neziskové sféře jsou sice vyžadovány stejné procesy, ale způsoby se liší a procesní nastavení v různých odděleních proto mohou být více flexibilní. Myslí si, že v technických firmách často mezi čísly a stroji není tolik prostoru bavit se o lidech samotných, ale „*v neziskovce je právě přidaná hodnota v tom, že je zaměřena hlavně na lidi a je to jejich podstata.*“ Naučil se zejména lépe pracovat s lidmi, vhodně s nimi komunikovat a motivovat je. Respondenta nenapadá, že by chtěl během programu udělat něco jinak. Bylo to pro něj velmi přínosné a spolupráce nejen naplnila jeho očekávání, ale i je překročila.

7.3 ROZHOVOR Č. 3 – MENTEE

Respondentem byl mentee z organizace Člověk v tísni. Rozhodl se pro účast v mezifirmním mentoringu, protože mu to bylo nabídnuto jeho nadřízeným. Zmiňuje o sobě, že je člověk, který rád zkouší a dozvídá se nové věci, takže mu mentoring přišel jako zajímavý projekt a možnost se něco dozvědět. Před samotným programem se s mentoringem nesešel a neměl o něm dostatečné povědomí. Úvodního webináře, který pořádají partneři programu, se respondent nezúčastnil, neboť byl do programu zařazen později. Oceňuje proto, že mentor, se kterým byl spárován, se věnuje mentoringu dlouho a měl s ním tedy již zkušenosti. S výběrem mentora byl spokojený, i přes to, že chtěl původně mentora z Prahy (aby se mohli osobně vídat). Jeho mentor byl z Brna. Že je pro něj mentor vhodný, poznal podle toho, „*že mentoruje dlouho, měl za sebou zajímavou kariéru a komunikoval velmi jasně, stručně a věcně.*“ Vnímá ho jako silnou osobnost a přišlo mu, že je zajímavý. Osobnostně si sedli a důvěru si vytvořili hned – během prvního setkání si stanovili jasná pravidla a zásady (například i to, že vše, o čem spolu budou hovořit, bude jen mezi nimi). „*Velmi jsem oceňoval, že mentor mluví*

narovinu a byl otevřený, přizpůsobivý.“ Pokud by měl na výběr mezi ziskovým a neziskovým sektorem, vybral by si určitě ziskový sektor, neboť většinu svého pracovního života působí v neziskové sféře. Zajímal ho „*druhý svět*“ a také lidi, kteří v byznysové sféře pracují. Myslí, že tyto dva světy se doplňují a mohou od sebe čerpat různé zkušenosti. Celkově se setkali pětkrát a vídali se pouze online. Cíle si nastavovali na každou další schůzku a zároveň měl respondent možnost připravit si téma, o kterém chce hovořit. Před začátkem spolupráce se s mentorem bavili o obecném cíli, ale vzhledem k tomu, že mentee nevěděl, jak bude spolupráce probíhat, došel nakonec k závěru, že je vhodnější nastavovat si cíle průběžně. K cílům se ve spolupráci vraceli, takže to bylo podle menteeho stále celistvé. Pokaždé odcházel s vědomím, že si odnáší zajímavou myšlenku nebo pozná pohled jiného člověka. Respondent během spolupráce ukončil v organizaci pracovní poměr, takže spolupráce zanikla dříve, nicméně kontakt na sebe mají a mentee má možnost se s mentorem spojit. Výhodu byznysové a neziskové sféry spatřuje a zmiňuje, že „*byznysová sféra se může inspirovat například smyslem práce pro organizaci, a naopak nezisková sféra větší systematičností byznysu.*“ Ekologické a multikulturní zásady jsou podle něj v neziskové sféře mnohem přirozenější než v byznysových organizacích, avšak byznysová sféra disponuje oproti tomu vhodnými postupy a mechanismy, které neziskové organizace mohou využít. V příštím mentoringu by si dělal více pečlivě poznámky, protože si některé věci nezapamatoval. Získal pohled na různé věci, vnímal pozitivně možnost s někým si o věcech promluvit a podívat se na ně jiným úhlem pohledu, mohl si rozšířit obzory. Spolupráce očekávání podle něj naplnila, protože původně neměl žádné. Respondent v průběhu programu docházel také na koučování a zpětně hodnotí, že mentoring pro něj měl větší přínos. „*Mentor tomu dával větší strukturu a forma komunikace mi byla bližší.*“

7.4 ROZHOVOR Č. 4 – MENTEE

V posledním rozhovoru odpovídal respondent jako mentee z byznysové sféry. Mentoringu se zúčastnil, protože jej vnímal jako možný nástroj rozvoje v kariéře a zároveň jako příležitost nahlédnout do jiné firmy přes zkušenosti profesionála. Myslí si, že měl dostatečné povědomí o mentoringu ještě před tím, než se rozhodl, že se programu zúčastní. Toto povědomí získal od svého nadřízeného, který se mentoringu

účastnil několik let předtím a zároveň od personálního oddělení, které se na mentoringu v jejich organizaci aktivně podílí. Další informace získal ze vstupního workshopu. S výběrem mentora z organizace Člověk v tísni byl naprosto spokojený, jelikož byl profesionál a rozuměli si hned po první schůzce a důvěru si vytvořili velmi rychle. Jeho největší hodnotu spatřoval v jeho zkušeném a osobním přístupu k tématům, se kterými na schůzky přicházel. Původně měl na výběr z více mentorů, se kterými se mohl propárovat. *„Vzhledem k mým požadovaným oblastem mentoringu jsem byl rád, že se jednalo o člověka z vedoucí pozice. To, že nepůsobil v korporátu a mimo obor ve kterém působím já, jsem bral jako výhodu, právě kvůli jinému pohledu na věc.“* Viděli se celkem pravděpodobně desetkrát a četnost byla jednou za měsíc nebo dva. Respondent kladl velký důraz na důležitost nastavení cílů v mentoringu. *„Věděl jsem, že jsou to spíše moje osobní věci, se kterými bojuji, ale časem jsme měli možnost probrat i věci, které postupně přicházely během roku.“* Přínosem pro něj byla každá schůzka a vždy se velmi těšil na další. I po ukončení spolupráce jsou spolu s mentorem stále v kontaktu a mají v plánu se sejít. *„Důležité je jít do mentoringu s nějakým cílem a vědět co chci, s čím mám problém, co bych chtěl řešit a na co se zaměřit.“* Dále zmiňuje také důležitost propojení s vhodným partnerem a rozumí důvodům, že někteří lidé si nemusí sednout lidsky. *„V neposlední řadě je důležitá důvěra, bez té to v mentoringu prostě nejde.“* Jeho očekávání mentoring naprosto splnil a zmiňuje, že pro něj bylo inspirativní potkat se s člověkem, který ví, co říká, umí naslouchat a hledat možná řešení, snaží se najít možnost, a především druhému pomoci.

7.5 VYHODNOCENÍ

Autorku práce pozitivně překvapila pozitivita z rozhovorů a naplnění očekávání respondentů ohledně mentoringu, se kterými do spolupráce vstupovali. Ve všech čtyřech případech výsledek mentoringu předčil očekávání respondentů, což se dá považovat za velký úspěch programu. Všichni jednotlivci vstupovali do programu s určitými obavami, které však byly zažehnány, a byli velmi spokojeni s výběrem jejich partnera při párování. Mentees, kteří neměli s účastí v mentoringu zkušenosti a ani povědomí o tom, jak probíhá, oceňovali profesionální přístup mentorů, kteří věděli, jak setkání vést a jak s mentorovanými pracovat. Svě mentory vnímali jako silné osobnosti a našli k nim za krátkou chvíli důvěru. Většina z nich neměla nastavené obecné cíle

mentoringu, ale nastavovali si cíle průběžné při každém setkání, což se ve výsledku ukázalo jako funkční. Respondenti oceňovali možnost nahlédnout do fungování jiné firmy a někteří zmínili také kladné přínosy spolupráce neziskové a byznysové sféry. Veškeři respondenti považují mentoringovou zkušenost za přínosnou a mentees mají možnost se na své mentory v budoucnu znovu obrátit.

ZÁVĚR

Rozhodně můžeme říci, že spolupráce s ostatními lidmi a jejich názory nás velmi obohacuje, a v případě mentoringu také rozvíjí naši kariéru. Mentoring však není pouze vhodným nástrojem pro rozvoj zaměstnanců, nýbrž také cestou k rozvoji jejich osobností. Komunikací a otevřeností, prohlubováním svých znalostí, ale také opouštěním nefunkčních způsobů, získávají účastníci mentoringu jedinečný pohled na situace, v nichž se ocitají. Hodnoty, které jejich mentor či mentee ztělesňuje, je inspirují. Mentoring může být jedinečný způsob pro ujasnění si vlastních postojů, ujištění se ve svých rozhodnutích a zároveň pro nacházení nových přístupů. Autorka práce se domnívá, že každý zaměstnanec, který usiluje o dosažení vysokých cílů, by měl mít svého vlastního mentora, na kterého se může v průběhu své kariéry obrátit. Činí je to nejen schopnějšími, ale také sebevědomějšími. Dále se domnívá, že díky této práci, a to zejména její výzkumné části, dokázala, že díky mentoringu účastníci nejen zvyšují svoji profesionalitu, ale také uspokojují své vlastní potřeby, a jsou tak spokojenější. Tato práce může sloužit jako metodika pro zaměstnavatele či zřizovatele mentoringových programů, kteří programy vedou, ale také pro supervizory v jejich roli podpory pro mentory a mentees. Inspirovat se jí mohou také ředitelé organizací a manažeři, kteří chtějí podněcovat zaměstnance ke vzdělávání, ať už internímu či externímu, nebo coby jedním z aspektů učící se organizace. V neposlední řadě je jakožto příručka přínosná pro mentory a mentees, a to jak pro ty, kteří s mentoringem teprve začínají, ale také pro sebezdokonalování na cestě k profesionálnímu mentoringu.

Data, která se týkají zájmů účastníků pro vstup do mentoringu, jsou velmi proměnná. Před začátkem nového běhu je tedy vhodné sledovat nové trendy v byznysu, aktuální vývoj na pracovním trhu a poznatky z oblasti osobního rozvoje či leadershipu. Díky tomu mohou zprostředkovatelé vytvořit poptávku po mentorech, kteří se budou na daná témata zaměřovat. Pro lepší pochopení mentoringové spolupráce, ke které se účastníci zavazují, jejím fázím a také kvalitám jejich účastníků autorka doporučuje vytvořit manuály, které účastníky jejich rolí provedou a odkáží je na další užitečné nástroje (workshop a webová platforma). Dalším nástrojem by mohl být také párový workshop, díky kterému by si páry vyzkoušely různé styly mentoringu včetně koučovacích prvků a zjistili, co jim vyhovuje. Během workshopu by mentor získal

zpětnou vazbu od lektora tohoto workshopu, která by mu pomohla zvolit pro menteeho nejvhodnější kombinaci těchto způsobů a také dozvědět se, co by mohl dělat lépe. Pokud se mentoři účastní mentoringových programů dlouhodobě, je vhodné, aby se účastnili individuální supervize. Mentee by měl naopak včas zjistit, že pokud má být mentoringový vztah efektivní, je dobré být sám aktivní, co nejvíce otevřený a přicházet na schůzky s různými podněty. Úkolem mentorů bývá často sdílení dalších zdrojů pro studium mentees, nicméně mentoři jsou zpravidla velmi zaneprázdnění a při zvažování účasti v mentoringu hraje největší roli jejich čas. Autorka práce proto doporučuje poskytovatelům či garantům zavést seznam doporučené literatury, vhodných portálů či kurzů týkajících se nejčastějších témat mentoringu. Mentoringovému programu Together 2 Grow by autorka doporučila hodnotit předešlý ročník pomocí několika rozhovorů, ve kterém pořadatelé získají detailní zpětnou vazbu. Při vyhodnocení by bylo přínosné zjistit, zda by v dalším běhu mentees preferovali změnu ve zkušenostech a tématech nabízených mentory. Mentoři a mentees by měli být také velmi aktivně podporováni ze strany garantů, sdílet s nimi své dojmy ze spolupráce a vnímat je jako průvodce mentoringovým vztahem. Garanti by v této roli měli být aktivně školení, aby byli schopni účastníkům poskytovat cenné informace.

Jestliže Broumovská (2010, s. 4-5) mluví o mentoringu jako o profesionálním dobrovolnictví, je vhodné připomenout, že dobrovolnictví je často nedílnou součástí neziskových organizací. Zaměstnance neziskových organizací spojují především hodnoty lidskosti, prospěšnosti a poznání. K vzdělávání společnosti a pomoci bližnímu, bez nároku na honorář, mají tedy tito lidé často velmi blízko. Spolupráce s neziskovými organizacemi jsou vhodným prostředkem pro to, aby se vztahy na pracovišti, ale i práce samotná, staly pro zaměstnance byznysových firem smysluplnější a hodnotnější. Vzhledem k vysoké poptávce zaměstnanců po smysluplné práci v posledních letech může být zkušenost v takovém vztahu pro zaměstnance nejen velmi obohacující, nýbrž může také představovat faktor chybějící v jejich současném zaměstnání. Autorka práce je proto přesvědčena, že pokud zaměstnavatel umožní zaměstnancům být součástí něčeho, co má pozitivní vliv na celou společnost ale i na ně samotné, zaměstnanci budou ve své práci spokojenější, loajálnější, a tím pádem také produktivnější. V tomto ohledu se dostáváme k další části doporučení, a tedy k tomu, že by mentoringový program Together 2 Grow měl zařadit mezi účastníky více neziskových organizací.

Vhodným způsobem by bylo snížení ceny, která je pro neziskové organizace (a především pro ty malé) klíčová. Aktuálně jsou v programu pouze dvě neziskové organizace, které nabízejí 8 jednotlivců z celkového počtu 403 mentorů a mentees (autorka vychází z dat ročníku 2021/2022). Větší zastoupení neziskových organizací by mělo příznivý vliv na samotný program, a mělo by být tedy v zájmu těchto programů účast neziskových organizací podporovat.

Závěrem by autorka práce podotkla, že vzdělávání nás má přibližovat k naší vlastní podstatě. Pokud usilujeme o vzdělanou občanskou společnost, měli bychom také dbát na to, aby naše vztahy zůstávaly i nadále hluboce propojeny a nezasahovalo do nich příliš technologií. Zároveň je podstatné, abychom technologiím zabraňovali nás ovlivňovat a svým způsobem osamocovat. Naopak bychom měli rozvíjet diskuzi, podněcovat myšlenky společenské odpovědnosti i koncept komunit a podporovat hodnoty svobody, lidskosti, empatie a porozumění. Jsme bytosti stvořené pro komunikaci a společnost, z toho důvodu nás mezilidské kontakty od nepaměti naplňují a zkvalitňují tím naše životy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan, 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-113-3.

BRUMOVSKÁ, Tereza a SAIDLOVÁ MÁLKOVÁ, Gabriela, 2010. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-772-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. přepracované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK, Jaroslav, 2004. *Androdidaktika*. 2. přepracované vydání. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-045-9.

PELIKÁN, Jiří, 2007. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-7184-569-0.

PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, PRAUSOVÁ, Ilona a ŠTĚPÁNEK, Zdeněk, 2014. *Mentoring: forma podpory nové generace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0625-5.

PÍŠOVÁ, Michaela a DUSCHINSKÁ, Karolina, 2011. *Mentoring v učitelství: Výzkumný záměr. Učitelská profese v měnících se požadavcích na vzdělávání*. Praha: Vydavatelství Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 978-80-7290-518-8.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3235-0.

PRŮCHA Jan a VETEŠKA Jaroslav, 2014. *Andragogický slovník*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.

SINEK, Simon, 2013. *Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. Příbram: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-87270-55-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

DORAN, George T., 1981. *There´s a S.M.A.R.T. way to write management´s goals and objecives*. Management Review, vol. 70, Nov 1981.

KRAM, E. Kathy, 2007. *The Handbook of Mentoring at work: Theory, research, and practice*. Los Angeles: Sage Publications. ISBN 978-1-4129-1669-1.

KRAM, E. Kathy, 1983. *Phases of the Mentor Relationship*. *Academy of Management Journal*, vol. 26, No. 4, Dec 1983.

ROBERTS, Andy, 1999. *Homer's Mentor: Duties Fulfilled or Misconstrued*. *History of Education Society Bulletin*, No. 64, Nov 1999.

ROCHE, R. Gerard, 1979. *Much ado about mentors*. *Harvard Business Review* 57. Jan 1979.

STARR, Julie, 2014. *The Mentoring Manual: Your step by step guide to being a better mentor*. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-01791-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

Azquotes [online]. Peter Schutz [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <https://www.azquotes.com/quote/520940>

Azquotes [online]. Dalai Lama [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: <https://www.azquotes.com/quote/1117472>

Co přinesl rok 2020? Člověk v tísní – Výroční zpráva [online]. Člověk v tísní © 2021 [cit. 2022-01-29]. Dostupné z: https://www.clovekvtsni.cz/media/publications/1699/file/cvt_vz2020_cze_navigace_210629.pdf

ČLOVĚK V TÍSNÍ [online]. Člověk v tísní © [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <https://www.clovekvtsni.cz>

Databáze knih [online]. Václav Havel [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: <https://www.databazeknih.cz/citaty/vaclav-havel-184>

Etický kodex ICF [online]. ICF Czech Republic [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/eticky-kodex-icf>

Exploring career mentoring and coaching: A brief history of mentoring [online]. Open Learn © 1999-2020, poslední aktualizace: 2019-12-11 [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <https://www.open.edu/openlearn/ocw/mod/oucontent/view.php?id=74475§ion=2>

FONTAINE, Michael. *What Homer's Odyssey can teach us about mentors and sponsors* [online]. *Psychology Today*, © 2022, poslední aktualizace: 2020-01-31 [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <https://www.psychologytoday.com/gb/blog/ancient-insights/202001/what-homer-s-odyssey-can-teach-us-about-mentors-and-sponsors>

Globální etický kodex pro kouče, mentory a supervizory [online]. EMCC Czech Republic © 2020 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://www.emccczech.cz/standardy-a-etika/eticky-kodex/>

HOLMES, Andy. *3 Great mentoring relationships throughout history* [online]. Mentor resources © 2007-2019, poslední aktualizace: 2020-07-17 [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <https://www.mentorresources.com/mentoring-blog/3-great-mentoring-relationships-throughout-history>

Kompetence profesionálního koučování [online]. ICF Czech Republic [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/kompetence-profesionalniho-koucovani>

Kompetenční rámec kouče a mentora [online]. EMCC Czech Republic © 2020 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://www.emccczech.cz/standardy-a-etika/kompetencni-ramec-kouce-a-mentora>

Simon Sinek [online]. LinkedIn © 2022 [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/simonsinek>

ZIKA, Martin. *Šimon Pánek: Býval jsem nevědomý lídr, dnes se snažím upozadit. Je třeba se to učit* [online]. ELAI © 2018 [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: https://elai.cz/media_mention/simon-panek-byval-jsem-nevedomy-lidr-dnes-se-snazim-upozadit-je-treba-se-to-ucit/

SEZNAM ZKRATEK

atd. – a tak dále

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

č. – číslo

EMCC – Mezinárodní nezisková organizace pro mentoring a koučování (Europe mentoring and coaching council)

HRD – Oddělení pro lidská práva (Human rights department)

IT – Informační technologie

JSNS – Jeden svět na školách

kol. – kolektiv

např. – například

o.p.s. – obecně prospěšná společnost

PO – Požární ochrana

PSI – Programy sociální integrace

RDD – Humanitární a rozvojové oddělení (Relief and development department)

s. – stránka

spol. – spoluautoři

SVP – Sociálně vzdělávací projekty (Vzdělávací program Varianty)

T2G – Together 2 Grow

tj. – to jest

tzv. – tak zvané

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Účastníci mentoringu	21
Obrázek 2: Klíčové vlastnosti a kapacity mentora podle Petrášové a spol.....	24
Obrázek 3: Kompetence mentora podle Petrášové a spol.....	27
Obrázek 4: Zlatý kruh	29
Obrázek 5: Mentoringová mapa	31
Obrázek 6: Proces mentoringu ve spirále	33
Obrázek 8: Potřeby vzdělávání zaměstnanců organizace zjištěné z průzkumu spokojenosti zaměstnanců v roce 2020.....	57

Seznam tabulek

Tabulka 1: Průběh mezifirmního mentoringu Together 2 Grow	38
Tabulka 2: Počet účastníků za běh 2020/2021 a 2021/2022.....	40
Tabulka 3: Profil účastníků: komunikace*	42
Tabulka 4: Profil účastníků: lokalita*	42
Tabulka 5: Profil účastníků: formát schůzek	42
Tabulka 6: Profil účastníků: zkušenosti s mentoringem*	43
Tabulka 7: Profil účastníků: oblasti mentoringu.....	43
Tabulka 8: Profil účastníků: profesní oblasti*	44
Tabulka 9: Profil účastníků: dovednosti a zkušenosti*	45

Tabulka 10: Počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních	53
Tabulka 11: Rozpočet personálního oddělení na vzdělávání zaměstnanců	56
Tabulka 12: Počet mentorů a mentee za organizaci	57

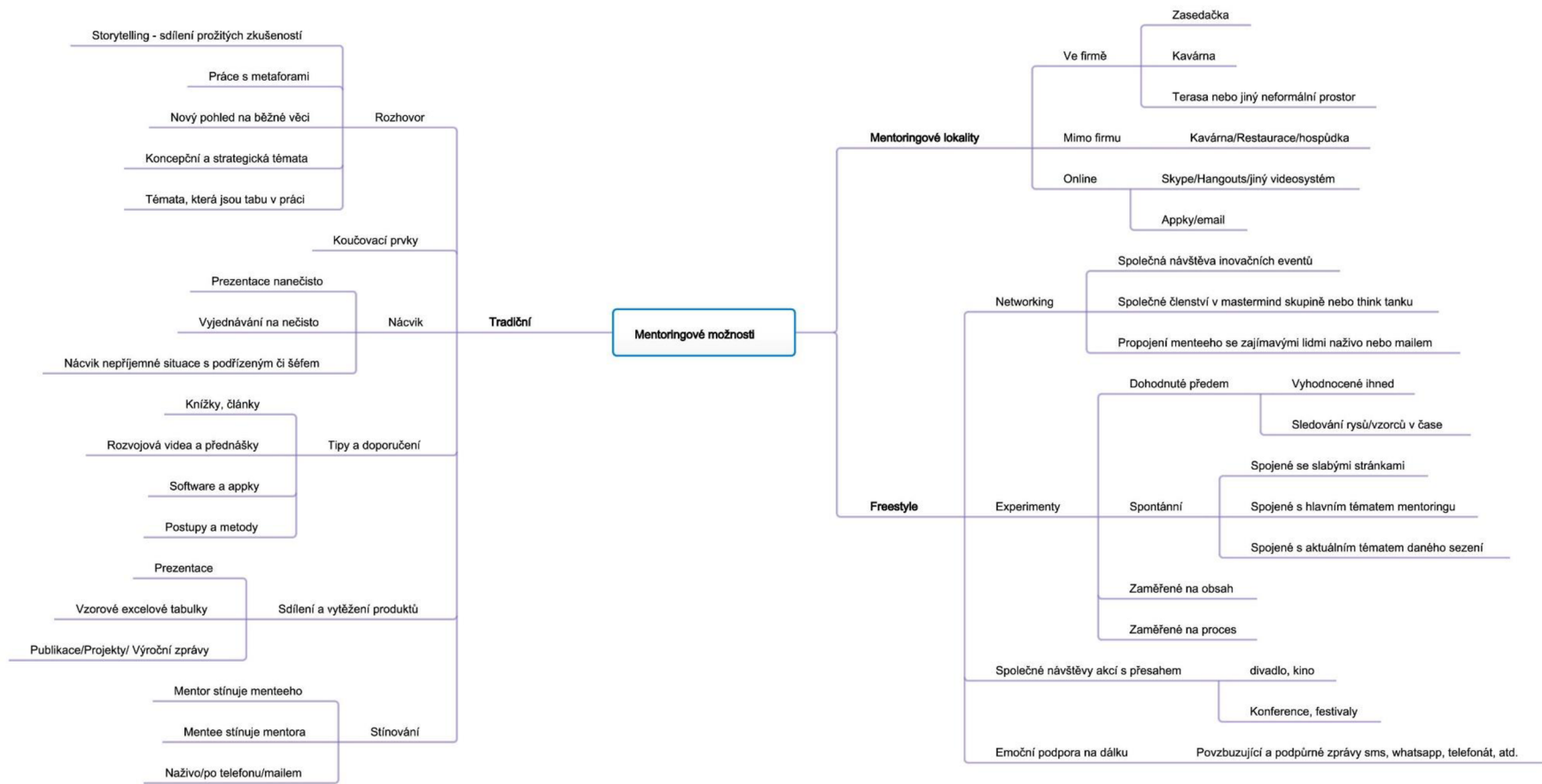
Seznam grafů

Graf 1: Věková struktura zaměstnanců organizace Člověk v tísní	52
Graf 2: Rozdělení zaměstnanců organizace Člověk v tísní dle pohlaví.....	52
Graf 3: Průměrné hodnocení zaměstnanců v bodové škále na spokojenost s výběrem mentora/mentee	59
Graf 4: Průměrné hodnocení zaměstnanců v bodové škále na spokojenost s vlastním zdokonalením	59
Graf 5: Průměrné hodnocení zaměstnanců v bodové škále na dosažení cílů a očekávání	60
Graf 6: Průměrné hodnocení zaměstnanců v bodové škále k budoucí účasti	60
Graf 7: Role respondentů v mentoringu	63
Graf 8: Forma mentoringové spolupráce	64
Graf 9: Aktuální působení respondentů v organizacích.....	64
Graf 10: Průměrné hodnocení respondentů v bodové škále na doporučení mentoringu kolegům a přátelům	65
Graf 11: Průměrné hodnocení respondentů v bodové škále na přínosnost mentoringu	65
Graf 12: Průměrné hodnocení respondentů v bodové škále na dosažení cílů.....	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Mentoringové možnosti.....	I
Příloha B: Etický kodex garanta.	II
Příloha C: Etický kodex mentora.	III
Příloha D: Etický kodex mentorovaného (menteeho).....	IV
Příloha E: Profil účastníka (mentee).	V
Příloha F: Profil účastníka (mentee).	VI
Příloha G: Profil účastníka (mentee).	VII
Příloha H: Dotazník pro účastníky z organizace Člověk v tísni.	VIII
Příloha I: Dotazník pro účastníky z organizace Člověk v tísni.....	IX
Příloha J: Dotazník pro účastníky celého programu.	X
Příloha K: Dotazník pro účastníky celého programu.....	XI
Příloha L: Seznam otázek z rozhovoru.	XII
Příloha M: Souhlas s pořízením a použitím audiozáznamu či videozáznamu.....	XIII

Příloha A: Mentoringové možnosti



Kodex garantky / garanta

- 1) **Ručím** za kvalitu programu T2G, jsem nositelem jeho dobrého jména nejen ve své firmě, ale i mimo ni.
- 2) Dle svého nejlepšího uvážení **vybírám** a do programu **zapojuji** takové účastníky, kteří jsou pro program vhodní a mají o něj vážný zájem.
- 3) O potřebách a požadavcích zapojených účastníků / firmy **otevřeně komunikuji** s partnerem programu.
- 4) Při svém jednání a přístupu **respektuji** lidskou důstojnost, jedinečnost každého člověka, beru na vědomí veškeré odlišnosti a nabízím všem stejné šance a příležitosti. Jednám tak, abych svým jednáním v žádném případě nepoškodil/a nikoho, kdo je do procesu mezifiremního mentorování zapojen.
- 5) Zavazuji se zachovávat **mlčenlivost** o osobních údajích poskytnutých v rámci programu i po ukončení mé činnosti v programu. Výjimkou jsou pouze informace, k jejichž zveřejnění mi dá mentor nebo mentorovaný výslovný souhlas, informace poskytnuté anebo informace charakteru, který zakládá zákonnou povinnost ohlášení mentora a mentorovaného.
- 6) Zavazuji se zachovávat **důvěrnost** informací poskytnutých účastníky programu a ostatními garanty za účelem propárování (=nalezení vhodného mentoringového partnera)
- 7) V případě střetu zájmů ať už profesního či osobního charakteru, který se ve vztahu mentora, mentorovaného, garanta a mého jakožto zástupce firmy (garanta) vyskytne, se zachovám tak, aby **nedošlo k újmě** na straně mentora, mentorovaného či zaměstnavatele (mého nebo zaměstnavatele mentora, mentorovaného). **Nezneužiji důvěry.**
- 8) Plně respektuji **právo** mentora či mentorovaného **mentoringový vztah kdykoliv ukončit.**
- 9) V případě, že mentoringový pár je z nějakého důvodu nefunkční, **otevřeně komunikuji** s ostatními garanty, abych zajistil/a nové propárování.
- 10) **Zavazuji se dodržovat tento Kodex** a chovat se v souladu s ním. Zavazuji se z programu odstoupit, pokud tento Kodex poruším.

Příloha C: Etický kodex mentora.

Kodex mentorky / mentora

1. Při svém jednání a přístupu **respektuji** lidskou důstojnost, jedinečnost každého člověka, beru na vědomí veškeré odlišnosti a nabízím všem stejné šance a příležitosti. Jednám tak, abych svým jednáním v žádném případě nepoškodil/a nikoho, kdo je v programu mezifiremního mentoringu zapojen.
2. Jsem si **vědom/a svých schopností** a možností, rozpoznám, kdy a jak je možné své kompetence vhodně posilovat a kdy je nezbytné odkázat mentorovaného na zkušenějšího kouče či mentora, případně jiného odborníka.
3. Přijmu jen takovou nabídku na mentorování, která **odpovídá mým zkušenostem a znalostem**, a to vzhledem k potřebám mentorovaného.
4. S veškerými informacemi získanými od mentorovaného nakládám na nejvyšší úrovni **důvěrnosti** v průběhu i po skončení procesu. Výjimkou jsou pouze informace, k jejichž zveřejnění mi dá mentorovaný výslovný souhlas anebo informace charakteru, který zakládá zákonnou povinnost ohlášení. **Nezneužiji důvěry** mentorovaného.
5. V případě střetu zájmů ať už profesního či osobního charakteru, který se ve vztahu s mentorovaným vyskytne, se zachovám tak, aby **nedošlo k újmě** na straně mentorovaného či zaměstnavatele (mého nebo zaměstnavatele mentorovaného).
6. Žádným způsobem (finančně, sexuálně, pracovní – včetně nabídky zaměstnání ve společnosti, kde působím) nevyužiji a **nezneužiji vztahu** s mentorovaným.
7. Budu věnovat pozornost signálům, že pro mentorovaného není mentoring vyhovující či nadále přínosný. Plně také respektuji **právo** mentorovaného **mentoringovou spoluprací** kdykoli **ukončit** v souladu s podmínkami kontraktu.
8. Nikdy **nebudu vydávat** názory, výsledky a úspěchy práce svého mentorovaného **za své vlastní**.
9. **Nebudu vytvářet falešná očekávání** od mentorování nad rámec toho, co můžu reálně mentorovanému přinést.
10. S mentorovaným se sejdou v průběhu programu **minimálně 8krát** (průměrně jednou měsíčně).
11. **Zavazuji se dodržovat tento Kodex** a mentorovat v souladu s ním. Zavazuji se odstoupit z programu mentorování, pokud tento Kodex poruším.

Jsme na webu: www.t2grow.cz a

Platformě [MyGrowSpace](https://mygrow.space), kde naleznete inspiraci pro další rozvoj a mentoringová setkání

Příloha D: Etický kodex mentorovaného (menteeho).

Kodex mentorované(ho)

1. Při svém jednání a přístupu **respektuji** lidskou důstojnost, jedinečnost každého člověka, beru na vědomí veškeré odlišnosti a nabízím všem stejné šance a příležitosti. Jednám tak, abych svým jednáním v žádném případě nepoškodil/a nikoho, kdo je do procesu mezifiremního mentorování zapojen.
2. Jsem si vědom/a toho, že **nesu** za proces mentorování **spoluzodpovědnost**. Zodpovídám za to, že mentorování bude nastaveno realisticky a v souladu s mými potřebami.
3. Při svém jednání v rámci mentorování **nezneužiji** nijak tohoto **vztahu** – ani po stránce osobní, ani po stránce profesní.
4. Včas a vhodným způsobem dám najevo, že mentorování není pro mne přínosné a navrhu konstruktivní řešení. Pokud nebudu spokojen/a se svým mentorem, **mám právo** od mentorování **odstoupit** a povinnost mentora informovat.
5. S veškerými informacemi získanými od mentora nakládám na nejvyšší úrovni **důvěrnosti** v průběhu i po skončení programu. Výjimkou jsou pouze informace, k jejichž zveřejnění mi dá mentor výslovný souhlas anebo informace charakteru, který zakládá zákonnou povinnost ohlášení. **Nezneužiji důvěry** mentora.
6. V případě střetu zájmů ať už profesního či osobního charakteru, který se ve vztahu s mentorem vyskytne, se zachovám tak, aby **nedošlo k újmě** na straně mentora či zaměstnavatele (mého nebo zaměstnavatele mentora).
7. Žádným způsobem (finančně, sexuálně, pracovní – včetně nabídky zaměstnání ve společnosti, kde působím nebo působí můj mentor) **nevyužiji a nezneužiji vztahu** s mentorem.
8. Nikdy nebudu vydávat názory, **výsledky a úspěchy** práce svého mentora **za své vlastní**.
9. Jsem iniciátorem úvodní schůzky s mentorem, a v průběhu mentoringu se s ní/m sejdou **minimálně 8krát** (průměrně jednou měsíčně).
10. **Zavazuji se dodržovat tento Kodex** a být v souladu s ním. Zavazuji se odstoupit z programu mentorování, pokud tento Kodex poruším.

Jsme na webu: www.t2grow.cz a

Platformě [MyGrowSpace](https://mygrow.space), kde naleznete inspiraci pro další rozvoj a mentoringová setkání

Příloha E: Profil účastníka (mentee).

Profil mentee

My Grow Space

Osobní

Jméno

Příjmení

Společnost

LinkedIn Profil

Mobil

E-mail (uživatelské jméno)

Záliby

Životní vize/motto

Vyplněním tohoto profilu souhlasím se zpracováním poskytnutých osobních údajů pro potřeby programu T2G.

Profesní

Současná pozice a 3 hlavní odpovědnosti

Pracovní úspěchy

Celková délka praxe

10

Celková délka manažerské praxe

3

Velikost týmu

37

Další informace

Mentoring

Příloha F: Profil účastníka (mentee).

Komunikace (označte jazyky, ve kterých může mentoring probíhat)

anglicky česky německy rusky

Lokalita (vyberte lokalitu, kde mohou probíhat mentoringová setkání)

Praha Brno Ostrava Hradec Králové N/A

Jaké máte zkušenosti s mentoringem / koučinkem?

Bez zkušeností Zkušenost s rolí mentorovaného Výcvik v koučování Interní mentor
 Certifikační mentor Mentor v mezifirmním mentoringu

Preferovaný formát schůzek

Pouze osobně

Mentee

V jakých oblastech máte zájem být mentorován/-a?

Úvod do manažerské role	<input checked="" type="checkbox"/> Určitě ano	<input type="checkbox"/> Spíše ano	<input type="checkbox"/> Spíše ne	<input type="checkbox"/> Určitě ne
Executive mentoring (rozvoj pokročilých manažerských dovedností)	<input type="checkbox"/> Určitě ano	<input checked="" type="checkbox"/> Spíše ano	<input type="checkbox"/> Spíše ne	<input type="checkbox"/> Určitě ne
Expertní mentoring (rozvoj vybraných profesních dovedností)	<input type="checkbox"/> Určitě ano	<input checked="" type="checkbox"/> Spíše ano	<input type="checkbox"/> Spíše ne	<input type="checkbox"/> Určitě ne
Průvodce kariérou a osobním rozvojem	<input checked="" type="checkbox"/> Určitě ano	<input type="checkbox"/> Spíše ano	<input type="checkbox"/> Spíše ne	<input type="checkbox"/> Určitě ne
Uvedení do role mentora (příprava budoucího mentora)	<input type="checkbox"/> Určitě ano	<input type="checkbox"/> Spíše ano	<input type="checkbox"/> Spíše ne	<input type="checkbox"/> Určitě ne
Jiná oblast				

Jaké profesní / manažerské dovednosti a zkušenosti od mentora / mentorky očekáváte?

Příloha G: Profil účastníka (mentee).

Rozhodování a práce s informacemi	Nalezení optimálního řešení	Strategické uvažování a práce s vizí		
Vyhledávání nových příležitostí	Řízení a zavádění změn	Agile	Řízení projektů	Stanovování cílů a dosahování výsledků
Efektivní práce s časem	Řízení pracovního výkonu	Práce se zpětnou vazbou	Práce s hodnotami	
Vyjednávání a argumentace	Řešení problémů a konfliktů	Leadership a motivace	Vytváření a budování dobrých vztahů	
Porozumění sobě a druhým	Rozvoj sebe a druhých	Odolávání stresu a worklife balance	Vedení a facilitace porad / schůzek	
Přesvědčivé prezentování	Prodejní dovednosti a vyjednávání v obchodě	Digitalizace	Vedení na dálku	
Orientace na zákazníka (CX, UX, ...)	Zjednodušování			

Jiné dovednosti nebo profesní zkušenosti

Cíl / Téma mentoringu

Pokud je pro vás profesní oblast, ve které má mít váš mentor zkušenosti, klíčová, označte ji prosím.

Business Development	Finance, účetnictví, kontroling	IS/IT	Lidské zdroje	Marketing	Nákup	Obchod
PR a komunikace	Právní	Provoz	Top management	Vývoj a výzkum	Zákaznický servis	

Souhlas s kodexem mentee

Potvrzuji, že jsem se seznámil(a) s etickým kodexem mentee programu T2G, rozumím mu a zavazuji se ho dodržovat. V případě jeho porušení se zavazuji z programu odstoupit.

Copyright © 2020 Grow Space, sro.

Příloha H: Dotazník pro účastníky z organizace Člověk v tísni.

Vyhodnocení mentoringu Together2Grow

Protože jsi se účastnil mezifiremního mentoringu, rádi bychom se zeptali na pár otázek...

1. Platforma mi přišla srozumitelná a dohledal/a jsem tam klíčové informace o mentorovi/mentee.



2. Byl/a jsem spokojený/á s výběrem mého mentora/mentee.



3. Mentoring mi pomohl se zdokonalit a vnímám svůj vlastní posun.



4. Vnímám, že můj mentor/mentee měl prostor pro vlastní rozvoj.



Příloha I: Dotazník pro účastníky z organizace Člověk v tísni.

5. Spolupráce s mentorem/menteem splnila mé cíle a očekávání.



6. Byl/a jsem spokojený/á s předáváním informací od HR ohledně mentoringu.



7. Rád/a bych se účastnil/a dalšího běhu v T2G mentoringu.



8. Pokud si s něčím nebyl/a spokojený/á, můžeš nám říci, co bylo důvodem a co by pomohlo to zlepšit?

Zadejte svoji odpověď.

9. Je ještě něco, co bys nám k mentoringu chtěl/a říct?

Zadejte svoji odpověď.

Analýza efektivity mentoringového programu Together 2 Grow

Dobrý den, ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníkového šetření ohledně mezifirmního mentoringu, kterého jste se účastnil/a mezi lety 2020 a 2021. Odpovědi budou použity do bakalářské práce s názvem "Program mezifirmního mentoringu Together 2 Grow na příkladu neziskové organizace Člověk v tísni o.p.s."

1. Jaká byla Vaše role v mentoringu?

- Mentor
- Mentee

2. V jaké lokalitě mentoring probíhal?

- Převážně online
- Převážně osobně
- Kombinace online / osobně

3. V jakém městě?

- Praha
- Brno
- Jiné

4. V jaké společnosti jste během mentoringu působil/a?

Příloha K: Dotazník pro účastníky celého programu.

5. S jakou pravděpodobností byste doporučil/a mentoring svým kolegům nebo přátelům?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Jak pro Vás osobně byla účast v mentoringu přínosná?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Nakolik se Vám podařilo s menteem/mentorem dosáhnout celkově nebo průběžně definovaných cílů?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. V čem Vás osobně mentoring ovlivnil?

Zadejte svoji odpověď.

9. Co udělat, aby člověk z mentoringu vytěžil maximum?

Zadejte svoji odpověď.

10. Na co si dát v mentoringu pozor?

Zadejte svoji odpověď.

Příloha L: Seznam otázek z rozhovoru.

Proč si účastník/ce zvolil/a mentoring

1. Proč jste se rozhodl/a být mentorem / menteeem?
2. Myslíte si, že jste měl/a na začátku spolupráce dostatečné povědomí o mentoringu?
Pokud ano, co vám v tom pomohlo, kde jste je získal/a?

Výběr páru

3. Byl/a jste spokojený/á s výběrem mentora / menteeem?
4. V čem jste měl/a dojem, že by pro vás mentor / mentee mohl mít největší hodnotu?
 - a) Co nejcennějšího vám mohl dát?
 - b) Co nejcennějšího jste mu mohl/a předat?
5. Jak dlouho trvalo, než jste se s partnerem poznali a vytvořili si důvěru?
6. Proč jste se rozhodl/a pro mentora / mentee z neziskového sektoru / ze ziskového sektoru? Pokud byste měl/a na výběr, čemu byste dal/a přednost?

Setkání, průběh mentoringu

7. Jak často jste se s mentorem / menteeem vidali?
8. Odhadněte prosím, kolikrát jste se s mentorem / menteeem sešli.
9. Definoval/a jste si s mentorem / menteeem cíle mentoringu? Obecných nebo průběžných? Pokud ano, dařilo se vám dosáhnout těchto obecně nebo průběžně definovaných cílů?
10. a) Jak často jste odcházel/a ze sezení s vědomím, že si něco hodnotného odnášíte?
b) Jak často jste odcházel/a e sezení s pocitem, že si mentee něco hodnotného odnesl?
11. Spolupracujete s mentorem / menteeem i nadále? Pokud ne, proč?

Závěrečná doporučení

12. Spatřujete výhodu mentoringové spolupráce ziskové a neziskové sféry? Pokud ano, v čem?
 - a) Co má nezisková organizace, ale zisková ne?
 - b) Co má zisková organizace, ale nezisková ne?
13. Pokud byste uvažoval/a o účasti v dalším ročníku, co byste udělal/a jinak / na co byste si dal/a příště pozor? Využil/a byste větší podporu během spolupráce?
14. V čem osobně pro vás byla účast v mentoringu přínosná? Co jste se naučil/a, nebo získal/a?
15. Naplnila spolupráce vaše očekávání?

Souhlas s pořízením a použitím audiozáznamu či videozáznamu

Souhlasím s tím, aby byly Terezu Skovajsovou, nar. (xx.xx.xxxx) s bydlištěm (xxx), která je zároveň pověřencem pro ochranu osobních údajů, pořízeny:

videozáznam ANO NE
audiozáznam ANO NE

mé osoby, nar.,

a to za těmito účely:

Audiozáznamy či videozáznamy mohou být použity na zpracování a vyhodnocení empirického výzkumu, tj. rozhovorů s účastníky mentoringového programu Together 2 Grow, a informace z toho získané mohou být využity do bakalářské práce s názvem „Program mezifiremního mentoringu Together 2 Grow na příkladu neziskové organizace Člověk v tísni o.p.s.“. Cílem bakalářské práce je analyzovat efektivitu programu Together 2 Grow, poukázat na přínosy mentoringu, jakož na vhodný způsob rozvoje zaměstnanců a na přínosy mezifiremní spolupráce mezi byznysovou a neziskovou sférou. Účelem získání těchto dat je analyzování efektivitu programu mezifiremního mentoringu Together 2 Grow a využití dat do bakalářské práce.

Pro tyto účely budou záznamy uchovávány po dobu vypracování bakalářské práce (předpokládaná doba odstranění je nejpozději 31.12.2022). V případě zájmu vás bude pověřenec informovat o jejich odstranění na vámi uvedený e-mail. Data využitá ze záznamů budou formulovaná písemně či grafickou formou v bakalářské práci.

Zároveň uděluji Tereze Skovajsově (jakožto správci osobních údajů – dále jen správce) souhlas se zpracováním výše uvedených osobních údajů pro uvedené účely a doby. Zpracování osobních údajů je prováděno Terezu Skovajsovou a údaje nebudou zjištělné v bakalářské práci – data budou použity anonymně. Osobní údaje nemohou být poskytnuty žádným dalším osobám.

Beru na vědomí, že mám tato práva:

- právo vzít souhlas kdykoliv zpět, a to například zasláním emailu nebo kontaktováním správce prostřednictvím telefonu,
- právo požadovat informaci, jaké mé osobní údaje správce zpracovává,
- právo požadovat po správci vysvětlení ohledně zpracování osobních údajů,
- právo vyžádat si u správce přístup k těmto údajům a tyto nechat aktualizovat nebo opravit, případně omezit a právo vznést námitku proti zpracování,
- právo získat osobní údaje ve strukturované, běžně používaném a strojově čitelném formátu, pokud je zpracování založena na souhlasu nebo na smlouvě,
- právo požadovat po správci výmaz těchto osobních údajů,
- právo v případě pochybností o dodržování povinností souvisejících se zpracováním osobních údajů obrátit se na správce nebo na Úřad pro ochranu osobních údajů.

Mám zájem o informování po odstranění záznamů na e-mail:

Prohlašuji, že jsem převzal/a jedno vyhotovení tohoto souhlasu.

V dne

Podpis:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tereza Skovajsová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované

Název práce: Program mezifiremního mentoringu Together 2 Grow na příkladu neziskové organizace Člověk v tísni, o.p.s.

Rok: 2021/2022

Počet stran textu bez příloh: 70

Celkový počet stran příloh: 13

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 6

Počet internetových zdrojů: 14

Vedoucí práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.