

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA  
Ústav pedagogiky a sociálních studií

## Diplomová práce

Bc. Roman Sviderský

**STRATEGIE ÚSPĚŠNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ LIDSKÝCH  
ZDROJŮ Z ŘAD NÁRODNOSTNÍ MENŠINY FORMOU  
MENTORSTVÍ V PRACOVNÍ ČINNOSTI MĚSTSKÉ POLICIE  
STATUTÁRNÍCH MĚST**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedených pramenů a literatury.

V Olomouci dne 24.3.2020

.....

Bc. Roman Sviderský

## **Poděkování**

Děkuji Mgr. Dagmar Pitnerové, Ph.D., za odborné vedení diplomové práce a poskytování rad, připomínek a podnětů. Dále také vedoucím pracovníkům, mentorům a zaměstnancům městských policíí Ostrava, Bohumín a Frýdek Místek, kteří mi ochotně poskytli podklady pro výzkum.

## ANOTACE

Jméno a příjmení:	Roman Sviderský
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Mgr. Dagmar Pítnerová, Ph.D
Rok obhajoby:	2020

Název práce:	STRATEGIE ÚSPĚŠNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ Z ŘAD NÁRODNOSTNÍ MENŠINY FORMOU MENTORSTVÍ V PRACOVNÍ ČINNOSTI MĚSTSKÉ POLICIE STATUTÁRNÍCH MĚST
Název v angličtině:	Strategy of successful education of human resources from the national minority in the form of mentoring in statutory towns in the work of municipal police
Anotace práce:	<p>Tématem diplomové práce je strategie úspěšného vzdělávání lidských zdrojů z řad národnostní menšiny formou mentorství ve statutárních městech v pracovní činnosti městské policie. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část se zabývá metodou práce s lidmi formou mentorinku, předkládá definice mentorinku, historii jeho vzniku, vybrané současné trendy v mentorování a věnuje se osobnosti mentora - jako jedince, který musí mít předpoklady pro tuto činnost, i jeho vztahu k mentee. Směřuje zároveň k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců formou mentorinku cíleného zejména na příslušníky národnostní romské menšiny, kteří působí u městské policie na pracovní pozici Asistent prevence kriminality. Tato část rovněž zahrnuje techniky mentorinku, které se v činnosti s mentee nejčastěji používají, a dotýká se také specifického tématu „pozitivní diskriminace“.</p> <p>Empirická část se zabývá výzkumem, jehož hlavním cílem je komplexně analyzovat působení mentorské činnosti na zaměstnance – lidské zdroje z řad národnostní menšiny. Tedy jaký dopad a jaké výsledky přináší mentorování takových</p>

	<p>zaměstnanců a jak je na metodu mentorinku nahlíženo z pohledu samotných mentee, a jejich spolupracovníků. Další dva dílčí cíle mají ověřit, zda je vzdělávání a mentorství příslušníků národnostní menšiny hodnoceno kladně i mezi samotnými strážníky, kteří se stávají v pracovním procesu přímými spolupracovníky asistentů prevence kriminality. Zda má práce asistentů dle názoru strážníků ve městech svůj význam a jak je problematika tzv. pozitivní diskriminace, se kterou se Romové setkávají, vnímána samotnými zaměstnanci z řad národnostní menšiny v pracovním procesu i běžném životě a opět, jak na tento jev nahlíží strážníci městských policií, kteří s Romy pracovně spolupracují.</p>
<p>Klíčová slova:</p>	<p>mentor, mente, mentoring, zaměstnanec, koučování, národnostní menšiny, romská národnost, asistent prevence kriminality, pozitivní diskriminace</p>
<p>Anotace v angličtině:</p>	<p>The topic of this thesis is the strategy of successful education of a national minority in the form of mentoring in the work activities of the police force in statutory cities. The thesis is divided into theoretical and empirical parts. The theoretical part explains mentoring as a method of work with people, presents the definition of mentoring, its history, selected current trends in mentoring and talks about the personality of the mentor as an individual, who must have the prerequisites needed for this activity, and about his relationship to the mentee. At the same time, this part aims to describe the development and education of employees with the help of mentoring, aimed especially at members of the Roma minority, working as the Crime Prevention Assistant as a part of the police force. The theoretical part also describes mentoring techniques that are most commonly used while working with a mentee, and touches on a specific topic, ie. positive discrimination. The theoretical part, in addition to the knowledge of the professional public, builds on practical,</p>

	<p>long-term, direct experience with mentoring members of the mentioned national minority. The research part deals with empirical research, where the main aim is to analyze the impact of mentoring activities on the employees - people from the national minority. Thus, what impact, what results does the mentoring of such employees bring and how the mentoring method is viewed from the perspective of the mentees themselves and of their colleagues. These goals are to verify whether the education and mentoring of members of national minority is positively evaluated even among the officers themselves, who become colleagues of crime prevention assistants in the work process, whether the work of the assistants makes a difference in the opinion of police officers, and how do the members of the Roma minority perceive the issue of the positive discrimination in the work process and in everyday life, and again, how do the police officers working with the Roma see the problem themselves.</p>
Klíčová slova v angličtině:	mentor, mentoring, employee, coaching, national minorities, roma nationality, assistant of crime prevention, positive discrimination
Přílohy vázané v práci:	<p>Příloha č. 1 – Dotazník č. 1, „Mentorství“ (M) předvýzkum  Příloha č. 2 – Dotazník č. 1 „Mentorství“ (M)  Příloha č. 3 – Dotazník č. 2 „Pozitiva a negativa mentorství“ (PaNM)  Příloha č. 4 – Anketa pro strážníky městské policie  Příloha č. 5 - Rozhovor</p>
Rozsah práce:	106 stran
Jazyk práce:	CZ

## Obsah

ÚVOD.....	9
1 MENTORINK.....	13
1.1 Definice mentorinku.....	14
1.2 Historie mentorinku.....	15
1.3 Osobnost mentora a jeho klíčové vlastnosti .....	16
1.4 Současné trendy .....	20
2 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	23
2.1 Vzdělávání zaměstnanců .....	23
2.2 Motivace .....	24
2.3 Formy zdělávání.....	25
2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců formou mentorinku .....	26
2.5 Vztah mentorovaného s mentorem.....	27
3 TECHNIKY MENTORINKU .....	29
3.1 Řízený rozhovor.....	29
3.2 Aktivní naslouchání.....	30
3.3 Stanovení cílů metodou SMART .....	30
3.4 Kolegiální náslechy .....	32
3.5 Konstruktivní zpětná vazba .....	32
3.6 Reflektivní deník.....	33
4 NÁRODNOSTNÍ MENŠINY .....	34
4.1 Mentor v činnosti s romskou národnostní menšinou .....	36
4.2 Předpoklady pro výběr mentora z řad národnostní menšiny .....	38
4.3 Počátky strategie vzdělávání APK romské menšiny v ČR.....	40
4.4 Problematika pozitivní diskriminace.....	41
5 VÝZKUM.....	44
5.1 Cíle výzkumu .....	44

5.2	Metodologie .....	45
5.3	Charakteristika zkoumaného souboru .....	47
5.4	Popis vlastního výzkumu .....	48
5.5	Předvýzkum .....	48
6	ANALÝZA VÝZKUMU .....	50
6.1	Vyhodnocení dotazníku č. 1 „Mentorství“ (M) .....	50
6.2	Vyhodnocení dotazníku č. 2 „Pozitiva a negativa mentorství“ (PaNM) ...	58
6.3	Vyhodnocení ankety .....	62
6.4	Vyhodnocení rozhovoru .....	64
7	VÝZKUMNÉ ZÁVĚRY .....	67
	ZÁVĚR .....	76
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	82
	SEZNAM TABULEK .....	83
	SEZNAM PŘÍLOH .....	84



## ÚVOD

V pracovním procesu se mnohokrát ukázalo, že jak kvalitní je poslední článek v hierarchii všech zaměstnanců v organizacích nebo firmách, tak kvalitní práci odvádí celý pracovní kolektiv. Tedy je stěžejní požadovat kvalitní výkon práce po každém zaměstnanci - nezávisle na jeho pracovní pozici. Základním předpokladem úspěšné pracovní činnosti je mimo jiné snaha zaměstnavatelů o rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců, čímž dochází k vyšší kvalifikovanosti pracovníků na jejich pracovních pozicích a jejich motivace k pracovním výkonům. Kladný dopad tohoto trendu dokážu vnímat při své práci instruktora Akreditovaného vzdělávacího střediska městské policie, i když jsem tuto práci v minulosti nevykonával. U městské policie jsem prošel za 27 let mnoha pracovními pozicemi, včetně práce strážníka – preventisty. V rámci této nedávné pracovní pozice jsem se osobně setkal s mentorstvím, jako formou určité motivace, pomoci a vedení v pracovní činnosti některých zaměstnanců. Jednalo se o zaměstnance z řad romské národnostní menšiny, kteří byli zařazeni na stejný úsek prevence jako já, ale vykonávali práci Asistenta prevence kriminality. Tehdy jsem se poprvé osobně setkal s tím, že těmto pracovníkům byl přidělen mentor, který byl zároveň i jejich vedoucí a musel dokázat spojit vhodně obě role. Přiznám se, že zpočátku jsem byl k celé té nové pracovní pozici asistenta prevence kriminality velmi skeptický. Nikdy jsem neměl mentora, nevěděl jsem, co to přinese, zvláště u této specifické skupiny lidí, kteří vesměs disponovali pouze základním vzděláním. Tito lidé byli zaměstnáni na základě projektu Ministerstva vnitra a nebylo snadné se v tom vyznat. Kladla se otázka, zda budou ochotni a schopni plnit úkoly venku mezi občany bez příslušného vzdělání v právní oblasti, bez zkušeností, bez podpory? Později jsem zjistil, že tito lidé mají šanci - a to velkou. Pochopil jsem, proč a v čem se skrývají benefity a ono „kouzlo“ mentorství. Pro mé rozšíření obzorů v této oblasti přispěl i fakt, že v nepřítomnosti mentora jsem měl možnost v roli zastupujícího si tuto činnost sám vyzkoušet. Nutno podotknout, že ne vždy to bylo s těmito zaměstnanci jednoduché. Ale je třeba vyzdvihnout jeden zásadní moment. Tito zaměstnanci se díky mentorovi zdokonalili ve své orientaci v hodnotách, v zapojení se do pracovního kolektivu a v pracovních dovednostech. Nikdy bych dříve neuvěřil, že se dokáží - mimo jiné - postavit před mikrofon a před zástupci ministerstva, vedení městské policie a dalšími zúčastněnými prezentovat svůj vlastní projekt. To byl ten okamžik, kdy jsem si uvědomil, že jejich mentorování sehrálo stěžejní roli v jejich pracovních i osobních úspěších.

Z tohoto důvodu jsem si vybral téma své diplomové práce v oblasti mentorinku, rozhodl se pro hlubší analyzování tématu v návaznosti na dopady mentorování na národnostní romskou menšinu v určitém pracovním procesu a pracovní pozici. Struktura diplomové práce jsem rozdělil na dvě části, teoretickou a empirickou.

Hlavním cílem teoretické části je definovat mentorink, popsat metodu a techniky práce mentorů s lidskými zdroji a seznámit se s problematikou jejich vzdělávání. K naplnění hlavního cíle jsem zvolil v první části tři dílčí cíle:

- Ozřejmit roli mentora ve vztahu k asistentům prevence kriminality.
- Popsat vzdělávání zaměstnanců a zaměřit se na vztah mentora a mentees.
- Objasnit problematiku národnostních menšin a uvést příklady pozitivní diskriminace.

Tyto cíle jsem zahrnul do čtyř kapitol. V první kapitole se věnuji definování pojmu mentorink, jeho historií a některým současným trendům v oblasti mentorinku, s důrazem na projekt „*Asistent prevence kriminality*“, který jako první v republice v podstatě vytvořil pracovníka – asistenta prevence kriminality. Součástí první kapitoly je také osobnost mentora, jako člověka v roli pomocníka, rádce a motivátora. Ve druhé kapitole se zaměřuji na téma rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, jejich motivaci, úlohu mentora v práci s příslušníky minority, zejména s Romy. Třetí kapitola popisuje techniky mentorinku, které jsou nejčastěji mentory užívány v rámci práce s jejich svěřenci. Čtvrtá kapitola se zaměřuje na národnostní menšiny, předpoklady pro výběr mentora a strategii vzdělávání zaměstnanců z řad romské menšiny včetně pozitivní diskriminace.

Hlavním cílem empirické části diplomové práce je komplexně analyzovat působení mentorské činnosti na zaměstnance – lidské zdroje z řad národnostní menšiny. Zjistit, jaké dopady, benefity nebo naopak případná negativa mentorink přináší na zaměstnance z minority, kteří se hlásí k romské menšině a kteří pracují na pracovní pozici Asistenta prevence kriminality, a zda je mentorství také cestou, jak zaměstnance vzdělávat a rozšiřovat jejich obzory a poznatky.

Dílčím cílem č. 1 je ověřit, zda je vzdělávání a mentorství příslušníků národnostní menšiny kladně hodnoceno i mezi samotnými strážníky, kteří se stávají v pracovním procesu přímými spolupracovníky asistentů prevence kriminality, a zda má práce asistentů dle názoru strážníků ve městech svůj význam.

Dílčím cílem č. 2 je zjistit, jak je problematika tzv. pozitivní diskriminace, se kterou se Romové setkávají, vnímána samotnými zaměstnanci z řad národnostní menšiny

v pracovním procesu i běžném životě, a jak na tento jev nahlíží strážníci městských policií, kteří s Romy pracovní spolupracují.

V části empirické realizuji výzkumné šetření mezi příslušníky národnostní romské menšiny, kteří spolupracují nebo spolupracovali s mentorem při výkonu práce asistenta prevence kriminality ve třech různých městech a dále mezi příslušníky majority – strážníky Městské policie Ostrava, kteří jsou více nebo méně spolupracovníky asistentů. Pro svůj výzkum jsem zvolil metodu dotazníkových šetření. Většímu vzorku respondentů (strážníků) jsem předložil k vyplnění anketu a rovněž jsem realizoval rozhovor s respondenty z řad romské národnostní menšiny. Některé výzkumné metody poskytují současně odpovědi k analýze více výzkumným otázkám najednou. Stanovil jsem jich celkem pět. Vyhodnocením výzkumných otázek jsem dospěl ke splnění cílů, které jsem si v diplomové práci vymezil. Věřím, že získané poznatky v oblasti mentorinku budou využitelné v praxi pro budoucí zaměstnavatele asistentů prevence kriminality, kteří jsou příslušníky národnostní menšiny, ale i pro jiné pracovní pozice, na které budou členové menšin přijímáni a mohou představovat jednu z nejvhodnějších forem práce s těmito zaměstnanci.

## **Teoretická část**

# 1 MENTORINK

Při hlubším zamyšlení se nad samotným mentorinkem je zřejmé, že v pohledu na tuto formu aktivity se táhne jako zlatá nit, idea co nejkvalitněji předávat znalosti a moudrost méně zkušenějšímu vybranému subjektu nebo skupině osob, ovšem s přidanou hodnotou, která spočívá zároveň v umění motivovat mentorované k vlastnímu přemýšlení a rozvoji požadovaným směrem. Mentorink představuje vhodnou formu práce s klientem, která je nenásilná a zároveň velmi blízká. Způsoby, jak realizovat mentorství, jsou samozřejmě různorodé a souvisí s tím, jak se mentorink rozvíjel v čase.

Začínající neboli mentorovaný, se označují slovem „*mentee*“ - převzato z angličtiny. „*Mentoring*“ pochází ze slov anglického původu, které se v češtině dá používat jako slovo mentorink na konci psáno s „k“. Správně přeložený tvar by zněl „mentorování“, který byl vytvořený podle českých pravidel pro tvorbu slov. Podobné slovo „*koučink*“ může u lidí stejně jako „mentorink“ vyvolávat pocit, že někdo podporuje někoho v jeho potenciálu, sebevědomí a sebedůvěře (Petrášová et al., 2014).

V této diplomové práci bude užíváno pojmu ve tvaru „*Mentorink*“, vyjma těch pasáží, kdy by přímá citace pojmu zahrnovala toto slovo v jiném slovním tvaru.

Mentor je někdo, kdo je k dispozici pro menteho, aby se od něho učil. Mentorink je proces, kdy je k dispozici jeden vedoucí jednotlivce, který má některou s následující rolí:

- vytvořit nespecifikovaný vývojový vztah
- umět vyhledávat a předávat informace
- být považován za vzor pro účely emulace
- zjistit, co organizace / oddělení / společnost očekává
- ukázat mentorovanému, jak organizace funguje;
- zajistit dodržování kulturní a etických norem
- vedení k odborné kvalifikaci
- poskytovat zpětnou vazbu a hodnocení
- naučit všechna relevantní fakta, která umožní mentorovanému jednotlivci účinně pracovat v organizaci (McLennan, 2017).

## 1.1 Definice mentorinku

Pojem mentorink se objevil v mnoha publikacích různých autorů a dá se říci, že každá z definic a náhledu na tento způsob práce se svým svěřencem (mentees) v sobě zahrnuje celou škálu názorů, které se sumarizují v základní myšlenku, a to, že ve vztahu mentora a mentorovaného je zapotřebí vzájemné spolupráce pro úspěšný rozvoj méně zkušeného jedince. Citace z knihy *“Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví”*: *„Mentoring je blízký, individuální, mezigenerační vztah staršího, zkušenějšího mentora, který má zájem předat své zkušenosti a vědomosti mladšímu, méně zkušenému chráněnci (mentee). Jde o specifický typ mezigeneračního vztahu, v němž starší mentor předává své zkušenosti a dovednosti a pomáhá tak mladšímu svěřenci rozvíjet jeho osobnost a orientovat ho v dané společnosti a kultuře“* (Brumovská, Málková, 2010, s 11).

I další publikující se přirozeně vyjadřovali k nastavení definování pojmu mentorink. Mentor je, citace: *„Respektovaná osoba, která má na starosti méně zkušeného pracovníka. Pomáhá mu s učením i uskutečňováním dalších cílů jeho personálního rozvoje. Hraje i roli jakéhosi ochránce a prosazovatele svého chráněnce“* (Koubek, 2003, s. 105).

MEGGINSON (2006) publikoval v článku *„Mentoring in action: a practical guide“*, že se ztotožňuje s definicí, že mentorink je pomoc od jedné osoby k druhé při významném propojení ve znalostech, práce nebo myšlení. Upozornil na některé rysy definice, které zpřesňují konkrétní povahu mentorského procesu. Nejprve vidí mentorink jako převážně to, že to není obvyklá práce liniového manažera. Mentor je často starší nebo zkušenější než mentorovaný, ale existují i případy mentorinku vrstevníků, které fungují velmi úspěšně. Upozorňuje také na to, že se tyto vztahy mezi mentorem a mentorovaným během velmi dlouhodobých vztahů mění. Příležitostně ve formálních schématech v organizacích je mentorem také liniový manažer. Tam, kde najdeme mentory úspěšně fungující liniové manažery, je vysoce pravděpodobné, že mají rozvinutou schopnost oddělit tyto dvě funkce od sebe. Vztah mentorinku vede spíše k tomu, aby poskytoval čas a prostor pro širší pohled. Mentor má za úkol pomáhat studentovi pochopit širší význam toho, co se děje, co se na první pohled může zdát malicherný nebo významný problém.

MAXWELL (2015, s. 16–17) poukazuje na sebejistotu člověka, což vede k úspěchu, citace: *“Vždycky pomáhejte lidem zvýšit jejich vlastní sebehodnocení. Rozvíjejte svou schopnost přimět je, aby se cítili důležití. Sotva existuje větší kompliment, jaký byste mohli složit druhému člověku, než když mu pomůžete být užitečný a nalézt v tom uspokojení. Když člověk nemá dobrý pocit sám ze sebe, nikdy nebude věřit, že je úspěšný, bez ohledu na to, co*

*dokázal. Zato sebejistý člověk je předurčen k úspěchu. Jestliže si přejete pozvednout druhého člověka, musíte se stát jedním z jeho skalních příznivců. Lidé poznají, když se jim nevěří“.*

K této výše uvedené citaci z knihy „*Mentoring 101*“ se přikláníme. Nikdy se sice nemůžeme vcítit do druhého člověka zcela, ale pokud máte být pro něj jako mentor vzorem a přínosem, musíte se ztotožnit s jeho uvažováním a dát mu najevo přízeň a pochopení. Teprve pak můžete očekávat, že si bude budovat důvěru i on k Vám.

## 1.2 Historie mentorinku

Mentor jako postava se objevila již v antickém Řecku v eposu „*Odysseia*“ od Homéra, přibližně 800 let př. n. l. Když Odysseus odcházel do Trojské války a opouštěl domov, zanechal svého malého syna Telemacha na výchovu a přípravu do života „*Mentorovi*“, svému dobrému příteli, kterému důvěřoval. Když Telemach vyrostl, doprovázel jej Mentor na cestě za otcem. Celá tato *Odysseia* vrcholí tím, že Mentorem byla v podstatě bohyně moudrosti Athéna, která byla převtělena za Mentora. Ta pak, coby Mentor, jednala při Telemachově výchově jako jeho učitel, rádce, průvodce a přítel. Učila Telemacha vládnout a připravila ho na převzetí trůnu po otci (Homéros, 2012).

Také mnoho jiných autorů se věnuje ve svých publikacích historii mentorinku. Nechybí ani v publikaci „*Mentorink – forma podpory nové generace*“ - citace: „*Mentorink je jedna z nejstarších forem učení. Za takový můžeme považovat vztah Merlina ke králi Artušovi, filosofa Sokrata k Platonovi, Aristotela k Alexandru Velikému. V Číně byl za učitele – mistra – považován mudrc, jenž doprovázel své žáky na cestě k pravdě. Hinduisté a Sikhové<sup>1</sup> měli své guru, kteří učili a vedli své žáky. Židé měli své Rabíny a Sufijci<sup>2</sup> se učili od šejků. Indiáni měli své stařešiny a předávali si zkušenosti jen ústně, z člověka na člověka, z generace na generaci*“ (Petrášová et al., 2014, s. 29).

Psané publikace, věnované mentorinku se objevily až mnohem později. V roce 1888 byla vydána první populární kniha od spisovatele francouzského původu Françoise Fénelona „*Františka Fénelona Příhody Télémachovy*“, která ovlivnila používání slova „*Mentor*“ (Fénelon, 1888).

---

<sup>1</sup>Sikhismus je jedno z nejmladších světových náboženství a co do počtu stoupců páté největší. (wikipedia, 2020)

<sup>2</sup>Cílem následovníků sufismu je pomocí zvláštních praktik přivést věřícího blíže k Bohu či dokonce s Bohem splynout. (wikipedia, 2020)

FREEDMAN (1993) napsal komplexní a informativní knihu, ve volném překladu „*Laskavost cizinců: dospělí mentoři, městská mládež a noví dobrovolníci*.“, o mentorování v poutavém, živém a výstižném stylu, aby odborníci a tvůrci našli užitečné výsledky a dozvěděli se o rostoucím pohybu mentorství v této zemi. Podle Freedmana má mentorink v USA kořeny vyplývající z charakteristiky této země a z jejího řešení sociálních problémů. Když Spojené státy vstoupily do poslední čtvrtiny devatenáctého století, byly sociální vztahy velmi napjaté. Hordy nezaměstnaných mužů putovaly zemí, aby našli práci. Země byla stále více rozdělena velkou propastí mezi bohatými a chudými. Odpovědnost za sociální problémy zde přebraly dobrovolné iniciativy v hnutích. Pomoc chudým dětem a mladistvým se začalo rozvíjet s hnutím morální a sociální reformy založené na zásadách „vědecké charity“. Nově se ve městech po celé zemi vynořily charitativní společnosti, vyzbrojené dobrovolnými přívětivými návštěvníky podporovanými několika placenými agenty. Hlavní cílem programu byly přívětivé návštěvnice. Kampaně s názvem „*Přátelské návštěvy*“ „*Friendly Visitors*“, byly přijímány s extrémním optimismem a evangelickým zápalem.

Mentorování se stalo synonymem pro doprovázení a péči o druhého člověka. Takovými mentory, kteří se člověka snaží učinit lepším, bývají odjakživa rodiče, učitelé, sousedé, mistři v zaměstnání a další osoby, které chtějí v dobré víře na obvykle mladšího jedince výchovně pedagogicky působit (Petrašová et al., 2014).

### **1.3 Osobnost mentora a jeho klíčové vlastnosti**

Samotné slovo „*mentor*“, jak už jsme v historii uvedli, pochází z řeckého jazyka. V českých zemích je pojem mentor spojen spíše s někým, kdo příliš poučuje „mentoruje“, aniž by k tomu měl odborné či osobnostní předpoklady. Zatímco používání termínu mentor (v tom správném slova smyslu) není v našem jazyce a v naší společnosti příliš obvyklé, v anglicky hovořících zemích se jedná o poměrně frekventovaný výraz. Mentorem je zde obvykle chápán někdo, koho jiní označují za osobu (obvykle přítele nebo blízkého kolegu), která dokázala pomoci, poradit či povzbudit v těžké životní či profesní situaci, byla dlouholetou oporou během osobního a kariérního rozvoje a svým počínáním představovala pro jiné vzor. V tomto širším pojetí je možné vnímat mentora jako zkušeného rádce a zároveň přítele po boku, na kterého se můžeme spolehnout, že bude k dispozici v případech, kdy potřebujeme poradit, či získat motivaci k dalšímu kroku v životě. Mentor je zároveň někdo, o kom víme, že nám neodmítne pomoc, je zkušený v oblasti, v níž potřebujeme poradit



a zároveň je pro nás profesní i lidskou autoritou, která zasluhuje naši důvěru i respekt (Lacina et al., 2016).

Je překvapující, jak málo pozornosti je věnováno nadřízeným, liniovým manažerům jako zúčastněným stranám v mentorském vztahu. Často si linioví manažeři všimnou, že mentor a mentorovaný využívají spoustou času ze své práce na mentorská setkání. Jako dobrý pracovní odhad je 90 procent párů, které tráví nějaký čas diskusí „mentorinku“. Pokud v tomto linioví manažeři vidí pozitiva, je to výhodné pro všechny. Pokud mentorovaný může v rámci mentorského setkání diskutovat o vztazích také se svým liniovým manažerem a dalšími pracovními kolegy, umožní mu to ukázat směr vlastního chování a přístupu k nadřízenému. Mentorovaný vyvíjí s pomocí mentora lepší strategie řešení problémů kolem vztahů podřízený s nadřízeným. Pokud má mentorovaný problém zahájit konverzaci s nadřízeným, může ji nejprve procvičovat s mentorem. V důsledku toho lze podstatně zlepšit vztahy mezi liniovými manažery a mezi mentorovaným a dalšími kolegy. Vedoucí liniový manažer má také přístup k druhému stanovisku, a to, pokud cítí, že mentorovaný něčemu nerozumí, nechápe anebo nechce pochopit, může liniový manažer doporučit mentorovanému, aby to probral s mentorem. Někdy se stává, že linioví manažeři to považují za skvělou příležitost, zbavit se všech těch nepříjemných diskuzí a přenést je na někoho jiného (Clutterbuck, 2004).

Mentor většinou nevyhodnocuje a také není žádán o hodnocení pracovního výkonu mentorovaného. Nejeví se to jako vhodné řešení, aby byl mentor kromě této role, také vůči mentorovanému ve vztahu nadřízeného či liniového manažera (Petrášová et al., 2014).

Mentorování by mělo být pro člověka procesem, kde jednání s lidmi je pro něho přirozené, má přirozenou autoritu, schopnosti a zkušenosti toho pravého lídra. Mentor by měl rozpoznat potřeby a individuality různých zájmových skupin v organizaci, mezi potřebami organizace. Mentor by měl být oblíbený a lidé by za ním měli chodit rádi, i když na ně přenáší úkoly a tlaky organizace.

PETRÁŠOVÁ et al. (2014, s. 63-64) ve své knize „*Mentorink forma podpory nové generace*“ popisuje klíčové vlastnosti a kapacity mentora. Jsou to lidé, kteří mají:

- *Osobní sílu a vliv* – dokáží díky tomu navazovat vztahy na pracovišti.
- *Sebejistotu, sebedůvěru* – ta se odráží v osobní síle a je mentorem vyzařována.
- *Schopnost dodávat odvahu a motivaci* – svou vnitřní silou osvobozuje spící lídrovství v druhých. Poskytuje zpětnou vazbu a reflexi a motivuje k novým věcem a umožňuje, aby si lidé volili vlastní cesty.

- *Schopnost jednat a udržet si svou sílu* – mít vliv i v okamžiku setkání, kdy přichází tlak jiné autority nebo situace.
- *Pracovat s rozdílnou jinakostí* – kapacita, kterou rozvíjí svou zkušeností a praxí při setkávání a spolupráci s různými lidmi. Dokáže volit vhodný způsob komunikace podle potřeb mentorovaného. Umí pracovat s odlišnými kulturami a sociálními rozdílnostmi.
- *Mravní znalost* – stává se vzorem pro ostatní, je schopen hodnotit vlastní i cizí chování. Chová se mravně z vnitřního přesvědčení, ne proto, že se někdo dívá.
- *Humor a lidskost* – umět odlehčit situaci, dát najevo emoce a překonat nástrahy.
- *Rozvíjet se a učit se* – aby mohl chtít po druhých vlastní rozvoj, musí se chtít rozvíjet i sám sebe.

KOUBEK (2003, s. 105) v Anglicko-českém výkladovém slovníku personalistiky uvádí, že mentor je respektovaná osoba, a že má na starosti nezkušeného pracovníka. Citace: „*Mentor je respektovaná osoba, která má na starosti méně zkušeného pracovníka. Pomáhá mu s učením i uskutečňováním dalších cílů jeho personálního rozvoje. Hraje i roli jakéhosi ochránce a prosazovatele svého chráněnce. Z pravidla si méně zkušený pracovník mentora sám vybírá*“

Jelikož se na dlouhá léta ocitla v rámci svých pracovních pozic právě v takové roli bývalá mentorka Městské policie Ostrava Martina Böhmová, byla v rozhovoru, v němž byly pokládány přímé otázky, požádána o názor, vyhodnocení této skutečnosti a také, za kterých okolností tato situace vznikla. Účast na rozhovoru byla zcela dobrovolná a autorka souhlasila s jejím zveřejněním.

Otázka: „***Jak se stalo Martino, že ses ocitla zároveň v roli mentora a vedoucího zaměstnance?***“

Odpověď: „*Prvopočátky této situace bych zařadila již do doby dávno minulé, do roku 2010, kdy jsem pracovala na pracovní pozici strážník – zástupce vedoucího oblasti a byla jsem zaměstnaná u městské policie v té době již 14 let. Byla jsem oslovena vedením naší organizace, zda bych nedohlížela, nevedla, neusměrňovala skupinu zaměstnanců, asistentů prevence kriminality, z řad romské menšiny, která by byla zařazena na služebnu, kde jsem působila i já. Pravdou je, že dnes se za ty počátky musím i tak trochu stydět a určitě bych se nemohla nazvat mentorem. Ale v průběhu těch prvních let mi došlo, že jím v podstatě musím být, jinak se s touto skupinou lidí nedoberu žádných výsledků v jejich práci, ba ani v té osobní rovině. Prostě jsem pochopila, že bez toho osobního přístupu k nim, mi prostě utečou. A to*

*doslova. Finanční motivace byla velmi slabá, ti lidé nebyli v té době, v začátcích, v žádném systému či vzdělávání, a to vlastně ani já sama. V podstatě jsem pořádně nevěděla, co to je, to mentorství, co to přesně znamená. Ale když se podívám nazpátek, cítím, že jakés, takés základy mentorinku už tam u mě byly. Přirozeně. Já jsem ve znamení vodnáře, mnoho lidí na to nevěří, já ano. A jako vodnářka, no, to asi bylo ve mně, ta empatie. Ale jsem i cílevědomá, takže jsem to nechtěla s nimi vzdát, i když byly potíže. Ale tím, doufám správným mentorem, jsem se stala až později, v podstatě až kolem roku 2012, kdy jsem měla za sebou první část školení a seznámení s lidmi, kteří k tomu měli blízko. A mělo to ještě jeden zásadní obrat. Asistenti i mentoři se dostali do systému, naše činnost se stala součástí určité strategie vzdělávání. A to vzdělávání jsme potřebovali i my, mentoři. My, kteří jsme nikdy mentory nedělali a nikdy výrazně nepracovali s romskou komunitou. A musím poctivě říci. Ta práce s nimi je jiná. Oni jsou prostě svým způsobem odlišní. Výchovou, tradicemi, pojetím rodiny, přístupem k práci. Ano, bylo to jiné. A myslet si o mně může každý, co chce, ale pravdou je i to, že jsou dost nestálí. Méně cílevědomí a žijí spíše okamžikem. Mnoho z nich“.*

**Otázka: „Na to, co říkáš, nebojíš se nařčení z rasismu? Je to dnes takový nepříjemný trend.“**

*Odpověď: „Ne, to tedy rozhodně ne (smích). Mám mezi nimi i pár přátel. Dodnes. A moje názory, tak, jak jsem před chvílí řekla, oni dobře znali. Netajila jsem se tím, co si myslím a snažila jsem se jim vysvětlit, proč si to myslím a že se dá jít i jinou cestou v jejich životech. Cestou úspěchu a vykořenění se z toho, co znali. Cestou vzdělání, chuti se vzdělávat, chuti se něco naučit. A hlavně se jim snažit vysvětlit, proč. Proč by to měli dělat a motivovat je k tomu. To je samozřejmě dlouhá cesta“.*

**Otázka: „Ale vraťme se k tomu tématu. Jak jsi vnímala to spojení být mentorem a zároveň nadřízeným těmto zaměstnancům? Co si o tom myslíš?“**

*Odpověď: „, Kdybych to měla po skoro sedmi letech této práce vyhodnotit, řekla bych to asi takto. Nebylo to tedy úplně ideální. Ale protože jsem to tak měla nastaveno od začátku, nějak si myslím, že jsme se s tím společně vypořádali. Oni a já. Pravdou je, že získávání důvěry bylo těžší. Aby mě dokázali vnímat jako toho mentora, toho rádce, skoro přítele, ale zároveň ve chvílích, kdy je zapotřebí, akceptovali, že jsem jejich vedoucí. Byl to běh na dlouhou trať. Nestalo se to přes noc. Trávili jsme spoustu chvil jen ve dvojicích, jeden z nich a já, i když tato pracovní skupina asistentů byla tvořena průměrně 6-ti zaměstnanci, kterým jsem byla*

mentorem. To už jsem byla ve funkci vedoucí prevence a oni byli zařazeni na tento úsek, společně se strážníky úseku prevence, které jsem vedla také. Hodně pomohlo, že se mohli zapojit i do té preventivní práce, to je hodně bavilo a povzbuzovalo. I ti strážníci na úseku, když viděli, že pracují, mají snahu, vzali je mezi sebe, i pocitově, alespoň jsem měla ten dojem. Já jsem v té době už znala i anabázi jejich rodin, jejich potíží a taky i nedostatků třeba v charakteru, a naopak i jejich pozitiv. Taky výrazně pomohlo, že probíhalo ze strany Ministerstva vnitra v té době již dlouhodobě školení a vzdělávání, a to i mentorů. Byli jsme někým zaštitěni, mohli jsme se setkávat i s jinými asistenty a mentory v rámci ČR. Diskutovali jsme. Pořád. Ta podpora byla obrovská. Tenkrát si myslím, že to bylo naprosto nejúspěšnější. Tito Romové, asistenti, vlastně i sami realizovali projekt pro děti z vyloučených lokalit. Takže vlastně oni byli lidskými zdroji, zaměstnanci, byli součástí projektu pod Ministerstvem vnitra a zároveň jiný projekt realizovali. Projekt se jmenoval „Asistentík, mladý ochránce pořádku“. Bylo to naprosto unikátní. A byli jsme jediní v republice, kde asistenti pracovali i v takové míře i takto. Na tomto místě musím poděkovat těm preventivistům, strážníkům, ti je dokázali naučit spoustu věcí a nových dovedností. Tenkrát jsem cítila, že to má smysl. Takže když to shrnu. Byla jsem nadšená, osobně zainteresovaná a tu mou dvojroli si myslím, jsme zvládli. Ačkoli je třeba objektivně říci, že kdybych nebyla v tu dobu mentorství nadřizenou těch mentorovaných, bylo by to snadnější. Takže má rada pro jiné mentory by zněla: Je lepší, když byste byli jen řadovým zaměstnancem, jejich vlastně kolegou. Lepší pro úlohu mentora, pro naplnění celého toho principu mentorství“ (přepis osobního rozhovoru, 2019).

## **1.4 Současné trendy**

Mentorink je využíván na každém kontinentě, je využíván jako podpora sdílení zkušeností, v podnikání soukromého i státního sektoru, v mnoha různých odvětvích, a ve světě se považuje za vysoce efektivní proces pro učení a rozvoj lidí (Petrášová et al., 2014).

### **Mentorink ve světě**

Za jeden z největších mentorských programů ve světě, který slouží více než 200 000 dětem, je považován model mentorství „BBBSA“ v originále „Big Brothers Big Sisters Amerika“. Ten vytváří osobní mentorské vztahy zaměřující se na individuální potřeby dítěte. Kultura BBBSA je definována závazkem poskytovat kvalitní služby a respektovat rozmanitost ve všech kulturách. Globální vizí BBBSA jsou děti na celém světě, které si uvědomují svůj potenciál a vytvářejí lepší budoucnost pro sebe, své země a globální

komunitu. Výzkum zveřejněný v 90. letech dokumentující účinnost modelu BBBS v Americe vedl ke zvýšené poptávce po mentálním poradenství BBBS mimo USA. V důsledku toho byla v roce 1998 založena společnost „BBBSI“ Big Brothers Big Sisters International, která nyní slouží více než 30 000 dětem a mládeži po celém světě. Jejím posláním je pomáhat dětem po celém světě dosáhnout jejich potenciálu prostřednictvím profesionálně podporovaných osobních mentorinkových vztahů s měřitelným dopadem (BBBSI, 2019).

Na zásadní mentorský program na světě, všeobecně známý model mentorství BBBSA, navázala postupně i Česká republika. Prezidentka mezinárodní organizace Big Brothers Big Sisters International, nabídla před rokem 1996 možnost zavést v ČR taktéž dobrovolnický program, založený na podobném fungování jako BBBSI. S trochou nejistoty se začalo výběrem a výcvikem dobrovolníků a s vědomím, že když to funguje jinde, bude to fungovat i u nás. Zpočátku byl program pod názvem „PĚT P“ koordinován organizací Open Society Fund a od roku 1998 občanským sdružením HESTIA – Národním dobrovolnickým centrem. Program pod hlavičkou „PĚT P“ (Péči, Podporu, Prevenci, Přátelství a Pomoc) pracuje pouze s mentory, kteří vykonávají svou činnost jako dobrovolníci. „Pět P“ se od roku 1995 rozvíjel nejen co do kvantity, ale hlavně dopracoval metodiku, podle které se mohli připojit další organizace. Po pěti letech byl slavnostně program přijat za člena BBBSI a v roce 2004 fungoval ve dvaceti městech ČR. Na úspěšném fungování programu se podíleli desítky profesionálů, psychologů a pedagogických pracovníků a koordinátorů v jednotlivých regionech (Na dobrovolnictví, 2019).

### **Mentorink na Českém vysokém učení technickém**

Na Českém vysokém učení technickém (ČVUT) v Praze před lety vnikl nápad, nabízet studentům z českých i zahraničních firem, získávat zkušenosti, nahlédnout do reálného prostředí a umožnit jim prostřednictvím spolupráce s odborníky, připravit se na nároky studia související s přechodem do zaměstnání v daném oboru. Tento způsob mentorinku také umožňuje výběr ze široké databáze mentorů z firem a jejich vzájemnou spolupráci se studentem mohou uplatňovat bez časového omezení. Mentor doprovází studenta (menteho) při denních pracovních aktivitách, a zapojuje ho do pracovního procesu reálných firemních projektů. Je to prostředek, díky němuž se studenti mohou dostat k informacím, které obvykle nelze získat prostřednictvím výuky, což jim později přinese výhodu při vstupu na trh práce.

Tento způsobu mentorování na ČVUT je nedocenitelná příležitost, která je zdrojem osobních kontaktů, referencí do životopisu a získání zcela nových pohledů na svoji práci (CVUT, 2020).

## **Mentorink v projektu asistent prevence kriminality**

V současné době se mentorink úspěšně rozvíjí i v takovém sektoru, jako je ochrana obyvatelstva a dohled nad veřejným pořádkem a bezpečností v obcích a městech. Své místo si vybojoval i v rámci městské policie, kde napříč celou republikou v současné době působí mentoři, kteří se snaží mentorovat a vést specifickou skupinu lidí, tzv. „*asistenty prevence kriminality*“. Jde především o zaměstnance, jedince z řad romské menšiny, ale specifická tato skupina lidí spočívá zejména v tom, že ačkoli v převážné míře nedisponují vyšší formou vzdělání, často mají jen vzdělání základní, disponují schopností vcítit se do potřeb a chování menšiny, která žije často v sociálně vyloučených lokalitách, na pokraji společnosti. Snahy, jak ze strany státní policie či městské policie lépe vniknout do problematiky zvýšené kriminality v těchto oblastech, špatných hygienických podmínek a odlišného myšlení u menšiny zejména z řad Romů, nebyly příliš úspěšné, a navíc byly na míle vzdáleny jakémukoli mentorinku či rádcovství (MVCR, 2020).

Projekt, který byl finančně podpořen z prostředků Evropského sociálního fondu v rámci OP LZZ, vznikl jako pilotní již v roce 2011. Bývalá dlouholetá mentorka asistentů prevence kriminality v Ostravě a autorka publikace „*Poznatky z práce mentorů s asistenty prevence kriminality*“ ve své publikaci uvádí možnost potýkat se účinněji s problémy v sociálně vyloučených lokalitách v oblasti prevence kriminality a zároveň eliminovat tíživé dopady života občanů ČR, žijících na pokraji společnosti. Pomocníkem v této snaze se v projektu stal tzv. „*Asistent prevence kriminality*“ (dále APK), který není ovšem osamělým hráčem. Je součástí pracovních kolektivů mnoha obecních a městských policí v ČR. Nad jeho prací bdí člověk, který má již dostatečnou praxi jako strážník, a který byl nebo i nadále je mentorem asistentů prevence kriminality (Böhmová, 2015).

Je třeba si uvědomit, že mentor v rámci své práce s mentees může být určitým mostem, cestou, jak vzdělávat své svěřence v potřebných oblastech, což platí pro rozvoj zaměstnanců národnostní menšiny dvojnásob. Rozvoj a vzdělávání asistentů prevence kriminality je stěžejní, pakliže města, jako jejich zaměstnavatelé, mají zájem na dobrých výsledcích práce těchto lidí, a přínosu na uspokojivé bezpečnostní situaci v rizikových lokalitách.

## 2 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Každá organizace, každý zaměstnavatel, kterému jen trochu záleží na rozvoji vlastní firmy nebo bezproblémovém chodu pracovišť, by si měl uvědomit, jak důležitou roli sehrává při práci s lidskými zdroji vytvářet určitou strategii vzdělávání pro své zaměstnance. Protože zde platí příměr, jsme silní tak, jak silný je náš nejslabší článek. Ne všechny organizace, které skutečně s lidskými zdroji dennodenně pracují, mají stejně kvalitní systém vzdělávání. Dokonce některé nemají – bohužel – žádnou strategii vzdělávání. Je totiž obrovský rozdíl poskytnout zaměstnancům jednu, dvě vzdělávací aktivity za rok, anebo zpracovat koncepci vzdělávání a rozvoje, která by efektivně reagovala na změny a potřeby organizace, firmy.

### 2.1 Vzdělávání zaměstnanců

Kvalitní vzdělávání zaměstnanců je jedním z klíčů k úspěšnosti jednotlivců, ale zároveň i celých pracovních skupin, firem a mnoha dalších různých organizací. Vzdělávání je devizou, která se poté projeví jako pozitivum v pracovním procesu. Formy a možnosti, jak zaměstnance vzdělávat, jsou různé. V každém ohledu je ale zapotřebí mít na paměti, že rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců je zároveň motivujícím prvkem pro ně samotné, jelikož jim poskytuje určitý, tolik potřebný pocit vnitřního uspokojení a zároveň novum, které je může příznivě vytrhnout se stereotypu.

V publikaci „*Efektivní vzdělávání zaměstnanců*“ VODÁK a KUCHARČÍKOVÁ (2011 s. 76–77) uvádějí, citace: „*K rozvoji potřebných schopností zaměstnanců podniku přispívají výchova a vzdělávání.*“ „*Výchovu chápeme jako proces vytváření osobnosti člověka. Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti.*“

Procesy vzdělávání a výchovy je možno chápat jako spojení těchto otázek:

- *Kdo?* – subjekt vzdělávání
- *Jak?* – forma vzdělávání
- *Co?* – obsah vzdělávání
- *Proč?* – motivace k vzdělávání
- *Kdy?* – časová dimenze procesu vzdělávání

Vedoucí zaměstnanci podniků by se právě pomocí těchto otázek měli zaměřit na výchovu, vzdělávání a motivaci v souvislosti s rozvojem např. nových technologií, rychlými změnami na trzích nebo vznikem nových pracovních příležitostí vyžadujících nové vědomosti.

## 2.2 Motivace

PLAMÍNEK (2015) uvedl na trh knihu „*Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*“, kde zmiňuje hierarchii lidských potřeb a poukazuje na pyramidu od A. Maslowa nejznámější teorii z roku 1979. Popisuje jednotlivá patra pyramidy od nejnižších až po nejvyšší, a jak po naplnění základních potřeb je právě motivace motorem sebe rozvoje. Hierarchie je sama o sobě snadno pochopitelná, zdůrazňuje některé faktory, které motivují lidi v různých organizacích. Spodní patro hovoří o motivaci člověka mít pomocí mzdy zajištěné fyziologické potřeby jako jídlo a bydlení, o patro výše se po naplnění prvního patra naplňují jistoty a bezpečí pomocí zaměstnaneckých výhod a odměňováním. Třetí patro pyramidy uvádí potřebu sounáležitosti na pracovišti, lidé se při práci sdružují a vzájemně na sebe působí. Následuje úcta, uznání a ocenění výsledků. Poslední nevyšší patro je právě ta seberealizace, je to pocit naplnění životního poslání, to je to, co nás nutí se posouvat do vyšších pater pyramidy, do růstových potřeb. Zaměstnavatelé a majitelé firem pracují s lidskými zdroji právě v této části, která se nazývá „seberealizace“. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je postaveno na hybné síle osobního rozvoje, která je umístěna uvnitř člověka, který je vnitřně motivován se rozvíjet a dosahovat tak širšího smyslu vlastního života.



Obrázek 1: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa, 1970, doplněno a upraveno (Plamínek, 2015, s. 88)



## 2.3 Formy vzdělávání

Kapitolou výše jsme krátce popsali, jak je motivace důležitou složkou vzdělávání zaměstnanců. Nesmíme ale opomenout, že vzdělávání by mělo také korespondovat s časovými a fyzickými schopnostmi účastníků, jejich možnosti by se měly shodovat s obsahem, účelem a cílem podnikového vzdělávání. Proto je vhodné vybrat přiměřenou formu vzdělávání. Mezi základní formy vzdělávání patří prezenční vzdělávání, které může probíhat za použití technik „indoor“ nebo „outdoor“, distanční (korespondenční), která probíhá za pomoci samostudia s možností využití studijních materiálů, jak tištěné, tak elektronické formě (např. e-learning). Poslední je kombinovaná forma, chápaná jako večerní forma vzdělávání, používána zpravidla při zaměstnání. Nevhodnější pro podnikové vzdělávání je prezenční forma, u níž se předpokládá vyšší míra aktivity účastníků (Tureckiová, 2004).

V praxi podniky používají dvě základní metody vzdělávání, metodu školení na pracovišti a metodu mimo pracoviště.

Na pracovišti manažeři využívají metodu:

- *Instruktáž* – např. zapracování nového zaměstnance (pozorování, napodobování)
- *Coaching* – dlouhodobý proces většinou ze strany přímého nadřízeného
- *Mentoring* – podobné jako coaching, ale iniciativa a odpovědnost je na samém mentees
- *Counselling* – je potlačen jednosměrný tok informací
- *Asistování* – učí se pracovním postupům,
- *Metoda pověření úkolem* – školený plní svěřený úkol
- *Rotace práce* – je prověřován na různých místech v podniku
- *Pracovní porady* – seznámení se s pracovními problémy a úkoly

Metody používané mimo pracoviště:

- *Přednáška*
- *Přednáška s diskuzí*
- *Seminář*
- *Diskuzní metody*
- *Případové studie*
- *Inscenační metody*
- *Manažerské hry*
- *Výcvik kreativity*
- *Projektové metody*

Tento stručný přehled od Mužíka poukazuje na ty nejvýznamnější a nejvíce rozpracované metody přípravy a vzdělávání zaměstnanců (Mužík 2000, s. 41–44).

## **2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců formou mentorinku**

Každý zaměstnanec, který nastoupí do nové práce, je vystaven velkému tlaku svých kolegů, kteří po něm vyžadují, aby se co nejdříve zapojil do pracovního procesu a aby podával plnohodnotné výkony a nebyl jen tím, co pokukuje po ostatních a zkoumá jejich zavedené pracovní postupy. Když se v zaměstnání, a to v každém oboru najde někdo, kdo se bude v prvních chvílích věnovat rozvoji a vzdělávání nově nastupujícím zaměstnancům, bude jím v prvních krocích nápomocen, bude firma nebo organizace disponovat v kratším čase plnohodnotným zaměstnancem, který je schopný pracovat samostatně. Pomocník, který přijme tuto roli, by mohl být právě mentor.

BUCHÁČKOVÁ (2003) v „*Personálním managementu*“ uvádí, že právě nově nastupujícím zaměstnancům má být dán čas na sociální adaptaci. U většího počtu přijímaných zaměstnanců je důležité vytvořit tzv. formalizovaný program. Je to adaptační plán, kde se zaměstnanci seznámí s interpersonálními vztahy ve firmě, firemními předpisy, odměňováním a etikou. U příchozích nových jednotlivců do firmy je formalizovaný program svěřen právě mentorinku, který je zaměřen na osobním přístupu mentora k nováčkovi, což umožňuje lepší adaptaci a začlenění do pracovního kolektivu.

Metoda mentorování byla z těchto důvodů velmi vhodně zvolena i jako strategie celého procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, příslušníků národnostní menšiny, kteří měli zájem vykonávat práci asistenta prevence kriminality, a to od prvních momentů, ale i po celou dobu jejich pracovního procesu. Asistenti získali rádce a pomocníka, který je vedl při všech pracovních úkolech a obtížích, které je přirozeně potkávaly. Mentor asistentů, jejichž převážná většina byla tvořena romskou menšinou, byl ten člověk, který efektivně navázal a doplňoval celý vzdělávací systém organizovaný Ministerstvem vnitra. Mentor byl ale také ten, který každodenně utvářel celkovou orientovanost zaměstnanců v základním přehledu o fungování státu i světa. Byl člověkem, jenž byl pro asistenty autoritou, ale zároveň „přítelem na telefonu“ i v situacích, které se netýkaly jen práce. Tyto všechny aspekty vedly k velmi kvalitnímu vzdělávání a rozvoji zaměstnanců z řad národnostní menšiny (Böhmová, 2015).

## 2.5 Vztah mentorovaného s mentorem

V mentorinku, ve vztahu mezi mentees a mentorem, musí hrát důležitou roli také určitý etický kodex. Je to jeden z předpokladů, který by měla osobnost mentora splňovat, a to v každé situaci a ve všech vztazích mezi mentorem a mentees.

BRUMOVSKÁ A MÁLKOVÁ (2010, s. 126-128) uvádějí základní etické cíle mentorinku pro děti a mládež:

- *Péče o bezpečí a blaho dětí a dospívajících* – dle principu, dítě je vždy na prvním místě.
- *Spolehlivost a odpovědnost mentora* – mentorský vztah vzniká na bázi důvěry a blízkého osobního vztahu, mentor nesmí zklamat.
- *Zásada jednání s prvky integrity mentora* – dle principu jednat s mentorovaným otevřeně a upřímně o společných závazcích, plnit sliby, neslibovat neuskutečnitelné.
- *Podpora rovnocenného a spravedlivého přístupu k dětem a dospívajícím* – k naplnění této zásady je třeba výcviku mentorů, mentor nevyjadřuje postoje a názory, jež jsou v přímém nesouladu s postoji a názory dítěte a jeho rodiny.
- *Respektování práv a důstojnosti dětí a dospívajících* – dle principu vyhýbat se diskriminačnímu nebo manipulativnímu chování, zásada se dotýká také oblasti důvěrnosti a mlčenlivosti.

Na vztah mentora k mentorovaným byl vysloven zajímavý osobní názor dlouholeté mentorky u Městské policie Ostrava, paní Martiny Böhmové. Tento níže citovaný názor byl na našem společném pracovišti zaznamenán na nahrávací zařízení, a se souhlasem autorky zveřejněn. Jde o postoj k tomuto tématu od jedinice, který tyto vztahy osobně prožil. Cituji: *Ano, vztah mentora a mentorovaného v situaci, kdy mentorování dostanou svého mentora přiděleného zaměstnavatelem a navíc formou, že ten člověk se stane mentorem skupiny, ne pouze jednoho zaměstnance, je rozhodně složitější. A to není úplně ideální, nevytváříte partnerství ve dvojici. Navíc v mém případě úlohy mentora šlo o specifickou skupinu lidí, z řad romského etnika. Lidí, kteří potřebují Váš osobní, individuální přístup, potřebují mentora, alespoň jsem o tom přesvědčena. Navíc, ačkoli skupina asistentů byla velmi kvalitně proškolená, věděla jsem, že jejich vzdělávání je zásadní. Snažila jsem se pracovat s mentorovanými často i odděleně, právě v oné dvojici. Musíte získat jejich důvěru, víte. To je stěžejní. Musíte být opravdoví. Ale to neznamená vymývat skupině mozky a stavět je do role, že všichni mají uvažovat stejně, v souladu. Tak to nefunguje. Každý ze skupiny mentorovaných*

*asistentů byl jiný. A nutno dodat, že jsem měla ve skupině jednoho, který byl sebestředný. Byl stále v pozici „všude jsem byl, všechno jsem viděl“. Práce s ním byla komplikovanější, vyžadovala paradoxně i více chvály jeho dílčích úspěchů, než mi bylo milé. Proto by si zřejmě člověk nezajímavý řekl, že by mu bylo spíše zapotřebí setnout hřebínek. Ovšem tato cesta není pro mentora vhodnou. U takového typu člověka, který je mentorován, by se významně vyplatilo, kdyby šlo o mentorský vztah skutečně pouze jen ve dvojici. Je třeba ovšem závěrem vyhodnotit, že tento člověk by zřejmě mentora ani nechtěl, odmítl by to. Jelikož ovšem asistenti prevence kriminality měli jednoho, přiděleného mentora, musel se této formě podřídit. Cesta to byla dlouhá, ale nakonec se otevřel. Má-li být má krátká analýza tedy kompletní, nutno zmínit, že poté odešel do jiného zaměstnání. Cítil, že v kolektivu, byť to byl Rom mezi svými, ve své etnické menšině na tomto pracovišti, není oblíben. Prostě oni u něj tuto vlastnost „brouka pytlíka“ také odhalili a dost jim to vadilo“ (přepis osobního názoru mentorky, 2019).*

Mentori, kteří byli takto přiděleni asistentům prevence kriminality, se účastnili komplexního vzdělávacího systému pro podporu role mentora lidských zdrojů zejména z řad národnostní menšiny. Vzdělávání, pod hlavičkou Ministerstva vnitra, bylo cíleně zaměřeno na specifika cílové skupiny, manažerské dovednosti, techniky mentorinku a pedagogické minimum v objemu 64 vzdělávacích a vyučovacích hodin (MVCR, 2020).

### 3 TECHNIKY MENTORINKU

Mentori v různých oblastech a tématech rozvoje člověka (mentee) používají mnohé techniky mentorování, aniž si mnozí z nich uvědomují jejich odborná označení v literatuře. Je to z toho důvodu, že samozřejmě ne všichni mentori prošli určitým vzdělávacím procesem, aby věděli, jaké techniky a jak nejlépe je vhodné je využívat.

V publikaci od autorů LACINA et al. (2016) s názvem „*Příručka mentoringu: Posilování mentorských kapacit pedagogů*“ se vymezují konkrétní techniky mentorinku, které mohou mentori ve své praxi využívat. Přestože mohou být přístupy k využívání forem mentorinku v určitých charakteristikách různé, a to jak u pedagogů, tak také v dalších firmách a organizacích, základní techniky a metody poskytování podpory a aktivit menteeho jsou z velké části stejné pro všechny modely mentorinku, přičemž mnohé z těchto technik mohou být užívány také v koučování, či supervizi. Pro potřeby mentorování asistentů prevence kriminality se z výše uvedené knihy dají použít tyto techniky:

- Řízený rozhovor,
- aktivní naslouchání,
- stanovení cílů metodou SMART,
- kolegiální následky,
- konstruktivní zpětná vazba a
- reflektivní deník.

#### 3.1 Řízený rozhovor

Rozhovor je nejdůležitější metodou uplatňovanou při mentorinku při komunikaci mezi mentorem a mentorovaným. Rozhovor, přesněji řečeno řízený rozhovor, je základní způsob, jak mentorovaného motivovat, usměrňovat a poskytovat mu zpětnou vazbu. Mentorink je specifický určitou dlouhodobostí a časovou nestrukturovaností vztahu, kde je předpoklad přirozeného průběhu a ten nesmí sklouznout k tomu, že vztah vyšumí z důvodu nečinnosti aktérů. Proto se v rámci mentorinku předpokládá, že budou opakovaně probíhat rozhovory mentora s mentorovaným. Jednotlivé techniky rozhovoru se liší podle účelu, jehož chce mentor dosáhnout, a také podle zásad, v nichž se vlastní proces řešení problémové situace nachází (Lacina et al., 2016).

## 3.2 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání patří mezi základní techniky při komunikačních dovednostech u úspěšného manažera. Abychom mentorovaného přiměli k řeči a navázali s ním dobrý vztah, je potřeba být dobrým znalcem problému, mít připravené argumenty, promyšlený postup, a hlavně umět naslouchat. Skoro každého lze získat tím, když ho vyslechnete a zároveň dáte najevo, že o jeho řečnický výkon máte zájem. Posluchač, který útrpně sedí, mlčí a nevnímá nebo skáče někomu do řeči a řeč odvádí od tématu na vlastní osobu, si nikoho nezíská. Aby toto naslouchání plnilo svůj účel, je zapotřebí naslouchat aktivně a aktivita mentora musí být provázena neustálým zájmem o řečníka slovními i mimoslovními projevy. Někdy je obtížné se na aktivní naslouchání koncentrovat, pohled mentora nesmí směřovat jinam, nedělat gesta, která by prozradili jeho nezájem. Toto jsou aspoň ta základní pravidla, aby při komunikaci dvou osob vznikla důvěra, byli si blíže a odstranili bariéry, které jsou překážkou správné komunikace (Khelerová, 2010).

LACINA, et al. (2016, s. 55) uvádí, že mentor by měl být schopen uplatňovat v rámci řízeného rozhovoru s mentee technikou aktivního naslouchání. Cíle jednotlivých technik se liší od toho, čeho chce mentee v rozhovoru dosáhnout. Mezi techniky aktivního naslouchání řadíme především:

- *Parafrázování*
- *Reflektování*
- *Povzbuzování*
- *Cílení a využívání cílených otázek (fokusing)*
- *Sumarizování*

## 3.3 Stanovení cílů metodou SMART

Kdykoliv chceme mít úspěch v tom, co děláme, kdy toužíme uskutečnit své pracovní i osobní sny a cíle, je plánování metodou SMART jedním z vhodných nástrojů, který nám pomůže při definování cíle. *„Radost z úspěchu je velmi silný motivátor. Abychom se někam dostali, musíme vědět, kam se chceme dostat. Když nevíme, co chceme, neznáme cíl, můžeme dělat spoustu činností, ale radost z výsledku, ze splnění konečného cíle tam chybí“* (Kaňáková, 2008, s. 127). Metodu SMART symbolizují jednotlivá písmena, která byla vytvořena v angličtině a známe jí v několika variantách. Některá písmena mají stejný ekvivalent v češtině i v angličtině, ale stejně se odvoláváme na anglický výraz. Je důležité,

abychom dokázali svůj cíl popsat tak, aby byl jasný, srozumitelný a pomohl nám dosáhnout toho, co skutečně chceme. Jednotlivá písmena symbolizují, že cíl má být:

S – specifikovaný,

M – měřitelný,

A – akceptovatelný, aktuální, ambiciózní

R – reálný

T – termínovaný (Kaňáková, 2008, s. 127–128).

<p><b>S</b> specifikovaný</p>	<p><i>Znamená, že skutečně musíme pojmenovat cíl – to, čeho chceme dosáhnout. Jestliže chceme i lidem kolem nás vysvětlit, o co jde, je třeba si uvědomit, co všechno má náš cíl splňovat.</i></p>
<p><b>M</b> měřitelný</p>	<p><i>Abychom věděli, kde jsme na své cestě k cíli, musíme nějakým způsobem monitorovat a měřit, kde se právě ve vztahu k našemu cíli nacházíme.</i></p>
<p><b>A</b> akceptovatelný, ambiciózní, aktuální</p>	<p><i>Úkol musí být takový, aby byl pro nás samotné <u>akceptovatelný</u>. Příliš vysoké cíle mohou demotivovat, protože je nemůžeme splnit nebo jejich splnění vyžaduje takové úsilí, že cíl je v nedohlednu. Pokud je cíl naopak příliš nízký a jeho splnění je velmi snadné, rychle ho dosáhneme a dál se už jen nudíme.</i></p> <p><i><u>Ambiciózní</u> je na hranici mezi akceptovatelným a reálným. Někdo potřebuje vysoký cíl. Jen takový je pro něho motivující.</i></p> <p><i>U <u>aktuálního</u> je velmi časté, že než dojdeme k cíli, který jsme si kdysi zadali, přestává cíl odpovídat původním účelům. Plán je nutné aktualizovat, korigovat tak, aby byl pro nás osobně trvale zajímavý.</i></p>
<p><b>R</b> reálný</p>	<p><i>Reálnost a akceptovatelnost se může zdát na první pohled totožné, ale není tomu tak. Záleží na individuálním přístupu, motivaci a síle víry v úspěch každého jednotlivce. Reálnost může spočívat například v termínech a jednotlivých krocích, které provázejí.</i></p>
<p><b>T</b> termínovaný</p>	<p><i>Jestliže si pro splnění cílů nestanovíme pevné a jasné termíny, narážíme zpravidla na vlastní nedůslednost, která splnění cílů oddaluje nebo dokonce znemožňuje. Stanovení termínu je jednou ze základních podmínek pro splnění cílů a úkolů.</i></p>

Tabulka 1: Cíle SMART (Kaňáková, 2008, s. 128–129, tabulka – vlastní zpracování)

Metoda SMART, představuje vhodný způsob stanovení cílů a je známá především z teorií vedení a řízení lidí. Nesprávné stanovení cílů mentorovaného vede k tomu, že je nesplní a předchozí oboustranné úsilí se může zmařit. Mentorovaný se pak může nesplněním uvést do stavu skepse až frustrace a bude těžké hledat nová řešení a motivaci. V této fázi je důležitá pomoc mentora, který stanoví vhodné cíle a pokračuje v procesu řešení problémových situací, neboť smyslem účinného mentorinku je řízené usměrňování myšlení menteeho a jeho postojů uvedenými technikami (Lacina et al., 2016).

### **3.4 Kolegiální náslechy**

Kolegiální náslechy lze také subsumovat pod slovo hospitace. Kolegiálních náslechů se účastní mentor i mentee, přičemž je třeba zdůraznit, že zásadou používání slova hospitace je spojováno spíše k návštěvě vyučovací hodiny či přednášky s cílem poznání stavu a úrovně výchovné a vzdělávací práce. Slovo hospitace vychází z latinského výrazu pro návštěvu „*hospes*“. Z hlediska sociologie lze na hospitaci pohlížet jako na specifickou formu pozorování (wikipedia, 2020).

Za dodržení určitých podmínek můžeme říct, že by se jednalo o kolegiální náslechy, kdyby přinesl oboustranné profesní obohacení a přispěl k dalšímu možnému zlepšení. Důležitá je řeč těla a mimika mentora, která by spíše měla povzbuzovat a zásadou je, že mentorovaný nikdy nevstupuje mentorovi do výkladu, i kdyby poskytoval nesprávné informace či vysvětlení řešeného problému (Lacina et al., 2016).

### **3.5 Konstruktivní zpětná vazba**

Klademe-li důraz na zlepšování, na cestu k dalšímu rozvoji při řízení pracovního výkonu, může být zpětná vazba pozitivní v tom, že přináší pochvalu a uznání za dobře splněnou práci. Pokud zpětnou vazbou obviňujeme, vytýkáme nedostatky, chyby nebo identifikujeme oblasti, v nichž je třeba dosáhnout zlepšení, je zpětná vazba považována za negativní. Konstruktivní zpětná vazba má znaky negativní zpětné vazby, ale omyly, chyby a nedostatky, které vedou k ponaučení, že se nebudou opakovat, jsou příležitosti k seberealizaci, učení a je zaměřená spíše na to, co udělat pro zlepšení než na kritiku (Armstrong, 2011).



### 3.6 Reflektivní deník

Další oblíbenou technikou mentorinku je reflektivní styl učení, ten je charakteristický tím, že se orientuje na pozorování a zapisování si poznatků, kde si pak lépe mentor i mentorovaný mohou hodnotit své zkušenosti a prožitky z různých úhlů pohledu. Reflektivní deník je jedna ze zavedených forem systematického pozorování, analýzy projevů a jednání druhých lidí. Reflektivní deník patří mezi techniky mentorinku a je psaný převážně formou osobního plánu. Deník slouží jako pomůcka, v níž si mentor i mentee snaží shromažďovat informace z různých zdrojů svého jednání a vybízí k reflektivnímu záznamu prožitých událostí, stejně jako k zaznamenání si plánovaných kroků v pokračování procesu mentorské podpory. Reflektivní deník je písemné shrnutí prožitků, postřehů a pocitů, včetně vlastního zhodnocení cílů a přemýšlení nad tím, co fungovalo dobře a co příště zkusit jinak a zda pracovní čas trávíme efektivně (Jarošová, 2001).

V rámci výše popsanych zajímavých technik mentorinku je vhodné na tomto místě specifikovat, které z technik byly v praxi využívány při mentorování mentees – příslušníků romské národnostní menšiny. Jako vhodné techniky při práci s asistenty prevence kriminality se osvědčily řízený rozhovor, aktivní naslouchání a jako nejdůležitější se jevila technika tzv. zpětné vazby, bez ní by nebylo možno zjišťovat dopady mentorského působení na mentees. V práci s romskou národnostní menšinou, a především pro další rozvoj svěřenců, se osvědčila technika reflektivního deníku, jehož součástí byly dlouhodobé plány k rozvoji a vzdělávání těchto zaměstnanců, konkrétně ve městě Ostrava. Při ukončení role mentora, po mnoha letech v Ostravě, bohužel nedošlo k využití techniky kolegiálních náslechlů, která by byla vhodnou formou pro navázání na tzv. „dobrou praxi“ v práci s národnostní menšinou.

## 4 NÁRODNOSTNÍ MENŠINY

Vymezení pojmu národnostní menšina a příslušník národnostní menšiny stanoví zákon č. 273/2001 Sb., o právech příslušníků národnostních menšin a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Konkrétně § 2 zní:

1) *Národnostní menšina je společenství občanů České republiky žijících na území současné České republiky, kteří se odlišují od ostatních občanů zpravidla společným etnickým původem, jazykem, kulturou a tradicemi, tvoří početní menšinu obyvatelstva a zároveň projevují vůli být považováni za národnostní menšinu za účelem společného úsilí o zachování a rozvoj vlastní svébytnosti, jazyka a kultury a zároveň za účelem vyjádření a ochrany zájmů jejich společenství, které se historicky utvořilo.*

2) *Příslušníkem národnostní menšiny je občan České republiky, který se hlásí k jiné než české národnosti a projevuje přání být považován za příslušníka národnostní menšiny spolu s dalšími, kteří se hlásí ke stejné národnosti (zákony pro lidi, 2020).*

Dále tento zákon udává, že Česká republika uznává Romy jako národnostní menšinu, která má své zástupce v Radě vlády pro národnostní menšiny a může tak vyvíjet úsilí o zachování a rozvoj vlastní svébytnosti, jazyka a kultury.

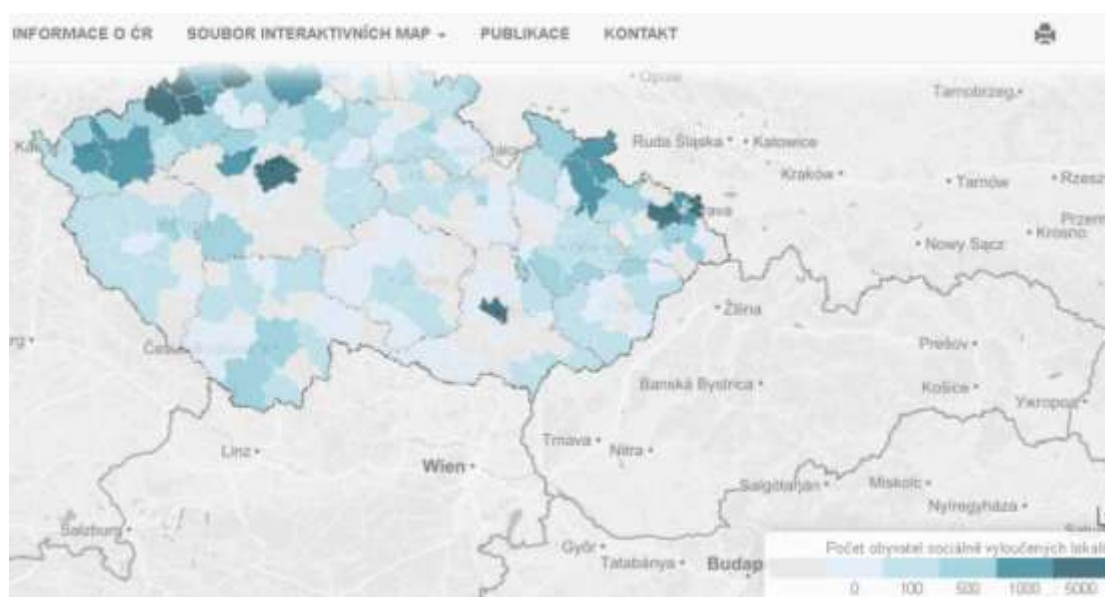
Romové jsou nejpočetnější národnostní menšinou žijící v ČR. Na základě kvalifikovaných odhadů koordinátorů pro záležitosti romské menšiny žilo podle informací o romské národnostní menšině uvedeno ve zprávě vlády, v roce 2017 na území ČR 240 300 Romů, což představuje 2,2 % z celkové populace ČR. Pro přehled uvádíme tabulku (vláda, 2020).

kraj	kvalifikovaný odhad počtu Romů	odhad sociálně vyloučených Romů
hl. město Praha	18 000	20 %
Jihočeský	7 000	40 %
Jihomoravský	20 700	40 %
Karlovarský	13 400	50 %
Královéhradecký	10 100	50 %
Liberecký	19 400	40 %
Moravskoslezský	31 300	60 %
Olomoucký	12 400	70 %
Pardubický	4 800	40 %
Plzeňský	16 100	30 %
Středočeský	15 100	50 %
Ústecký	63 500	60 %
Vysočina	5 900	50 %
Zlínský	2 600	30 %
celkem	<b>240 300</b>	<b>50 %</b>

Tabulka 2: Počet Romů v jednotlivých krajích v roce 2017 (zpráva o stavu romské menšiny v ČR za rok 2017, vláda, 2020, s. 4).

V roce 2018 a 2019 nedošlo k výraznějším změnám v počtu Romů v jednotlivých krajích, tak i nadále přetrvávají platné statistiky z roku 2017. Pro možnost srovnání: na základě odhadů Zvláštního zástupce pro romské otázky Rady Evropy z července roku 2012 žije v Evropě okolo 11 mil. Romů, z toho 6 mil. v EU. Vyšší podíl zastoupení Romů ve společnosti, než ČR má v rámci EU Bulharsko (9,9 %), Slovensko (9 %), Rumunsko (8,6 %) a Maďarsko (7,5 %) (vláda, 2020).

Podle výše zmíněného dokumentu vlády ČR „Strategie romské integrace do roku 2020“, kde strategie navazuje na předchozí koncepce romské integrace a rozpracovává zásady dlouhodobé koncepce romské integrace do roku 2025, schválené vládou v roce 2006, značná část Romů v české společnosti (až polovina romské populace) trpí chudobou, je marginalizována, ohrožena sociálním vyloučením nebo žije přímo v sociálním vyloučení<sup>3</sup>. „Cílem strategie je zvrátit do roku 2020 negativní trendy ve vývoji situace Romů v ČR zejména ve vzdělávání, zaměstnanosti, bydlení a v oblasti sociální; nastartovat a urychlit pozitivní změny a dosáhnout pokroku při odstraňování neodůvodněných a nepřijatelných rozdílů mezi podstatnou částí Romů a většinovou populací, zajistit účinnou ochranu Romů před diskriminací, bezpečné soužití a povzbudit rozvoj romské kultury“ (vláda, 2020).



Obrázek 2: Mapa sociálně vyloučených lokalit v ČR (ESFCR, 2020).

<sup>3</sup> Sociálním vyloučením Romů přitom rozumíme proces, během něhož jsou jednotliví Romové, romské rodiny či celé skupiny Romů (např. v obci, čtvrti) vytěšňovány na okraj společnosti; je jim ztížen či omezen přístup ke zdrojům a příležitostem, které jsou běžně dostupné ostatním členům společnosti (strategie romské integrace do roku 2020, vláda, 2020).

## 4.1 Mentor v činnosti s romskou národnostní menšinou

Již jsem zmínil v diplomové práci, že v rámci statutárního města Ostravy, ale také v dalších městech vykonávají pracovní činnost asistenti prevence kriminality. Většinou jsou to zaměstnanci z řad národnostní romské menšiny. Bývají to ale také skupiny asistentů smíšené, tedy z majority a minority zároveň. Je zřejmé, že již z těchto faktů vyplývá, že se jedná o specifické skupiny pracovníků, kteří řeší kromě běžných pracovních povinností a potíží týkajících se standardních problémů v pracovních procesech, i mnohdy citlivá témata vlastních společenských a rodinných odlišných tradic, mnohdy i hodnot. S tím vším by jim měl pomoci mentor. Aby bylo možno prezentovat, k čemu všemu je musí mentor postupně motivovat, vést, radit jim a v podstatě pomoci plnit pracovní úkoly, je zde předložen výčet odborných poznatků a dovedností, které by měli tito pracovníci zvládnout dle standardů, požadovaných Ministerstvem vnitra pro tuto pracovní pozici:

- Orientace v příslušné legislativě týkající se činnosti asistenta prevence kriminality vybraná zákonná ustanovení zákoníku práce, zákona o obecní policii, zákona o některých přestupcích,
- Asistence strážníkům obecní policie při ochraně veřejného pořádku
- Zajištění místa činu, stop a důkazů na místě trestného činu
- Komunikace a vyjednávání s lidmi v krizových situacích a se společensky nepřizpůsobivými jedinci při prevenci konfliktních a ohrožujících situací
- Pomoc při řešení sporů v rámci občanského soužití
- Vykonávání dalších činností při dohledu nad veřejným pořádkem a ochranou majetku
- Prevence páčání přestupkové a trestné činnosti, zajišťování veřejného pořádku v obci, ochrana osob a majetku
- Vedení záznamů o činnosti v oblasti prevence kriminality v přiděleném rozsahu a lokalitě
- Pozorování okolí v prostředí přidělené lokality a vyhodnocování zjištěných skutečností
- Dohled nad přechody pro chodce, dětskými hřišti za účelem zajištění bezpečnosti dětí
- Kontrola okolí barů a heren, jejich návštěvy za účelem zjištění přítomnosti nezletilých osob a jejich nežádoucí konzumace alkoholu (MVCR, 2020).

Z výčtu je zřejmé, jakou odbornost mají asistenti pro svou práci získat, k čemu je má mentor vést. Je zapotřebí si uvědomit, že se jedná o lidi, většinou Romy, bez jakéhokoli předešlého vztahu k právu, mnohdy pouze se základním vzděláním, často bez dobrých pracovních návyků. Jenomže nejde jen o to. Ti lidé jsou často neorientovaní v základních společenských, politických a mnoha jiných oblastech života v naší společnosti. Někteří z nich byli zatíženi exekucí, někteří z nich zažili život v sociálním vyloučení. Jiní mají problém s komunikací či písemným projevem. Mnoho z nich mělo naprosto odlišnou představu o tom, co bude práce asistenta vyžadovat. Že budou muset stát na straně práva za všech okolností, a to i ve své komunitě a lokalitě s převahou obyvatelstva z řad Romů. Svou roli sehrál i věk zaměstnance. Nastaly problémy, že věkově mladý asistent nebyl bohužel vnímán v sociálně vyloučené lokalitě jako přirozená autorita, nebo byla méně uznávaná asistentka coby žena v lokalitě s převahou romského etnika, jejíž role je tradičně mezi Romy ještě stále vnímána jako role spíše matky. Na druhou stranu je třeba poznamenat, že tento fakt výrazně vyvažuje to, že ženy – asistentky jsou více vnímavé, empatické v jednání s občany a dovedou vést ke smířlivému chování. Proto svou roli v této pracovní pozici splnily beze zbytku. Všechny uvedené faktory hrají roli v tom, že mentorování takové specifické skupiny lidí je náročné. Jejich mentorem bývá většinou člověk z majority, tedy „bílý“. Přesto mentor při práci s národnostní menšinou musí být v pozici, aby skupinu sjednocoval, problémy eliminoval, snažil se asistenty povzbuzovat, motivovat, ovšem i učit mnoha novým poznatkům. Pokud to neudělá, nepoloží základy informací při jejich absenci, není zde osoba, která by tak ve vztahu k těmto zaměstnancům učinila. To je jedna z mnoha odlišností práce mentora s romskou národnostní menšinou oproti běžně mentorovaným zaměstnancům se standardními předpoklady, znalostmi a základním světonázorovým přehledem. Neznamená to, že by Romové byli pro tuto práci méně vhodní. Naopak, jsou tady žádáni (MVCR, 2020).

Ministerstvo vnitra se stalo organizací, garantem, který vytvořil napříč republikou systém, strategii vzdělávání mentorů, jednotlivých strážníků, kteří budou pracovat cíleně s lidskými zdroji především z řad národnostní menšiny a souběžně strategii vzdělávání samotných asistentů. Ale jací by měli tito mentoři být? Kdo by to měl dělat a hlavně jak? To byla obtížná témata k řešení. Nikdo předtím nikdy nedělal mentory lidem v pracovní pozici asistentů prevence kriminality, protože ani tato pracovní pozice před tím prostě neexistovala. Je dobře, že k tomuto tématu vznikla publikace, příručka, s názvem: „*Poznátky z práce mentorů s asistenty prevence kriminality*“, která je sepsána přímo z praxe (MVCR, 2020).

Mentor nehodnotí, ale předává svému klientovi zkušenosti, motivuje, vede ho k cílovému stavu a neformálně ho tak vzdělává, čímž napomáhá udržet talentované jedince

v organizaci. Mentoři musí být nejen zkušenými jedinci v dané oblasti, proto je také velmi důležitý správný výběr jedinců na pozici mentora a také, aby byli řádně vyškoleni vzhledem k tomu, jaký dopad může mít jejich působení na školeného. „Mentoři připravují lidi k tomu, aby v budoucnosti dosahovali lepších výsledků a zvládali obtížnější výzvy, například postup v kariéře. Mentorování může hrát důležitou roli v rozvoji lídrů a manažerů“ (Armstrong, 2015).

## **4.2 Předpoklady pro výběr mentora z řad národnostní menšiny**

Každý člověk, který chce pracovat jako mentor, musí mít nejenom některé již dříve zmíněné vlastnosti, ale také musí splňovat určitá kritéria a mít pro tuto roli celkově předpoklady. Diplomová práce obsahuje i očekávané předpoklady mentora, který má pracovat s lidskými zdroji, Romy, jež budou zastávat pracovní pozici asistenta prevence kriminality. Tyto informace by bylo ovšem možno generalizovat a je jasné, že i jiní mentoři, jejichž „učni“ jsou Romové, by obdobně měli takovými předpoklady disponovat.

BÖHMOVÁ (2015) ve své publikaci *„Poznatky z práce mentorů s asistenty prevence kriminality“* uvádí, že výběr mentora asistentů prevence kriminality, jenž by zvládl kvalitně všechny úkoly, které jsou na něj v rámci mentorování asistentů kladeny, je stěžejní záležitostí. Ve většině případů o tom, kdo bude mentorem, nebudou samozřejmě rozhodovat sami zájemci, ale jejich nadřízení, kteří by měli přihlížet ke dvěma důležitým předpokladům.

Prvním důležitým předpokladem pro práci mentora je schopnost a ochota komunikovat. Komunikace bude pro mentorování asistentů hlavním nástrojem ovlivňování jejich práce, životních postojů a v neposlední řadě i celé jejich osobnosti. Vhodně zvolenými komunikačními metodami bude mentor chválit dobrou práci, ale i poukazovat na chyby, tak, aby dosáhl se svou skupinou těch nejlepších možných pracovních výsledků. V rámci této oblasti je zapotřebí připomenout, že v mnoha případech mentoři nebudou disponovat možností odměnit kvalitní splnění některých mimořádných úkolů finančně. K osobě mentora jako člověka, který bude vybrán pro mentorování asistentů je zapotřebí dále doplnit, že tento strážník/strážnice/ by měli být nadměrně zodpovědní, samostatní lidé, s dobrými rozhodovacími schopnostmi, kteří dokáží uvažovat na základě „zdravého rozumu“.

Druhým důležitým faktorem je umění a schopnost takticky jednat s dalšími subjekty. Jakým způsobem bude totiž mentor se svým ředitelem či starostou apod. „vycházet“, se může odrazit i na celkových podmínkách pro jeho práci i práci asistentů.

Ministerstvo vnitra také definovalo priority činnosti mentora, které jasně ukazují na předpoklady, kterými je zapotřebí disponovat při mentorování lidských zdrojů na pracovní pozici asistentů prevence kriminality:

- Vedení a komplexní zabezpečení činnosti APK včetně jeho motivace a vyhodnocování plnění pracovních povinností.
- Garance podmínek pro profesionální výkon služby a součinnost při naplňování denních, týdenních a měsíčních cílů a z nich vyplývajících úkolů.
- Vytváření podmínek pro osobní, profesní růst a minimalizaci profesních selhání APK.
- Ztotožnění se s rolí mentora, kouče, pomahače, parťáka.
- Pochopení způsobu uvažování APK a vycházení vstříc jejich oprávněným podnětům, s tím, že na tuto pozici by měl být vybrán nejzkušenější (nejlépe na vedoucí pozici) strážník s neformální autoritou, přirozenými schopnostmi vést, upevňovat vztahy v pracovním týmu a motivovat každého APK (MVCR, 2009).

Otázka přístupu mentora k nadřízenému může být podkladem pro vytvoření motivujícího nebo naopak demotivujícího pracovního prostředí pro asistenty. Mentor by měl být schopen vhodně postupovat své požadavky, týkající se problémů při mentorování svým nadřízeným, a to i za předpokladu, že si je vědom, že nadřízený nemusí sdílet jeho „nadšení“ pro danou věc. Bude-li jednat s nadřízeným takticky, příjemně a budete se snažit objektivně argumentovat, dokážete v každém případě více nežli způsobem, kdy ho popudíte proti sobě a tím pohrbíte další možnost k jednání. Jaká jsou další specifika, co musí zvládnout mentor, který chce vést a podporovat své svěřence na pracovní pozici asistentů prevence kriminality? Patří mezi ně:

- Schopnost zadávat písemně úkoly
- Plánovat směny asistentů
- Reagovat na požadavky k plnění úkolů a provádět změny ve směnách
- Písemně vyhodnocovat pracovní činnost asistentů při spolupráci s poskytovateli dotací v rámci projektů (Böhmová, 2015).

Z mnoha definicí a vymezení, co je mentorink, z nichž některé jsou uvedeny v diplomové práci, jasně vyplývá, jaké vlastnosti a schopnosti by měl mentor mít. Dominuje spolehlivost, komunikativnost, přehled v otázkách, které s mentorovanými řeší, schopnost naslouchat, empatie a další. To je zřejmé každému, kdo se někdy tématikou mentorinku

zabýval. Utváří se zde ale základní otázka: Jak nejlépe mentorovat lidské zdroje z řad romské národnostní menšiny? Ostatně, analyzovat působení mentorů na zaměstnance – Romy, je cílem této práce a k tomu dopomůže i provedený výzkum. Zásadní je, aby mentor byl osobností, empatickým lídrem, pomocníkem, nesobeckým a pracovitým člověkem. Pakliže chce pracovat s Romy, měl by být trpělivý, nesmí samozřejmě smýšlet rasisticky a musí se oprostít od nějakého „nálepkování“ jednotlivců v rámci tohoto etnika. A musí se naučit mít jako mentor radost i z menších úspěchů svých svěřenců.

### **4.3 Počátky strategie vzdělávání APK romské menšiny v ČR.**

Aby bylo možno pochopit strategii vzdělávání lidí z řad romské menšiny, které jsou lidé zvyklí vídat spíše na pracovních pozicích souvisejících s manuální prací, anebo setrávajících na pracovních úřadech, je nutno se vrátit až do roku 2009.

Ředitelka odboru prevence kriminality MV, Jitka Gjuríčová napsala otevřený dopis mentorce, kde o začátcích celé této snahy sama píše, cituji: „*V červenci 2009 mi tehdejší ministr vnitra Martin Pecina uložil téměř nesplnitelný úkol – vytvořit nějaký projekt, který by zásadně pomohl zlepšit bezpečnostní situaci v rámci sociálně vyloučených lokalit a v jejich okolí. Samozřejmě jsem nevařila z vody. Řadu let jsem před rokem 1990 pracovala, jako tzn. cikánská kurátorka v Praze na Žižkově, a pak jsem se více než 22 let věnovala prevenci kriminality, a tak i nejrůznějším projektům, které pomáhají zlepšovat situaci v lokalitách, v nichž žije větší koncentrace extrémně chudých, nevzdělaných a mnohdy i nemotivovaných lidí.*

*Také jsem díky dlouholeté spolupráci s představiteli mnoha měst České republiky znala jejich představitele a mohla tak odhadnout jejich ochotu se na takovém projektu podílet. Program, který jsme spolu s kolegy s Odboru prevence kriminality Ministerstva vnitra vytvořili, dostal název „Úsvit“ a město, v němž jsme našli nadšené partnery, byl severočeský Most, konkrétně lokalita Chánov. Teď bych se ráda vrátila o řadu let zpátky na Žižkov. Na Žižkově žila velká skupina Romů, z nichž mnozí pocházeli ze zaostalých východoslovenských osad, odkud si přinesli i způsob života, který v mnoha směrech neodpovídal způsobu života většinové společnosti. Práce bylo dost, a abych na to nebyla sama, soustředila jsem kolem sebe řádku mužů a žen, kteří mi velmi významně pomáhali. Tahle zkušenost mi pomohla při sestavování projektu Asistent prevence kriminality, který lze charakterizovat několika principy: Výběr, vzdělávání, dohled, perspektiva, a hlavně zasazení do systému. Proto jsem prosadila, aby se asistenti stali pracovníky obecních policií a stali se tak součástí oficiální bezpečnostní komunity se vším, co s tím souvisí. Koncem roku, kdy jsem z Ministerstva vnitra*



*odcházela, pracovalo v ČR 170 asistentů prevence kriminality, je pro ně vytvořen systém výběru, vzdělávání a jsou zajištěny finanční prostředky na jejich mzdu a vybavení. Všude, kde asistenti pracují, jsou z řad městské policie vyčleněni strážníci – mentoři, kteří jsou jejich metodickými nejbližšími nadřízenými. I po ně jsou zajištěna vzdělávání. Obecně je projekt hodnocen mimořádně pozitivně, což se odráží i v tom, že na něj již dvakrát byly poskytnuty prostředky z Evropských strukturálních fondů“ (Böhmová 2015, s. 11).*

Z uvedené citace vyplývá snaha ministerstva vnitra jasně ukotvit problematiku sociálně vyloučených lokalit a otázku nízké zaměstnanosti osob, kteří jsou obtížně uplatnitelní na trhu práce a vyvinout určitý systém, jak tyto lidi zaměstnat v rámci obcí a měst.

#### **4.4 Problematika pozitivní diskriminace**

Pozitivní diskriminaci můžeme označit situací, kdy určitá skupina osob, která je minoritou, je záměrně zvýhodňována majoritou, nebo skupinou osob, která má ve společnosti dominantní postavení, na základě pohlaví, etnické či národnostní příslušnosti (v literatuře označováno také termínem „*afirmativní akce*“). Pozitivní diskriminaci se pro nezvýhodněné skupiny se uplatňují pravidla jejich zvýhodnění, například v pracovním procesu, vzdělání, sociálních službách nebo při sestavování kandidátních listin do voleb.

HLADÍK (2006, s. 70) ve své knize „*Multikulturní výchova: (socializace a integrace menšin)*“ uvádí, citují: „*Jde o záměrné a cílené zvýhodňování příslušníků určitých skupin obyvatel (obvykle majoritou nebo skupinou, která má ve společnosti dominantní postavení). V případě pozitivní diskriminace musí být plněny určité minimální limity, v rámci kterých jsou přijímání do zaměstnání příslušníci zvýhodňované skupiny*“.

K této větě uvádí příklad, kdy při výběru povolání na příslušníka policie ČR musí být splněna podmínka, že v lokalitě, kde žije více, jak 500 Romů musí být jako policisté zaměstnání dva Romové. Ze dvou uchazečů, kteří prošli výběrovým řízením, a jeden z nich byl Rom, vyberou v rámci pozitivní diskriminace právě Roma. Tento způsob se nemusí dotýkat pouze zaměstnání, ale i politické strany mohou mít různé kvóty na skupiny osob, které mohou být nějak diskriminované (Romové, Vietnamci, ženy atd...). Schopnosti a dovednosti lidí by měli být tím měřítkem, jak by limity a kvóty měly fungovat „*Stejně tak jako nemá být člověk znevýhodňován na základě příslušnosti k nějaké skupině, neměl by být z tohoto důvodu zvýhodňován*“ (Hladík, 2006 s. 70).

K pozitivní diskriminaci se také vyjádřil na serveru [www.aktuálně.cz](http://www.aktuálně.cz) romský mentor Drahomír Radek Horváth, pracující v Probační a Mediační Službě Děčín. V polovině

devadesátých let byl zřejmě první Rom - jako terénní pracovník v K-Centru pro drogově závislé. Tento Rom je také členem redakční rady, publicistou ve čtrnáctideníku ROMANO HANGOS, zakladatelem, provozovatelem a editorem. Je i zakladatelem prvního regionálního ryze romského informačně osvětového webu v regionu, a externím spolupracovníkem (regionálním zpravodajem) serveru Romea a časopisu Romano Vodi. Ten uvádí skutečnost, že připravovaný dokument „*Strategie romské integrace do roku 2020*“, vydaný odborem lidských práv a ochrany menšin Úřadu vlády – Kanceláří Rady vlády pro záležitosti romské menšiny, ve spolupráci s experty a s dalšími zainteresovanými subjekty ve spolupráci se specializovaným orgánem Rady vlády pro záležitosti romské menšiny, je právě tou pozitivní diskriminací romské menšiny. Poukazuje na tlak potencionálních romských studentů, aby si vybírali obor „Romistiku“ s tím, že mohou čerpat příspěvek od státu ve výši 60 000 Kč. Další příklad pozitivní diskriminace podporované státem vidí v tom, že vláda navrhuje finančně podporovat jeden konkrétní romský hudební festival (Horváth, 2020).

Co si pomyslí uchazeč o policejní práci, který nebyl vybrán z důvodu, že nebyl Rom, nebo student, který nemůže s finančního důvodu studovat. V neposlední řadě i pořadatel festivalu, který musí spoléhat na své finanční prostředky. Pokud nejste Romové, nemáte nárok. Zamysleme se nad otázkou, zda jsme v zemi, kde všichni občané mají stejná práva bez ohledu na národnost, zda tato diskriminace, i když je pozitivní, nevytváří u ostatních občanů, kteří nejsou Romové, nenávistné myšlenky vůči takto zvýhodněné národnostní menšině.

V teoretické části byly stanoveny cíle, které byly rozpracovány do jednotlivých kapitol o problematice mentorinku. Zájemci o toto téma naleznou spoustu kvalitních odborných publikací, a mohou se jimi inspirovat zejména v případě, jsou-li sami mentory nebo se připravují na tuto roli. Je zajímavé sledovat, jak svou roli mentora zvládli lidé, kteří pracují ve veřejném sektoru s romskou národnostní menšinou a zda se mentoři dokázali vhodně podílet na strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v pracovní pozici asistentů prevence kriminality. Analýzou této problematiky se zabývá empirická část diplomové práce.

## **Empirická část**

## 5 VÝZKUM

Empirická část mé diplomové práce se věnuje analýze mentorství, které bylo jako metoda práce s lidmi využito při pracovní činnosti se zaměstnanci na totožné konkrétní pracovní pozici v mnoha městech ČR. Jednalo se o zaměstnance z řad národnostní menšiny na pracovní pozici „Asistent prevence kriminality“ (APK), kteří měli možnost dlouhodobě spolupracovat při své práci s určeným mentorem. Mentorem se stal člověk se značnou praxí v oboru ochrany veřejného pořádku a prevence kriminality, strážník, který měl předpoklady k tak specifické činnosti, jakou je mentorování, jehož součástí byla i schopnost mentora mentees v rámci svých zkušeností vzdělávat. Nutno zmínit, že mentoři byli vybíráni na základě výběrových řízení v jednotlivých městech. Naopak mentees byli především lidé s nulovou zkušeností v tomto oboru činnosti, zejména se základním vzděláním, ale i tito byli většinou vybíráni na základě výběrových řízení. Pracovištěm a zázemím těchto osob byla stanoviště městské policie a zaměstnavatelem statutární města /města/obce/. Pro uskutečnění výzkumu v této diplomové práci byla vybrána konkrétně tři města. Městská policie Ostrava, Městská policie Bohumín a Městská policie Frýdek-Místek.

### 5.1 Cíle výzkumu

Na základě pracovních zkušeností, v rámci zastupování mentora APK v jeho nepřítomnosti, i konkrétní spolupráce s asistenty z romské národnostní menšiny na úseku prevence Městské policie Ostrava, byl pro výzkumnou část stanoven jeden primární cíl a dva cíle sekundární.

Hlavním cílem výzkumné části diplomové práce je komplexně analyzovat působení mentorské činnosti na zaměstnance – lidské zdroje z řad národnostní menšiny.

Dílčím cílem č. 1 je ověřit, zda je vzdělávání a mentorství příslušníků národnostní menšiny kladně hodnoceno i mezi samotnými strážníky, kteří se stávají v pracovním procesu přímými spolupracovníky asistentů prevence kriminality a zda má práce asistentů dle názoru strážníků ve městech svůj význam.

Dílčím cílem č. 2 je zjistit, jak je problematika tzv. pozitivní diskriminace, se kterou se Romové setkávají, vnímána samotnými zaměstnanci z řad národnostní menšiny v pracovním procesu i běžném životě a jak na tento jev nahlíží strážníci městských policí, kteří s Romy pracovně spolupracují.

Tento dílčí cíl byl zvolen proto, že se s pozitivní diskriminací setkáváme v souvislosti s cíleným, společností kladně hodnoceným jevem směrem k lidem se zdravotními handicapy nebo seniory apod., ovšem toto působení nebývá vždy plně hodnoceno jako pozitivní směrem k romské menšině. Samozřejmě, že toto téma je malinko jako „chůze po tenkém ledě“, ale o to je empiricky zajímavější, jaký názor na pozitivní diskriminaci Romů mají oni sami. Zda se jim jeví pozitivní diskriminace jako pomoc, nebo naopak je taková forma přístupu degraduje před zbytkem společnosti na jakýsi nižší stupeň úrovně.

K dosažení cílů byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- 1. Splňuje mentorství, jako metoda práce s lidskými zdroji z řad národnostní menšiny /romské menšiny/ předpoklady pro úspěšnou pracovní činnost na pracovní pozici asistenta prevence kriminality?**
- 2. Představuje mentorství jako metoda práce s lidskými zdroji vhodný doplněk strategie vzdělávání i možnost v kontinuálním vzdělávání zaměstnanců z řad národnostní menšiny na pracovní pozici asistenta prevence kriminality?**
- 3. Je mentorství subjektivně vnímáno samotnými mentorovanými jako vhodná metoda práce s asistenty prevence kriminality a za jakých podmínek?**
- 4. Převažují pozitiva mentorství jako speciální metody motivace, vzdělávání a spolupráce se zaměstnanci z řad národnostní menšiny nad případnými negativy, která mohou tento způsob práce s národnostní menšinou představovat?**
- 5. Vnímají pozitivní diskriminaci zaměstnanci z řad národnostní menšiny jako pozitivní a přínosný prvek při výkonu jejich práce nebo v osobním životě?**

## **5.2 Metodologie**

Pro sběr dat potřebných k naplnění vytyčeného cíle na základě stanovených výzkumných otázek, byl zvolen kvantitativní i kvalitativní výzkum. Kvantitativní výzkum byl realizován formou dvou strukturovaných dotazníků, pro vybraný vzorek dvaceti asistentů prevence kriminality, a ankety pro dvě stě strážníků MP. Kvalitativní výzkum byl realizovaný rozhovorem se třemi respondenty vybranými ze vzorku dvaceti asistentů. HENDL (2016) se ke kvantitativnímu výzkumu vyjádřil, že strukturovaný dotazník, test a další podobné metody využívají náhodné výběry, experimenty, které se následně analyzují, popisují, případně ověřují, aby co nejvíce odpovídaly předmětu zkoumání, byly spolehlivé a validní. Pro tento výzkum byl zvolen Dotazník č. 1 „Mentorství“ (M), zahrnující jednadvacet otázek pro

výzkum k prvním třem stanoveným výzkumným otázkám a dotazník č. 2 s devíti otázkami „Pozitiva a negativa mentorství“ (PaNM) pro výzkum ke čtvrté výzkumné otázce. CHRÁSKA (2016, s. 158) ke specifikaci dotazníků uvádí, cituji: „*Samotný dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně*“. Část výzkumu rovněž zahrnuje jako formu šetření strukturovanou anketu. Vymezení termínu anketa je někdy přiřazován pojem dotazník, ale tyto pojmy se rozlišují. „*Za anketu se považuje takové šetření, při kterém se účastníci sami, spontánně do šetření zapojují*“, (Chráska, 2016, s. 158). Anketa pro výzkum byla zvolena písemnou formou s pěti otázkami pro vzorek dvě stě respondentů z řad strážníků městské policie, která směřovala pro výzkum k první a páté výzkumné otázce. RAICHEL (2009, s. 124) uvádí, že anketu tvoří uzavřené, polouzavřené ale i volné otázky v menším počtu, které míří k jednomu tématu, který nemusí být vždy výzkumný. Respondenti (může jich být i tisíce) jsou dobrovolníci a sami rozhodují, zda se ankety účastní či ne. Témata mohou sloužit jako nástroje předvýzkumu, pro marketingové akce, nebo mohou pilotovat údaje pro zpřesnění variant odpovědí, které budou pro respondenty nabízeny.

Pro výzkum ke čtvrté a k páté výzkumné otázce byl zvolen rozhovor jako kvalitativní metoda výzkumu. Kvalitativní typ výzkumu je definován jako: „*Kvalitativní přístup je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Záměrem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je za pomoci celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu* (Švaříček, Šeďová, 2007, s. 17).

Rozhovor nebo taktéž někdy označováno jako „Interview“ se dá aplikovat, jako kvalitativní část výzkumu, tak taktéž jako část kvantitativního výzkumu, kde pak převážně záleží, zda rozhovor vedla jedna osoba nebo více adekvátně vyškolených osob. U rozhovoru v kvalitativním výzkumu je důležité mít otázky v konkrétní podobě (struktura), tak aby byly pro respondenty srozumitelné. Rozhovory rozlišujeme podle pokládaných otázek na „Volné rozhovory“, otázky nejsou předem dány a rozhovor se vyvíjí podle tématu. „Polostrukturované rozhovory“, jsou částečně řízený, u kterých jsou otázky připravené, ale pořadí může být různé s možností vkládání doplňujících otázek a třetím typem je „Strukturovaný rozhovor“ jehož volné otázky jsou předem dané a závazně formulované (Reichel, 2009).

K výše uvedenému je vhodné doplnit, že k páté výzkumné otázce se váží hned dvě metody výzkumu (anketa a rozhovor), a to z toho důvodu, že byť výzkumná otázka souvisí

„pouze“ s dílčím cílem, je složitým a specifickým tématem. Je zajímavé sledovat při výzkumu k problematice pozitivní diskriminace názory a postoje, jak respondentů z řad asistentů prevence kriminality, tak i z řad strážníků. Nejdůležitější je v rámci výzkumu získat pravdivé odpovědi k provedení analýzy. Zejména v problematice pozitivní diskriminace poskytuje rozhovor dotazovaným velkou svobodu v tom, jak vyjádřit své myšlenky, názory a pocity, aniž by mu byla dopředu přednastavena jedna z odpovědí, a to na poměrně složité téma, jakým pozitivní diskriminace bezesporu je. Otázky, jež se vztahují k názorům respondentů, by měly objasnit, co si lidé – zaměstnanci z řad romské menšiny myslí o účasti mentora při výkonu pracovní pozice asistenta prevence kriminality a o jeho působení a kvalitách. Otázky, směřující k subjektivním pocitům dotazovaných, by měly ozřejmit reakci na jejich vlastní zkušenosti a prožitky, které nejvíce mohou zaručit pravdivou odpověď. Pro správné vedení rozhovoru bude pak důležité, aby se tazatel i jeho partner cítili v rovnocenném postavení a aby si důvěřovali. Proto byli zvoleni pro šetření formou zmíněného rozhovoru jako vzorek respondentů pouze tři asistenti prevence kriminality, zaměstnanci SMO – Městské policie Ostrava, které realizátor výzkumu zná, a oni mají o jeho osobě rovněž povědomí. Takto bylo nejvhodněji možno získat co nejvyšší stupeň objektivitu a pravdivosti jejich názorů a vnímání zkoumané problematiky.

### **5.3 Charakteristika zkoumaného souboru**

Analýza jednotlivých názorů, postojů i subjektivního vnímání mentorství, jako strategie úspěšného vzdělávání lidských zdrojů z řad národnostní menšiny formou mentorství, byla analyzována mezi zaměstnanci Městské policie Ostrava, Městské policie Bohumín a Městské policie Frýdek-Místek. V rámci výzkumu bylo osloveno šest pracovníků z řad romské menšiny na pracovní pozici APK u Městské policie Ostrava, dva asistenti prevence kriminality z řad romské menšiny působící u Městské policie Frýdek – Místek a 10 asistentů z řad romské menšiny, kteří pracují u Městské policie Bohumín. Poslední dva respondenti jsou již nyní strážníky, ale v minulosti působili jako asistenti prevence kriminality ve statutárním městě Ostrava a ve městě Jeseník. Pro realizaci rozhovoru byli vybráni tři asistenti prevence kriminality z Ostravy z téhož výzkumného vzorku. Rozhovory, byly se souhlasem jednotlivých respondentů, v průběhu pořizování, zaznamenávány prostřednictvím nahrávací aplikace v mobilním telefonu.

V rámci dalšího výzkumu bylo pro metodu šetření – anketu, osloveno dvě stě zaměstnanců SMO – Městské policie Ostrava. Výběr zkoumaného vzorku probíhal mezi

zaměstnance SMO – Městské policie Ostrava, a z blízkých okolních měst, kde mají s pracovní činností národnostní menšiny u městských policií a mentorováním těchto lidí již zkušenost. Celý vzorek byl vhodně doplněn dvěma jedinci, kteří již sice jako asistenti prevence kriminality nepracují, ale dříve pracovali a kteří mohou přinést rovněž zajímavý pohled na problematiku mentorování, jejíž byli součástí. Co se týče respondentů romského etnika na pracovních pozicích APK, výběr byl cílený, naopak, při oslovení větší skupiny respondentů (strážníků MP Ostrava), byl výběr proveden náhodně a výsledek byl vázaný v podstatě na ochotě takového jedince ke spolupráci na výzkumu.

## **5.4 Popis vlastního výzkumu**

Realizaci vlastního výzkumu je možno rozdělit do tří částí.

Etapa A) – trvala přibližně 3 týdny a šlo o tzv. „*Předvýzkum*“ na malém vzorku vybraných jedinců.

Etapa B) – trvala přibližně 12 týdnů a zahrnovala stanovení výzkumného vzorku, zajištění podmínek a možností pro provedení výzkumu u jednotlivých městských policií a samotné vyplňování dotazníků, ankety a provedení rozhovoru s respondenty.

Etapa C) – byla nejdelší částí a probíhala ve znamení analýzy a vyhodnocování jednotlivých odpovědí v dotazníkovém a anketním šetření a z výsledků realizovaných rozhovorů, sumáře a kompletování analýz k jednotlivým výzkumným otázkám a stanovení komplexních závěrů.

## **5.5 Předvýzkum**

V rámci dosažení co nejlepší uchopitelnosti výzkumných otázek pro respondenty v rámci výzkumného šetření byla zvolena možnost realizovat před samotným výzkumem takzvaný předvýzkum na vybraném vzorku. Jeho cílem bylo zjistit, zda dotazy, směřující k výzkumné práci a zejména k tématu pozitivní diskriminace, jsou pro respondenty z řad romského etnika srozumitelné, správně položené anebo vhodně zvolené.

Pro realizaci samotného předvýzkumu byli požádáni o spolupráci dva bývalí asistenti prevence kriminality, z nichž jeden již pracuje jako strážník Městské policie Ostrava a dále jedna bývalá asistentka prevence kriminality, která nyní rovněž působí jako strážník v obci Jeseník. Všem třem účastníkům předvýzkumu byly předloženy k vyplnění dotazníky k výzkumným otázkám a otázky, které budou předmětem rozhovoru.



V rámci dotazníkového šetření byla odhalena jedna nepřesná a zavádějící formulace dotazníku „M“, která zněla:

**„3. Jak dlouhou jste působil/a nepřetržitě v některém předchozím hlavním zaměstnaneckém poměru v nějaké pracovní činnosti?“**

V rámci odpovědí vyšlo najevo, že tito respondenti uváděli v odpovědi mnohem delší dobu pracovní praxe, než ve skutečnosti měli, jelikož zcela nepochopili význam sousloví **hlavní zaměstnanecký poměr** a započítali do doby působení také brigády, tedy dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce. Mohlo by dojít paradoxně i k tomu, že by do doby pracovní činnosti uvedli další respondenti i třeba práci tzn. „na černo“, jelikož i takový druh práce někteří lidé neodmítnou. Z tohoto důvodu došlo k zpřesnění otázky následujícím způsobem:

**„Jak dlouhou jste působil/a nepřetržitě v některém předchozím hlavním zaměstnaneckém poměru v nějaké pracovní činnosti? (nezapočítávejte do doby pracovní činnosti brigády, tzn. práci na dohodu o provedení práce či na dohodu o pracovní činnosti, ani práci takzvaně na „černo“).“**

Z výsledků provedeného rozhovoru s jedinci v předvýzkumu také zřetelně vyplynulo, že je nutné lépe objasnit respondentům, se kterými bude veden rozhovor na téma pozitivní diskriminace, tento pojem.

## 6 ANALÝZA VÝZKUMU

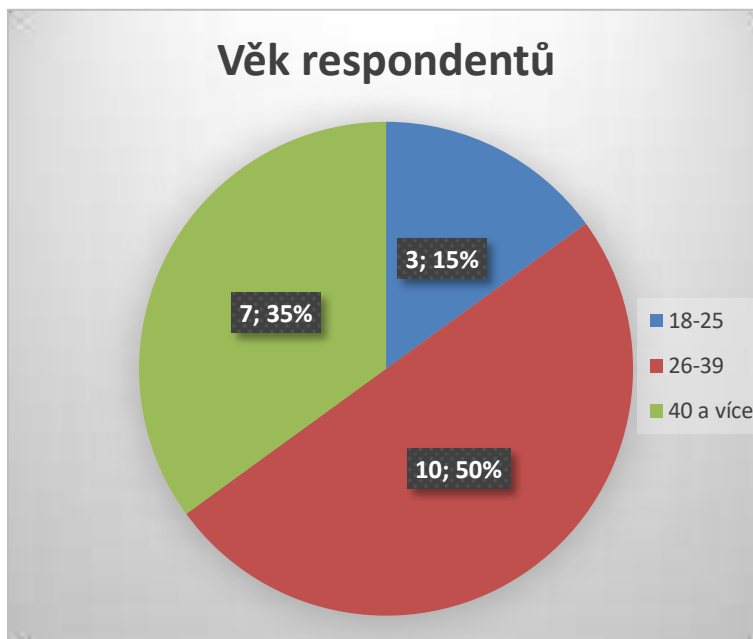
### 6.1 Vyhodnocení dotazníku č. 1 „Mentorství“ (M)

V rámci výzkumného šetření bylo rozdáno respondentům 20 kusů dotazníku „M“, z nichž bylo pro účely výzkumu navraceno všech 20, návratnost činí tedy 100 %. V následující tabulce je uveden přehled základních informací k samotným respondentům, týkající se věku, jejich pohlaví, délky nepřetržitého setrvání ve stálém pracovním poměru, vzdělání a příslušnosti k národnostní menšině.

RESPONDENT	Věk	Pohlaví	Hlavní zaměst. poměr	Vzdělání	Příslušnost k národnostní menšině
R 1	31	žena	do 1 roku	základní	ano/Rom
R 2	38	muž	3 roky	základní	ano/Rom
R 3	50	muž	9 let	základní	ano/Rom
R 4	22	žena	žádný	OU s maturitou	ano/Rom
R 5	41	žena	3 roky	základní	ano/Rom
R 6	39	muž	3 roky	základní	ano/Rom
R 7	40	muž	8 let	základní	ano/Rom
R 8	52	muž	15 let	OU	ano/Rom
R 9	25	muž	do 1 roku	OU s maturitou	ano/Rom
R 10	23	žena	žádný	základní	ano/Rom
R 11	43	muž	8 let	základní	ano/Rom
R 12	40	muž	3 roky	základní	ano/Rom
R 13	45	žena	7 let	základní	ano/Rom
R 14	36	žena	2 roky	základní	ano/Rom
R 15	41	muž	3 roky	základní	ano/Rom
R 16	37	muž	2 roky	základní	ano/Rom
R 17	46	muž	11 let	základní	ano/Rom
R 18	30	žena	do 1 roku	základní	ano/Rom
R 19	40	muž	6 let	základní	ano/Rom
R 20	39	muž	3 roky	základní	ano/Rom

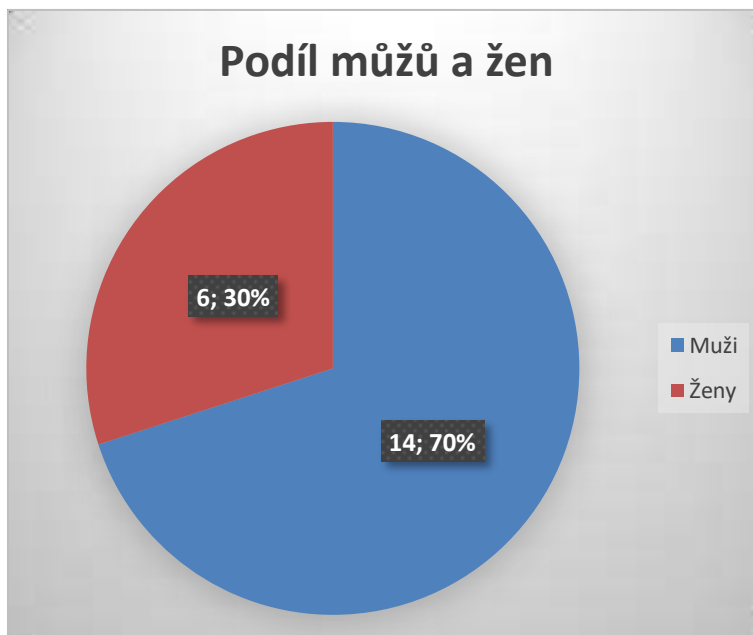
Tabulka 3: Přehled základních informací k respondentům (zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků prvních čtyř otázek týkající se základní identifikace respondentů, která byla součástí dotazníku „M“, vyplývá, že **tři** dotazovaní se nacházejí ve věku 18-25 let, nejpočetnější skupina zaměstnanců je ve věku 26–39 let, a to **deset** zúčastněných a **sedm** ve věku 40 let a více.



Obrázek 3: Věk respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

V rámci pohlaví jednotlivých respondentů bylo zjištěno, že **čtrnáct** respondentů jsou muži a pouze **šest** respondentů jsou ženy.



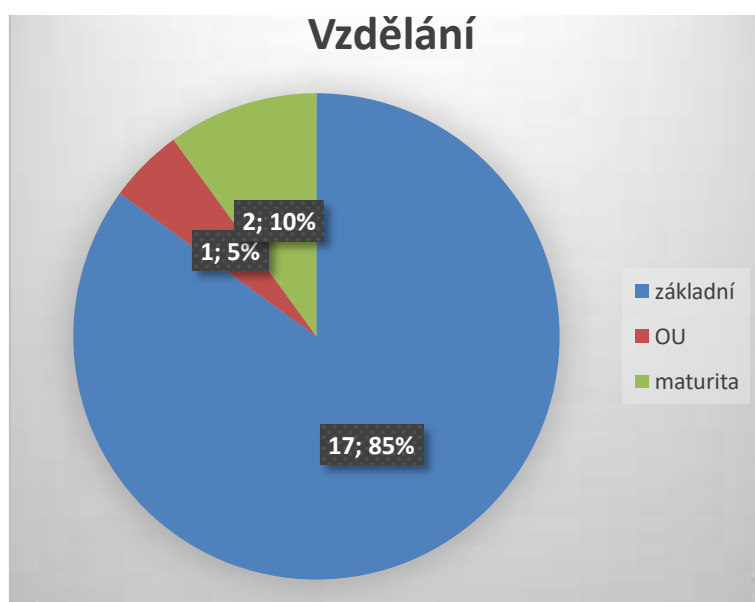
Obrázek 4: Podíl mužů a žen (zdroj: vlastní zpracování)

Dále z výsledků dotazníku vyplynulo, že nepřetržitě, bez přerušení v některém předchozím hlavním zaměstnaneckém poměru působili **tři** respondenti, kteří pracovali

nepřetržitě do 1 roku, **osm** respondentů po dobu 1-3 roky, **sedm** dotazovaných po dobu 4 roky a více a ve skupině se vyskytovali **dva** respondenti, kteří nikdy nepůsobili nepřetržitě v žádném zaměstnaneckém poměru.



Obrázek 5: Délka hlavního pracovního poměru (zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 6: Vzdělání (zdroj: vlastní zpracování)

V otázce dosaženého vzdělání uvedlo **sedmnáct** respondentů, že disponuje základním vzděláním, **jeden** dotazovaný absolvoval odborné učiliště a **dva** účastníci výzkumu se přihlásili k absolvování středního odborného učiliště či střední školy, zakončené maturitou nebo vyšším vzděláním.

Všichni respondenti se pak přihlásili na základě **otázky č. 5** k romské národnostní menšině. Co se týče pracovního zařazení dotazovaných v **otázce č. 6**, **osmnáct** z dvaceti respondentů odpovědělo, že pracují jako asistenti prevence kriminality v různých městech a **dva** uvedli, že působí jako strážníci městské policie, ale dříve oba pracovali jako asistenti prevence kriminality.

Na základě prvního bloku informačních otázek lze jednoznačně vyhodnotit, že všichni respondenti zařazení do výzkumu jsou Romové a všichni mají v době dotazníkového šetření nějakou pracovní zkušenost se spoluprací s mentorem na pracovní pozici asistenta prevence kriminality. Dále vyplynulo, že většina z nich disponuje pouze základním vzděláním, ale nutno dodat, že pracovní pozice asistenta umožňuje i těmto lidem získat slušné a v podstatě společensky prestižní zaměstnání pod hlavičkou velmi solidních zaměstnavatelů, kterými jsou města a obce. Ukázalo se, že nejpočetnější skupinou z těchto zaměstnanců jsou osoby ve věku **26-40** let a doba, kdy tito lidé bez přerušení pracovali v minulosti v nějakém hlavním zaměstnaneckém pracovním poměru, činí u většiny do **tří** let.

Z odpovědí na **otázku č. 7** vyplynulo, že **osmnáct** dotazovaných vykonávalo pracovní činnost pod vedením a s pomocí určeného mentora a **dva** respondenti působí v současnosti jako strážníci, ale dříve pracovali pod dohledem mentora jako asistenti.

Vykonávali práci pod vedením mentora	<b>18</b>
Pracují jako strážníci, v minulosti vykonávali práci pod vedením mentora	<b>2</b>

Tabulka 4: Otázka č. 7 dotazníku „M“ (zdroj: vlastní zpracování)

Z odpovědí je jasné, že všech dvacet účastníků výzkumu se na pracovní pozici asistenta prevence kriminality stalo mentees.

V odpovědích na **otázku č. 8** převládal většinový názor **osmnácti** respondentů, že pro práci asistenta prevence kriminality je mentor vhodný a potřebný, ale pouze v případě, že je mentorská práce kvalitní a mentor se ztotožňuje s potřebami a postoji asistentů. Z celé skupiny dvaceti dotazovaných **jeden** respondent uvedl, že vnímá mentora jako potřebného pro jeho práci bez výhrad a **jeden** dotazovaný se naopak vyjádřil, že mentora není nutné mít „po ruce“.

Mentor vhodný a potřebný – pouze, je-li ztotožněn s asistenty	<b>18</b>
Mentor vhodný a potřebný bez výhrad	<b>1</b>
Mentora není nutné mít	<b>1</b>

Tabulka 5: Otázka č. 8 dotazníku „M“ (zdroj: vlastní zpracování)

Většinový názor potvrdil postoje dotazovaných k potřebě mentorství při jejich práci, ale především prokázal, jak je pro respondenty důležitá osobnost mentora a jeho osobní zainteresovanost k mentees.

Na **otázku č. 9**, zda je práce asistentům zadávána kvalitněji a jasněji, je-li tak činěno přímo mentorem, odpověděla většina z dvaceti (šestnáct) dotazovaných, že ano, ale je to podmíněno osobností mentora, jak s lidmi pracuje, **tři** respondenti uvedli, že jednoznačně ano a **jeden** označil odpověď, že to nemá na plnění jeho úkolů vůbec žádný vliv.

Zadávání práce je kvalitnější od mentora	<b>16</b>
Zadávání práce je jednoznačně kvalitnější od mentora	<b>3</b>
Osobnost mentora nemá vliv na zadávání práce	<b>1</b>

Tabulka 6: Otázka č. 9 dotazníku „M“ (zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědi na **otázku č. 10** potvrdily většinově správné vnímání role mentora. **Sedmnáct** respondentů z uvedeného vzorku vnímá úlohu mentora jako pomocníka, podporovatele, rádce, a to i mimo pracovní záležitosti, ale i zadavatele úkolů, **dva** další dotazovaní si představují mentora jako spíše kamaráda či přítele a **jeden** jeho úlohu vnímá jako práci nadřízeného pracovníka, který ho má vézt k úspěšné pracovní činnosti.

Mentor – pomocník, rádce i mimo práci	<b>17</b>
Mentor – kamarád	<b>2</b>
Mentor – nadřízený	<b>1</b>

Tabulka 7: Otázka č. 10 dotazníku „M“ (zdroj: vlastní zpracování)

Na **otázku č. 11**, který styl práce se jeví respondentům nejvíce ideální, odpovědělo **osmnáct** z nich, že preferují úkolování ze strany mentora, ovšem za předpokladu, že má tento člověk potřebné kvality. **Dva** z respondentů se pak vyjádřili, že by nejraději pracovali na své pracovní pozici bez mentora či nadřízeného. **Žádný** z účastníků daného vzorku neupřednostnil před ostatními možnostmi řízení jejich práce a úkolů ze strany nadřízeného – vedoucího zaměstnance před mentorstvím.

Úkolování ze strany mentora	<b>18</b>
Bez úkolů ze strany mentora	<b>2</b>
Úkolování ze strany nadřízeného	<b>0</b>

Tabulka 8: Otázka č. 11 dotazníku „M“ (zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka číslo 12** se zaměřila na úlohu mentora při usnadnění zařazování se asistentů mezi zaměstnance městské policie. Že se mentor takto osvědčil, odpovědělo většinových **devatenáct** respondentů a pomoc, přístup a zejména usnadnění zaškolování a pochopení

práce asistentů, ale i práce strážníků MP, vnímají jako pozitivní. **Jeden** dotazovaný se však domnívá, že pomoc mentora sice byla přínosem, ale pouze v prvních dnech jeho nástupu, pak již žádnou pomoc či rady údajně nedostal. **Žádný** z respondentů neuvedl, že by pomoc mentora vůbec k ničemu nebyla.

Mentor se osvědčil při zařazení asistenta mezi zaměstnance	<b>19</b>
Mentor se osvědčil při zařazení asistenta jen při nástupu	<b>1</b>
Mentor se neosvědčil	<b>0</b>

Tabulka 9: Otázka č. 12 dotazníku „M“ (zdroj: vlastní zpracování)

V odpovědích na **otázku č. 13** se vyjádřilo **devět** dotazovaných, že mu mentor pomohl se lépe zorientovat v celospolečenských otázkách a atmosféře v naší společnosti i mimo pracovní aktivity a úkoly, což oceňují, dalších **deset** účastníků potvrdilo totéž s podmínkou, že záleží na osobnosti mentora, jak to dovede „podat“ a jeden dotazovaný uvedl, že takovou pomoc nepovažuje za potřebnou či pro něj přínosnou.

Pomoc mentora v celospolečenských otázkách i mimo pracovní aktivity	<b>9</b>
Pomoc mentora záleží na jeho osobnosti	<b>10</b>
Úkolování ze strany nadřízeného	<b>1</b>

Tabulka 10: Otázka č. 13 dotazníku „M“ (zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 14** měla umožnit zjištění, zda by se mentor asistentů měl zajímat i o problematiku osobního života nebo rodiny asistenta, resp., zda tento způsob vzájemného vztahu mezi mentorem a asistentem by zaměstnanci z řad národnostní menšiny vůbec ocenili, či naopak by jim nebyl příjemný. **Sedmnáct** z dotazovaných, odpovědělo, že by se zajímat měl a dochází ke společným diskusím k některým problémům, **dva** další respondenti uvedli, že by se sice zajímat měl, ale že tak činí jako mentor pouze z povinnosti a **jeden** dotazovaný se vyjádřil, že má za to, že tyto záležitosti nemusí mentora zajímat.

Mentor by se měl zajímat i o problematiku osobního života asistentů	<b>17</b>
Mentor tak činí z povinnosti	<b>2</b>
Tyto záležitosti nemusí mentora zajímat.	<b>1</b>

Tabulka 11: Otázka č. 14 dotazníku „M“ (zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 15** se věnovala přínosu následného vzdělávání mentorem pro výkon práce asistentů s lidmi v ulicích. **Devatenáct** respondentů považuje další vzdělávání a získávání přehledu v jejich pracovní pozici jednoznačně za přínosné, pouze **jeden** dotazovaný nepovažuje další vzdělávání mentorem pro jeho práci za potřebné. **Žádný** z asistentů však

neuevdl možnost, že by jejich vzdělávání bylo naprosto zbytečné, ať už je organizováno jakoukoli formou.

Další vzdělávání a získávání přehledu je přínosné	<b>19</b>
Nepovažuje další vzdělávání mentorem pro jeho práci za potřebné	<b>1</b>

Tabulka 12: Otázka č. 15 dotazníku „M“ (zdroj: vlastní zpracování)

Z odpovědí na **otázku č. 16** jednoznačně plyne, že mentees významně oceňují skutečnost, když jejich mentor disponuje dobrou finanční gramotností. **Všech dvacet** dotazovaných považuje za důležité, aby byl jejich mentor dobře orientován v otázkách finanční gramotnosti a poznatky jim předával, a to nejen pro jejich vlastní potřebu, ale také pro získání přehledu k práci s ostatními lidmi v terénu.

V **otázce č. 17** odpovídali dotazovaní, zda by uvítali jistou osobní pomoc či podporu mentora v tíživé životní situaci. **Jeden** z dvaceti respondentů uvedl, že mentorovi do problémů v jeho osobním životě nic není, naopak **deset** se vyjádřilo, že by to v každém případě považovalo za pozitivní a dalších devět by ocenilo osobní pomoc a podporu mentora v případě, že by mu mohli důvěřovat.

Mentor by se měl zajímat i o problematiku osobního života asistentů	<b>17</b>
Mentor tak činí z povinnosti	<b>2</b>
Tyto záležitosti nemusí mentora zajímat.	<b>1</b>

Tabulka 13: Otázka č. 17 dotazníku „M“ (zdroj: vlastní zpracování)

Další **otázka č. 18** měla rámcově objasnit vztah asistentů ke svému mentorovi. Respondenti, resp. **sedm** z nich, uváděli, že jejich vztah k mentorovi byl pracovní, ale také osobní. Dalších **dvanáct** dotazovaných uvedlo, že k mentorovi mají pracovní i osobní vztah, ale jen, je-li postavený na vzájemné důvěře, Jeden respondent uvedl, že má k mentorovi pracovní vztah pouze z povinnosti.

Vztah k mentorovi byl pracovní i osobní	<b>17</b>
Vztah k mentorovi byl pracovní i osobní, ale jen po získání důvěry	<b>2</b>
Vztah k mentorovi pouze z povinnosti.	<b>1</b>

Tabulka 14: Otázka č. 18 dotazníku „M“ (zdroj: vlastní zpracování)

Z odpovědí na **otázku č. 19** vyplynulo, že **sedmnáct** respondentů je přesvědčeno, že je potřebné i vhodné, aby mohli v případě prosby o radu zatelefonovat mentorovi i po pracovní době, protože mentor by měl být mentorem stále, po pracovní době jeho pozice



nekončí. **Tři** dotazovaní to za vhodné nepovažují a myslí si, že je to potřebné pouze v případě, chtějí-li se omluvit z pracovní povinnosti, kupříkladu pro nemoc.

Možnost zatelefonovat mentorovi i po pracovní době	<b>17</b>
Možnost zatelefonovat mentorovi jen v pracovní době	<b>3</b>

Tabulka 15: Otázka č. 19 dotazníku „M“ (zdroj: vlastní zpracování)

Na **otázku č. 20**, zda naplnil systém vzdělávání, realizovaný školiteli nebo mentorem potřebu asistentů k získávání nových poznatků a informací pro snadnější a lepší výkon práce na jejich pracovní pozici, vyjádřilo **devatenáct** z dotazovaných, že jsou s tímto systémem vzdělávání jednoznačně spokojeni, jelikož vzdělávání bylo dobře organizované a doplněné o vzdělávání ze strany mentora. Pouze **jeden** respondent se vyjádřil, že celý systém vzdělávání nepovažuje pro svou práci za zásadní.

Systémem vzdělávání jsou jednoznačně spokojeni	<b>19</b>
Nepovažuje vzdělávání za potřebné	<b>1</b>

Tabulka 16: Otázka č. 20 dotazníku „M“ (zdroj: vlastní zpracování)

Žádný z dotazovaných si nemyslí, že by v rámci vzdělávání šlo jen o několik dílčích vzdělávacích dnů, a ne o celý vzdělávací systém asistentů.

**K otázce č. 21**, jestli splnila úloha mentora očekávání respondentů v pracovním procesu a vztahu mentora s mentorovaným, se vyjádřilo **sedmnáct** dotazovaných, že jejich očekávání bylo splněno, **dva** vybrali možnost souhlasu, ovšem jejich očekávání bylo splněno jen částečně, jelikož mají za to, že mentor by měl být více pomocník, nežli šéf a **jeden** z respondentů uvedl, že jeho očekávání nebylo naplněno.

Splnilo očekávání mentora s mentorovaným	<b>17</b>
Splnilo částečně očekávání mentora s mentorovaným	<b>2</b>
Nesplnilo	<b>1</b>

Tabulka 17: Otázka č. 21 dotazníku „M“ (zdroj: vlastní zpracování)

## 6.2 Vyhodnocení dotazníku č. 2 „Pozitiva a negativa mentorství“ (PaNM)

Dotazníkového šetření, které se úzce váže k 4. výše uvedené výzkumné otázce, se zúčastnilo opět totožných 20 respondentů. Tedy stejný vzorek zaměstnanců jako v předchozí dotazníkové metodě výzkumu. Návratnost byla znovu 100 %.

**Otázka č. 1** ověřila, zda všech **dvacet** respondentů spolupracuje či spolupracovalo při své práci asistenta s mentorem. Dotázaní se vyjádřili, že všichni s mentorem spolupracovali, což byl důležitý prvek pro objektivní vyhodnocování výzkumu.

**Otázka č. 2** se týkala tématu, zda mentor přispěl ke zmírnění nejistoty v počátcích práce asistenta, tedy zda jeho působení bylo vhodné i důležité hned od počátku nástupu asistentů na pracovní pozici APK. **Osmnáct** respondentů to hodnotilo jako pozitivum a zapsalo souhlasné stanovisko s tím, že mentor jim zásadně pomohl při nástupu do práce a rozptýlil možné pochybnosti. **Jeden** z dotázaných měl za to, že se mu působení mentora dostalo pomoci jen částečně, protože měl větší očekávání. **Poslední jeden** z respondentů uvedl, že nejistotu musí překonat sám a mentor mu nemůže pomoci.

**Otázka číslo 3** byla zaměřena na konkrétní specifikaci pocíťovaných negativ, spojených s prací mentora. Ten dotázaný, který měl nějakou negativní zkušenost s mentorem, měl konkrétně zaznamenat jakou a zda šlo o opakovanou situaci. **Dva** z respondentů uvedli, že šlo o nevhodné chování mentora k nim (mentor na ně křičel) a doplnili, že šlo o opakovaný jev. Další zapsal, že jednou mu mentor velmi hrubě vytkl pracovní chybu, ale že si není pochybení vědom kvůli zajištění své bezpečnosti (asistent si opatřil obušek a vzal si jej k výkonu práce). Ještě **jeden** respondent dále uvedl, že šlo dokonce o ponižování jeho osoby ze strany mentora, který mu sdělil doslova, že je „pěkný tupec“. Příčiny, které předcházely neslušnému označení asistenta, tento v dotazníku dále nerozváděl.

**Otázka č. 4** byla komplexnější, jelikož bylo zapotřebí zjistit, zda mentor, který poskytuje rady, pomoc a povzbuzení napomáhá k tomu, aby se asistenti cítili uznávanými zaměstnanci v rámci pracovního kolektivu celé městské policie, tedy zda dokáže stmelovat asistenty se strážníky. **Jeden** z respondentů nezaznamenal, že by mentor přispěl k jeho lepšímu pocitu v rámci MP, **tři** z dotázaných považují mentora v tomto směru za důležitý spojovací článek,

ovšem tehdy, jestliže mentor svou práci vykonává, tzn. „srdcem“, šestnáct respondentů uvedlo, že bez mentora, který je vede, by se jim spolupracovalo se strážníky mnohem obtížněji

**Otázka č. 5** byla citlivým tématem, jelikož se týkala dotazu, zda vůbec může být pro asistenty vhodným člověkem mentor, který sám není Romem. **Osmnáct** respondentů neupřednostnilo, že by mentorem musel být vždy Rom, ovšem za předpokladu, že nemá obecně záporný vztah k romské komunitě. Dva z dotazovaných vybrali možnost, že když bude mentorem člověk, který není Rom, nebudou ho asistenti z romské menšiny vůbec uznávat.

**Otázka č. 6** směřovala ke zjištění, kolika procenty by vyhodnotili respondenti skutečnost, že jim byl k výkonu jejich práce přidělen mentor, přičemž čím více procent od 0 do 100, tím je hodnocení kladnější. Převážná většina z asistentů, **patnáct** z nich, zvolila nejvíce pozitivně skutečnost, že jim byl přidělen mentor, a to procentuálně více než z 80%. **Tři** respondenti přidělení mentora ohodnotili mezi 51–80 %, jeden respondent tuto skutečnost vnímá mezi 31–50 %. **Poslední jeden** dotázaný zvolil možnost 0 %, čímž predikoval, že přidělení mentora pro jeho práci není v žádném případě pozitivní skutečností.

**Otázka č. 7** měla za úkol zjistit, která negativa mentorování vnímají asistenti jako nejzávažnější a která jsou pro ně naopak přijatelnější. Respondenti vybírali z jednotlivých pěti možností:

- a) Nekomunikativní mentor
- b) Nechuť hovořit s asistenty jinak, než z povinnosti
- c) Používání „tykání“ mentora směrem k asistentům bez předchozí dohody
- d) Málo srozumitelné předávání zkušeností, rad a podnětů
- e) Mentor projevuje jistou nadřazenost k asistentům a dává najevo, že on je důležitější člověk nežli samotný asistent.

K uvedeným možnostem přidělovali čísla systémem známkování jako ve škole – nejvíce nepřijatelné negativum známkou 5, nejvíce přijatelné negativum známkou 1; každá možnost musí mít známku.

Odpovědi respondentů byly následující:

	a)	b)	c)	d)	e)
R 1	2	3	1	4	5
R 2	3	2	1	4	5
R 3	2	3	1	4	5
R 4	2	5	1	3	4
R 5	5	2	1	3	4
R 6	2	3	1	4	5
R 7	3	2	1	4	5
R 8	2	3	1	4	5
R 9	2	3	1	5	4
R 10	2	3	1	4	5
R 11	2	3	1	4	5
R 12	2	3	1	5	4
R 13	3	2	1	5	4
R 14	2	3	1	4	5
R 15	2	3	1	4	5
R 16	3	2	1	5	4
R 17	2	3	1	4	5
R 18	2	3	1	4	5
R 19	2	3	1	4	5
R 20	2	3	1	4	5

Tabulka 18: Otázka č. 7 dotazníku „PaNM“ (zdroj: vlastní zpracování)

Z dvaceti respondentů **čtrnáct** z nich zvolilo jako zásadně nejvíce nepřijatelné negativum to, když by mentor projevoval nadřazenost k asistentům a dával by najevo, že je důležitější člověk, nežli samotný asistent **/za e)/** a přidělilo této možnosti známku 5. Tuto možnost vnímají tedy respondenti jako celkově nejvíce negativní ze všech předložených možností. Šest z respondentů zvolilo tuto možnost jako druhé nejméně přijatelné negativum a oznámkovalo známkou 4. Jako v pořadí druhou nejvíce negativní možností zvolili respondenti, když dochází ze strany mentora k málo srozumitelnému předávání zkušeností, rad a podnětů, jelikož čtrnáct ze všech respondentů oznámkovalo tuto možnost známkou 4 **/za d)/**. Třetí možnost **/za b)/**, tedy nechť hovoří s asistenty jinak než z povinnosti, zvolilo za nejvíce negativní pouze pět respondentů. Stejně tak zvolilo pouze pět respondentů možnost **/za a)/**, že vnímají jako největší negativum nekomunikativnost mentora. Žádný z asistentů nevnímá jako nejvíce nepřijatelné negativum používání tykání ze strany mentora bez předchozí dohody, tzn., že žádnému z asistentů by zásadně nevadilo, kdyby se to stalo, a tedy všichni respondenti bez výjimky přiřadili k této možnosti známku 1 **/za c)/**.



Obrázek 7: Negativa mentorování (zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 8** se zaměřila z jiného úhlu pohledu na pozitiva spolupráce asistentů s mentorem. Respondenti měli za úkol vybrat pouze jednu ze tří možností. **Šestnáct** ze všech respondentů vnímá jako prioritní pozitivum mentorství to, že má v práci rádce a pomocníka, kterému záleží na tom, jak se bude jeho život a práce dále vyvíjet. **Dva** z dotázaných vybrali jako prioritní možnost, že se mohou na mentora obrátit i s problémem z osobního života. Rovněž **dva** ze všech respondentů považují za prioritu další možnost, a to takovou, že má mentor k nim přátelský vztah.

**Otázka č. 9** měla celkově shrnout vnímání pozitiv a negativ mentorství, jako metody působení a možnosti vzdělávání asistentů pro úspěšný výkon jejich pracovní činnosti. **Devatenáct** respondentů sdělilo, že mentorství je jednoznačně kladem, jelikož záporů je málo. Pouze **jeden** dotázaný uvedl, že není přesvědčen, by mentorství bylo kladem, tedy vhodným řešením, jak pomoci asistentovi v jeho práci.

### 6.3 Vyhodnocení ankety

Anketa, která má vhodně doplnit výzkumnou otázku č. 1 a 5 byla určena pro dvě stě strážníků Městské policie Ostrava a zahrnovala celkem pět anketních otázek. Výsledky ankety měly dopomoci zjistit, zda strážníci, kteří u MP Ostrava dlouhodobě spolupracují s asistenty prevence kriminality, vnímají mentorství jako metodu, v níž převažuje pozitivum nad případnými negativy a jestli úloha mentora je vhodnou formou motivace, vzdělávání a spolupráce vedoucí ke kladným výsledkům práce příslušníků etnické menšiny, zda tito zaměstnanci přispívají i k úspěšným výsledkům práce městské policie. V anketě se strážníci také vyjadřovali k problematice chápání pozitivní diskriminace, a zda je tento způsob určitého zvýhodnění národnostní menšiny vhodně zvolen pro pracovní činnosti se zaměstnanci, kteří se hlásí k romské menšině.

Číslo otázky	Otázka	Odpověď a)	Odpověď b)	Odpověď c)
Otázka č. 1	Považujete mentorství APK jako vhodnou metodu motivace, vzdělávání a spolupráce?	ne	ano pro APK	ano při zaučování
		2	170	28
Otázka č. 2	Jak hodnotíte přínos práce APK v oblasti zajišťování veřejného pořádku?	jednoznačně pozitivně	negativně	pozitivně
		12	25	163
Otázka č. 3	Jak hodnotíte, že APK pracují pod vedením konkrétního mentora z řad strážníků MP?	jednoznačně pozitivně	pozitivně	Upřednostňují externistu
		42	137	21
Otázka č. 4	Myslíte si, že když byla zvolena podoba úkolování a spolupráce s APK formou mentorství, jde o tzn. pozitivní diskriminaci?	nadbytečný komfort	považují za nutné privilegium	nejde o privilegium
		9	50	141
Otázka č. 5	Jak byste hodnotili situaci, kdyby mentor zaměstnanců z romské menšiny, byl zároveň jako jejich vedoucí zaměstnanec?	nevadí spojit tyto pozice dohromady	spojení rolí není vhodné	bylo by to možné, je-li mentor empatický
		23	51	126

Tabulka 19: Vyhodnocení ankety (zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 1** se přímo zabývá tím, zda mentorství zaměstnanců z řad národnostní menšiny je skutečně vhodnou speciální metodou motivace, vzdělávání a spolupráce s těmito konkrétními zaměstnanci. Z celkového počtu dvě stě respondentů se **sto sedmdesát** strážníků vyjádřilo, že

se sice s žádným mentorem v práci nesetkalo, ale takovou spoluprací by se zkušeným mentorem uvítalo, takže pro asistenty je přínosem. Dalších **dvacet osm** dotázaných si myslí, že ano a že by spoluprací s mentorem uvítali i oni sami, hlavně v počátku v nové práci, kdy by se cítili jistější. Pouze **dva** dotázaní uvedli, že mentorování těchto zaměstnanců není vůbec potřebné, ani vhodnou metodou, stačí obvyklé zaučování a vlastní praxe.

**Otázka č. 2** si kladla za cíl vyhodnotit strážníky přínos práce asistentů v oblasti zajišťování veřejného pořádku a prevence kriminality. **Sto šedesát tři respondenti** hodnotili přínos práce asistentů v této oblasti spíše pozitivně a **dvanáct dalších** vyhodnotilo tento přínos jednoznačně pozitivně. **Dvacet pět respondentů** má naopak názor, že práce asistentů v dané oblasti není přínosem.

**Otázka č. 3** směřuje k problematice, jakým způsobem vnímají respondenti skutečnost, že zaměstnanci z řad národnostní menšiny pracují pod vedením mentora, který je sám strážníkem. Jednoznačně pozitivně to hodnotí **čtyřicet dva** respondenti a **sto třicet sedm** dotázaných hodnotí tento fakt spíše pozitivně a oceňují, že strážník má zkušenosti při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku a bude schopen mnohem lépe do této problematiky asistenty zapojit. **Dvacet jeden** strážník si naopak myslí, že by mentorem asistentů měl být zaměstnanec mimo městskou policii, externista, a to, že mentorem je strážník, hodnotí negativně.

**Otázka č. 4** se zabývá problematikou, zda mentorství asistentů je možno vnímat jako pozitivní diskriminaci, jako určité privilegium, kterého se těmto zaměstnancům dostává, nebo ne. **Sto čtyřicet jeden** respondent se domnívá, že nejde o privilegium, že mentorství asistentů souvisí s potřebou osobního přístupu u těchto konkrétních zaměstnanců, aby došlo k jejich motivaci a kvalitní pracovní činnosti. **Padesát dotázaných** považuje mentorství asistentů sice za určité privilegium, které však nepovažují za zbytečné u těchto zaměstnanců, dojde-li ke kvalitní pracovní činnosti. **Devět** ze všech respondentů zvolilo možnost, že jde o nadbytečný komfort a že APK nepotřebují nikým mentorovat.

**Otázka č. 5** má vyhodnotit názor respondentů na situaci, kdyby byl mentorem asistentů vedoucí zaměstnanec (strážník), jenž by měl zvládnout obě tyto role současně. **Padesát jedna** respondentů tuto situaci nepovažuje za vhodnou, jelikož mentor má být spíše rádce a pomocník. **Dvacet tři** respondentů si myslí, že by neškodilo spojit tyto dvě pozice

dohromady, protože by to zvýšilo autoritu mentora. Většina, sto dvacet šest respondentů je přesvědčená, že by to bylo možné, ovšem za předpokladu, že by byl tento člověk dostatečně empatický, schopný osobního přístupu a že by dokázal stmelit vhodně obě role.

## 6.4 Vyhodnocení rozhovoru

Provedený rozhovor se třemi respondenty – asistenty prevence kriminality Ostrava, jehož prepis je součástí příloh této diplomové práce, poskytl odpovědi na to, jak vnímají problematiku tzv. pozitivní diskriminace příslušníci romské menšiny (prvních 5 otázek). Šestá otázka směřovala ke zpřesnění tématu případných negativ, která se mohou při spolupráci asistentů s mentorem vyskytnout. Výzkumný vzorek tvořili dvě ženy a jeden muž odlišného věku.

Otázka →	Otázka č.1	Otázka č.2	Otázka č.3	Otázka č.4	Otázka č.5	Otázka č.6
Resp. ↓	Rozumíte, co znamená pozitivní diskriminace (dále jen PD)?	Myslíte si, že je vhodné používat PD?	Cítíte se někdy jako Rom/ka nepříjemně v práci?	Považujete PD vůči Romům za dobrou strategii a postup státu?	Volil/a byste PD pro Vás a Vaši rodinu jako vhodné v osobním životě?	Setkal/a jste se osobně s nějakým negativem?
R č.1 - žena 47 let	ano	v pracovní činnosti ne	necítím	PD je dvojsečná strategie	jen v případě nemoci, chudoby	záleží na kvalitách mentora
R č. 2 - muž 37 let	ano	myslím, že ano	mimo práci MP, ano	uvítá větší zvýhodnění	ano	ano, nepřístojné chování mentora
R č. 3 - žena 23 let	ano	v pracovní činnosti ano	necítím	pro ty, co se neumí bránit	Spíše ano, jednou jsme jí využili	nesetkala

Tabulka 20: Vyhodnocení rozhovoru (zdroj: vlastní zpracování)

**Na otázku č. 1**, která se týkala přímo pojmu pozitivní diskriminace a zda tento pojem byl respondenty pochopen, odpověděli všichni tři dotázaní, že ano.

**Na otázku č. 2**, zda je přímo v pracovní činnosti s Romy vhodné používat odlišný, zvýhodňující přístup, tedy zmíněnou pozitivní diskriminaci, odpověděly dvě respondentky, že v pracovní činnosti nepovažují uplatňování pozitivní diskriminaci za úplně vhodnou, přičemž



jedna z nich ji úplně v pracovním procesu odmítla a zmínila se doslova, že když se kolem Romů chodí jak po špičkách, tak si připadá jako součást nějaké méněcenné skupiny, jako kdyby byla „slabší myslí“ a neuměla vykonat úkol jako každý jiný pracovník. Třetí respondent má naopak názor, že tento způsob přístupu je i v práci potřebný.

**Na otázku č. 3,** jestli se někdy respondenti jako Romové cítí nepříjemně v práci pro svou etnickou příslušnost, a zda by uvítali proto jisté zvýhodnění nebo třeba ohledy či větší pochopení proti ostatním zaměstnancům z majority, uvedla první dotázaná, že v rámci nynější práce se necítí nijak diskriminovaná a že má sice jednu zkušenost s diskriminací, ještě když byla studentkou, ale celkově ono zvýhodnění v práci není zapotřebí. Druhá respondentka se vyjádřila obdobně, že se necítí a necítí být diskriminovaná a pozitivní diskriminace v pracovním procesu není nutná. Třetí respondent popsal, že u městské policie se sice chovají k nim, jako Romům, normálně, ale v jiné práci předtím, to tak nebylo, a proto je zapotřebí zvýhodňování Romů.

**Otázka č. 4** si kladla za úkol zjistit, zda respondenti považují pozitivní diskriminaci za dobrou strategii a postup ze strany státu, který by měl být vůči Romům uplatňován. První dotázaná se k tématu celkového přístupu státu rozpovídala zajímavým způsobem, jelikož zastávala názor, že pozitivní diskriminace je v podstatě dvojsečná. Na jedné straně může pomoci třeba chudým lidem, na druhé straně může některé Romy demotivovat k tomu, aby pracovali, a nejen pobírali sociální dávky a mysleli si, že vše od státu dostanou. Naopak další dotázaný uvedl, že má pocit, že stát se o Romy příliš nestará, že sociální dávky mohou přece pobírat všichni a že on preferuje spíše neziskové organizace, jako ty, které pomáhají. Třetí respondentka sdělila, že stát by měl pomáhat jen těm nejpotřebnějším a že pozitivní diskriminaci by bylo vhodné uplatnit třeba při hledání bytu či podnájmu. Zároveň však i odsoudila, že někteří Romové získané byty svévolně ničí a spoléhají, že dostanou další prostory k bydlení od města.

**Na otázku č. 5,** zda je uplatňování pozitivní diskriminace vhodné v sociální oblasti a osobním životě romské menšiny, dvě respondentky se shodly v názoru, že v těchto oblastech oproti oblasti pracovní je pozitivní diskriminaci u některých Romů vhodné uplatnit, zejména u těch sociálně nejslabších, třetí dotázaný se vyjádřil, že pozitivní diskriminace je zapotřebí každopádně v oblasti sociální a rodinné, ale také v té pracovní, a Romové by měli být vždy upřednostněni před majoritou.

**Otázka č. 6** se týkala již odlišného tématu, a to problematiky, zda se setkali respondenti s něčím negativním v rámci mentorství a pokud ano, ať se pokusí situaci popsat. Otázka byla zvolena jako doplněk k Dotazníku PaNM, ve kterém se rovněž nachází dotaz na negativa mentorství, ale kde je pro respondenty těžší takové situace písemně popsat. První respondentka uvedla, že to negativní se projevuje nebo neprojevuje v návaznosti na to, jaký je mentor. Pokud nejde o zainteresovaného a schopného člověka má za to, že negativ může být celá řada, ale není možné je zde popisovat. Podobně se vyjadřovala i další respondentka, která uvedla také, že záleží na tom, kdo je mentorem, ale že drobné neshody nepovažuje za negativum, protože k nim dochází běžně na mnoha pracovištích i všude jinde. Poslední respondent uvedl konkrétní situaci, kterou považuje každopádně za negativum, a to způsob, jakým s ním mentor jednal. Navíc je přesvědčený, že mentor po něm křičel neoprávněně, jelikož má za to, že vzít si k výkonu práce obušek, bylo správné a nadále na tom trvá, považuje to za vhodný obranný prostředek pro jeho práci, ačkoli k tomu není žádným zákonem zmocněn. Dotázaný sdělil, že negativní je, když po asistentovi mentor křičí a že si to nemůže dovolit.

## 7 VÝZKUMNÉ ZÁVĚRY

Otázky ve dvou dotaznících a anketě byly sestaveny tak, aby umožnily a zároveň kopírovaly širší názorové spektrum na problematiku mentorství, jeho pozitiv a případně negativ v pracovní činnosti a vzdělávání zaměstnanců z řad národnostní menšiny – v tomto případě romské. Dotkly se tématu pozitivní diskriminace, aby bylo možno vyvodit zobecnění, a tím objektivně odpovědět na výzkumné otázky, které byly v diplomové práci stanoveny. Některé položené otázky poskytly názorový postoj respondentů dokonce ke dvěma výzkumným otázkám najednou. Metoda rozhovoru byla s respondenty vedena zejména na téma pozitivní diskriminace, pouze poslední otázka se týkala případných negativ mentorství, které by dotázaní mohli v průběhu spolupráce s mentory zaznamenat.

V průběhu výzkumného šetření došlo k zodpovězení všech stanovených výzkumných otázek:

### **1. Splňuje mentorství, jako metoda práce s lidskými zdroji z řad národnostní menšiny /romské menšiny/ předpoklady pro úspěšnou pracovní činnost na pracovní pozici asistenta prevence kriminality?**

Prvních 6 otázek dotazníku s pracovním názvem *Mentorství* (M) bylo zaměřeno na identifikaci dvaceti respondentů z hlediska věku, pohlaví, příslušnosti k národnostní menšině, délky nepřetržitého pracovního poměru v minulosti, vzdělání. Odpovědi na otázku č. 7 potvrdily, že všech dvacet respondentů, tedy celý výzkumný vzorek, se hlásí k národnostní romské menšině. Dále bylo zjištěno, že sedmnáct respondentů disponuje pouze dokončeným základním vzděláním a tři další dokončili vzdělání na středních odborných učilištích, z toho dva toto vzdělání zakončili maturitní zkouškou. Vzhledem ke konkrétní výzkumné otázce č. 1 lze celkově z odpovědí na otázky č. 9, 10, 12, 13, 17 a 21 vyhodnotit, že většina respondentů se domnívá, že mentorství skutečně splnilo svůj účel a je významným prvkem pro úspěšnou a kvalitní práci s lidskými zdroji z řad národnostní menšiny. Průměrně v odpovědích na výše uvedené otázky dotazníku M se tato analýza opírá o počet nejméně 16, ale i více respondentů z dvaceti, kteří odpověděli tak, že jednoznačně podpořili účelnost a význam mentorství pro jejich práci, a to nejen v období tzn. zaškolování zaměstnance, ale po celou dobu působení na pracovní pozici asistenta. Při vyhodnocování odpovědí si nelze nevšimnout, že jeden z respondentů upřednostňoval v dotazníku M téměř vždy možnosti, poukazující na to, že mentorství vnímá velmi negativně, proto je možné se domnívat, že ho práce asistenta prevence kriminality nijak neoslovila a s tím souvisí i negativní postoj

k mentorství. Konkrétně ovšem nelze samozřejmě stanovit relevantní důvod jeho negativního postojů, toto tvrzení tedy zůstává pouhým předpokladem, že tomu tak může být.

Názorovým doplňkem pro první výzkumnou otázku se stala rovněž vyhodnocená odpověď na otázku č. 1 ankety, předložené dvě stě respondentům (strážníkům MP). Z celkového počtu dvě stě respondentů se sto sedmdesát strážníků vyjádřilo, že práce s mentorem je pro asistenty přínosem a dalších dvacet osm dotázaných by spolupráci s mentorem dokonce uvítali i oni sami. Mentorství, jako vhodnou metodu práce s lidskými zdroji z řad národnostní menšiny pouze 2 respondenti označili jako nepotřebné, s tím, že postačuje pouze obvyklé zaučování a praxe.

## **2. Představuje mentorství jako metoda práce s lidskými zdroji vhodný doplněk strategie vzdělávání i možnost v kontinuálním vzdělávání zaměstnanců z řad národnostní menšiny na pracovní pozici asistenta prevence kriminality?**

K problematice, zda mentorství je vhodným doplňkem strategie vzdělávání zaměstnanců z řad národnostní menšiny, se konkrétně vázaly otázky č. 13, 15, 16 a 20 dotazníku s pracovním názvem *Mentorství* (M). Průměrně v odpovědích na tyto výše uvedené otázky dotazníku M se tato analýza opírá o počet nejméně osmnácti ale i více respondentů z dvaceti, kteří se jednoznačně domnívají, že působení mentora představuje velmi vhodnou možnost i doplněk celkové strategie vzdělávání asistentů prevence kriminality, kteří mají přirozeně s danou pracovní pozicí nulovou zkušenost. Navíc je tato skutečnost jistě umocněna faktem, že asistenti nedisponují vzděláním, které by jim mohlo tuto konkrétní pracovní pozici jakkoli přiblížit. V otázce č. 13 ocenilo celkem devatenáct z dvaceti dotázaných, že mu mentor pomohl se lépe zorientovat v celospolečenských otázkách a atmosféře v naší společnosti i mimo pracovní úkoly, ale deset z nich potvrdilo totéž s podmínkou, že záleží na osobnosti mentora, jak to dovede „podat“. Zcela jednoznačný názor projeвили respondenti na otázku č. 16 a byl zaznamenán zajímavý výsledek. Všech dvacet dotázaných považuje za důležité, aby byl jejich mentor dobře orientován v otázkách finanční gramotnosti a poznatky jim předával, a to nejen pro jejich vlastní potřebu, ale také pro získání přehledu k práci s ostatními lidmi, kteří se ocitli v sociálním vyloučení. Také na otázku č. 20, zda naplnil systém vzdělávání, realizovaný školiteli nebo mentorem potřebu asistentů k získávání nových poznatků a informací pro snadnější a lepší výkon práce na jejich pracovní pozici, odpovědělo devatenáct z dvaceti respondentů, že jsou s tímto systémem vzdělávání jednoznačně spokojeni, jelikož vzdělávání bylo dobře organizované a doplněné o vzdělávání ze strany

mentora. Celkově jeden z dvaceti respondentů se vyjadřoval na avizované otázky tak, že upřednostnil jednoznačně svůj názor, že vzdělávání mu nepřináší očekávané benefity a strategii vzdělávání či vzdělávání ze strany mentora neoceňuje.

### **3. Je mentorství subjektivně vnímáno samotnými mentorovanými jako vhodná metoda práce s asistenty prevence kriminality a za jakých podmínek?**

K analýze této výzkumné otázky směřovaly otázky č. 8, 9, 11, 14, 17, 18 a 19 dotazníku s pracovním názvem *Mentorství* (M). Průměrně v odpovědích na tyto výše uvedené otázky dotazníku M se tato analýza opírá o počet nejméně sedmnácti, ale i více respondentů z dvaceti, kteří subjektivně oceňují mentorství jako vhodnou metodu práce s asistenty prevence kriminality, ovšem za určitých podmínek. A to, že je mentorská práce kvalitní a mentor se ztotožňuje s potřebami a postoji asistentů (otázka č. 8), že je práce asistentům zadávána kvalitněji a jasněji, je-li tak činěno přímo mentorem, ale je to podmíněno osobností mentora, jak s lidmi dokáže komunikovat a pracovat (otázka č. 9). Ideálním způsobem práce se jeví respondentům úkolování ze strany mentora, ovšem za předpokladu, že má tento člověk potřebné kvality (otázka č. 11). Asistenti také většinou ocenili, když se mentor zajímá i problémy jejich osobního života v rodině, ale je důležité, aby tak nečinil pouze z povinnosti (otázka č. 14). Devatenáct z dvaceti respondentů by uvítali jistou osobní pomoc či podporu mentora v tíživé životní situaci, ovšem dvanáct z nich podmínilo osobní pomoc a podporu mentora v případě, že by mu mohli důvěřovat (otázka č. 17). Obdobně se v otázce č. 18 devatenáct z dvaceti respondentů vyjádřilo kladně k mentorovi, a to jak v pracovní, tak i v osobní rovině vzájemného vztahu mezi nimi, ale dvanáct z nich uznává takový vztah jen za podmínek, že je mezi nimi vybudována vzájemná důvěra. V otázce č. 19 je sedmnáct respondentů přesvědčeno, že je potřebné, aby mohli v případě prosby o radu zatelefonovat mentorovi i po pracovní době, a zaštitilo tuto možnost tím, že mentor by měl být mentorem stále, po pracovní době jeho pozice nekončí. Pouze tři dotazovaní to za vhodné nepovažují a myslí si, že je to potřebné pouze v případě, chtějí-li se omluvit z pracovní povinnosti. Na základě analýzy výše uvedených odpovědí je zřejmé, že mentorství je subjektivně vnímáno respondenty většinou velmi kladně, ovšem pozitivní postoj má vždy určitou podmínku, která se týká osobnosti mentora, jeho kvalit a přístupu k asistentům.

#### **4. Převažují pozitiva mentorství jako speciální metody motivace, vzdělávání a spolupráce se zaměstnanci z řad národnostní menšiny nad případnými negativy, která mohou tento způsob práce s národnostní menšinou představovat?**

K analýze na výše uvedené výzkumnou otázku byly využity odpovědi respondentů v dotazníku s pracovním názvem „*Pozitiva a negativa mentorství*“ (PaNM). Průměrně v odpovědích na uvedené otázky dotazníku se vyhodnocení opírá o počet nejméně osmnácti, ale i více respondentů z dvaceti, kteří v různých souvislostech deklarují, že pozitiva metody práce s mentorem převažují a mentorství je dobrým a v podstatě nenásilným prostředkem pro jejich motivaci, vzdělávání a kvalitní výkon práce.

K této výzkumné otázce se zároveň váže i poslední otázka provedeného *rozhovoru* se třemi asistenty prevence kriminality, která je také předmětem analýzy a některé odpovědi *ankety*, předložené respondentům, strážníkům MP.

Otázka č. 1 dotazníku PaNM ověřila, že všech dvacet respondentů spolupracuje či spolupracovalo při své práci asistenta s mentorem. Odpovědi na otázku č. 2 ozřejmily, že většina respondentů se domnívá, že mentor přispěl ke zmírnění nejistoty v počátcích práce asistenta, tedy že jeho působení bylo vhodné i důležité hned od počátku nástupu asistentů na pracovní pozici a vnímá tento fakt jako jasné pozitivum (osmnáct respondentů z dvaceti). Odpovědi na otázku č. 3 byla zaměřena na konkrétní specifikaci pocíťovaných negativ, spojených s prací mentora. U dvaceti respondentů byly situace, které dotázaní vnímali jako negativní, popsány konkrétně jen u tří z nich. Dalších sedmnáct respondentů negativa neuvádělo. Odpovědi na otázku č. 4 ukázaly, že většina (19) respondentů vnímá mentorství jako pozitivní metodu v širším pracovním kolektivu, tedy že mentor dokáže stmelovat asistenty se strážníky. Analýza odpovědí na otázku č. 5 prezentuje, že většině (18) respondentů nijak nevádí, že mentorem není člověk z jejich národnostní menšiny, tedy Rom a výkon této pozice jedincem z majority nepovažují za žádné negativum. Otázka číslo 6 měla ukázat, zda respondenti vnímají jako pozitivum, že jim byl vůbec mentor pro výkon jejich práce přidělen. Své názory prezentovali pomocí přidělování procent. Převážná většina z asistentů (15) zvolila více jak v 0 % spokojenost s přidělením mentora. Dále se procenta mírně snižovala, jeden z dotázaných přidělil 0 procent. Otázka č. 7 měla za úkol zjistit, která případná negativa mentorování vnímají asistenti jako nejzávažnější a která jsou pro ně naopak přijatelnější. Za celkově nejvíce nepřijatelné negativum ze všech předložených možností uváděli respondenti to, když by mentor projevoval nadřazenost k asistentům a dával by najevo, že je důležitější člověk, nežli samotný asistent (14). Otázka č. 8 se zaměřila z jiného

úhlu pohledu na pozitiva spolupráce asistentů s mentorem. Respondenti měli k dispozici na výběr jednu ze tří možností. Většina (16) ze všech respondentů vnímá jako zásadní pozitivum mentorství to, že má v práci rádce a pomocníka, kterému záleží na tom, jak se bude jeho život a práce dále vyvíjet. Odpovědi na otázku č. 9 měly komplexně shrnout tematiku a ukázat vnímání pozitiv a negativ mentorství jako metody působení a možnosti vzdělávání asistentů pro úspěšný výkon jejich pracovní činnosti. Devatenáct respondentů uvedlo, že mentorství je jednoznačně kladem, záporů je málo. Pouze jeden dotázaný uvedl, že není přesvědčen, že by mentorství bylo kladem, tedy vhodným řešením, jak pomoci asistentovi v jeho práci.

#### **Vyhodnocení ankety k výzkumné otázce č. 4**

Anketa, jako další výzkumná metoda, byla předložena většímu vzorku výzkumného šetření, a to dvě stě strážníkům městské policie a váže se, mimo jiné, i k pozitivům a případným negativům mentorství. Zahrnovala celkem pět anketních otázek, z nichž tři směřují k výše uvedenému tématu. Výsledky ankety měly dopomoci zjistit, zda strážníci, kteří u MP Ostrava dlouhodobě spolupracují s asistenty prevence kriminality, vnímají mentorství jako metodu, v níž převažují pozitiva nad případnými negativy a která pozitiva to jsou.

Odpovědi respondentů na otázku č. 2 ankety ukázaly, že většina dotázaných (175) vnímá práci asistentů v oblasti zajišťování veřejného pořádku a prevence kriminality ve městě pod vedením mentora spíše pozitivně a jednoznačně pozitivně. Otázka č. 3 směřovala k problematice, jakým způsobem vnímají strážníci skutečnost, že zaměstnanci z řad národnostní menšiny pracují pod vedením mentora, který je sám strážníkem. Odpovědi dotázaných potvrdily, že většina (179) považuje tuto formu za jednoznačně pozitivní a spíše pozitivní a oceňují, že strážník má zkušenosti při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku a bude schopen mnohem lépe do této problematiky asistenty zapojit. Otázka č. 5 měla vyhodnotit názor respondentů na situaci, kdyby byl mentorem asistentů vedoucí zaměstnanec (strážník), jenž by měl zvládnout obě tyto role současně. Výsledky ukázaly, že poměrná většina (126) je přesvědčená, že by to bylo možné, ovšem za předpokladu, že by byl tento člověk dostatečně empatický, schopný osobního přístupu a že by dokázal stmelit vhodně obě role a v tomto případě by mohlo jít o pozitivní situaci.

#### **Vyhodnocení rozhovoru k výzkumné otázce č. 4.**

Rozhovor, realizovaný se třemi respondenty – asistenty prevence kriminality, obsahoval celkem 6 otázek, z nichž poslední z nich směřovala k výzvě, aby respondenti, pokud se setkali s nějakým negativem v rámci spolupráce s mentorem, tuto negativní

zkušenost slovně popsali. Otázka byla zvolena jako doplněk k dotazníku PaNM, ve kterém se sice rovněž nachází dotaz na negativa mentorství, ale kde je pro respondenty těžší takové situace popsat písemně. Výsledky rozhovoru ukázaly, že první dvě respondentky jsou v zásadě přesvědčeny, že negativa, spojená s mentorstvím, souvisí zejména s tím, jaké kvality má či nemá jejich mentor. Zda je osobně zainteresován pro tuto práci, dostatečně schopný, empatický apod. Pokud tomu tak není, může být negativ celá řada, ale není možné je na místě popisovat, a navíc drobné neshody nejsou negativem, protože k nim dochází běžně na mnoha pracovištích. Z odpovědí na otázku posledního respondenta vyplynulo, že tento dotázaný vnímá určitou situaci jednoznačně za negativní prvek ze strany mentora, a šlo o způsob, jakým s ním mentor jednal. V návaznosti na subjektivní vnímání respondenta, nehraje roli, zda tento jedinec pracovně pochybil, či nikoli. Celkově, po shrnutí odpovědí ze všech uvedených výzkumných metod lze konstatovat, že pozitiva mentorství převažují jednoznačně nad negativy.

#### **5. Vnímají pozitivní diskriminaci zaměstnanci z řad národnostní menšiny jako pozitivní a přínosný prvek při výkonu jejich práce nebo v osobním životě?**

K získání výsledků na toto téma, které je součástí dílčího cíle diplomové práce, byly využity výsledky rozhovoru s třemi respondenty, kteří odpovídali na otevřené otázky k této problematice. Jak již bylo zmíněno v kapitole Předvýzkum v pilotním projektu, který měl ukázat na případné nedostatky v dotazech nebo pojetí jednotlivých otázek, vyšlo najevo, že pojem pozitivní diskriminace je nutné respondentům řádně vysvětlit, tak, aby bylo jasné, o co se jedná. K uvedené výzkumné otázce byly analyzovány odpovědi z pěti otázek, položených respondentům v rozhovoru.

Odpověď na otázku č. 1 deklarovala, že všichni tři respondenti shodně uvedli, že pochopili správně pojem pozitivní diskriminace a oč se v tomto tématu jedná. Z odpovědí na otázku č. 2, která se zabývala tím, zda je v pracovní činnosti nutné uplatňovat vůči Romům pozitivní diskriminaci vyplynulo, že většina (dvě ze tří respondentů) nepovažují v pracovní činnosti nutné, aby byla pozitivní diskriminace vůči uvedené etnické menšině užívána. Jeden dotázaný měl opačný názor. Nutno zdůraznit, že otázka cílila na úzkou oblast, na uplatňování pozitivní diskriminace výhradně v pracovní činnosti. Otázka č. 3 se vztahovala k tomu, zda se respondenti, jako Romové, cítili nepříjemně v práci pro svou etnickou příslušnost, a proto by uvítali určité zvýhodnění. Na základě odpovědí lze uvést, že většina (dvě respondentky) neměly s klasickou diskriminací ve svém životě problém, a proto se přiklání k názoru, že



zvýhodnění není zapotřebí, naopak jeden z dotázaných se cítil diskriminován v minulosti, a proto zvýhodnění Romů oproti majoritě vítá. Odpovědi na otázku č. 4 měly přinést komplexnější názor respondentů **obecně** na systém pozitivní diskriminace vůči Romům, a zda ho považují za dobrou strategii ze strany státu. Analýzou lze dospět k tomu, že zde byly názory respondentů poněkud odlišné. Jedna respondentka má za to, že pozitivní diskriminace paradoxně demotivuje Romy k větší aktivitě v životě, další dotázaná si myslí, že pozitivní diskriminaci je nutné uplatňovat jen v oblastech, kde je toto zvýhodnění zcela nutné (např. otázka bydlení), poslední respondent je přesvědčen, že tato strategie má být uplatňována vůči romské menšině za všech okolností. Odpovědi všech tří respondentů potvrdily, že v osobním a rodinném životě považují pozitivní diskriminaci za vhodnou, až potřebnou. Z analýzy všech odpovědí v průběhu rozhovoru lze vyvodit závěr pro výzkumnou otázku č. 5. Jako pozitivní a přínosný prvek vztažmo k romské etnické menšině vnímají pozitivní diskriminaci respondenti za vhodnou a potřebnou prioritně v sociální oblasti a osobním životě, kde by takovéto zvýhodnění vítali, ale při výkonu pracovní činnosti není víceméně potřebné pozitivní diskriminaci vůči nim uplatňovat. Většina z počtu dvou set strážníků dotázaných v anketě si rovněž nemyslí, že by přidělení mentora asistentům prevence kriminality mělo souviset s pozitivní diskriminací a že by šlo o naprosto zbytečné privilegium, spíše tuto metodu práce s romskou menšinou vítají jako vhodný způsob pro jejich rozvoj a úspěšný výkon práce.

V průběhu realizace výzkumné části na základě výsledků stanovených výzkumných metod by ověřeno, že v rámci základní i průběžné přípravy na uvedenou pracovní činnost, jde skutečně v mentorství o strategii cíleného působení na mentees, které probíhá ve dvou liniích. Směr a podobu základního vzdělávání těchto zaměstnanců určovalo Ministerstvo vnitra, které celému procesu dalo postup, formu a řád, a pro mentorství asistentů zároveň vzdělalo napříč Českou republikou mnoho mentorů, kteří v této strategii nebo současně s ní vzdělávali dále své svěřence ve druhé linii. Proto můžeme skutečně v tomto směru hovořit o mentorství, jako strategii vzdělávání zaměstnanců z řad národnostní menšiny.

Mentoři by měli pojmout vzdělávání těchto specifických skupin zaměstnanců nejenom jako jednotlivé vzdělávací akty či bloky, ale především jako kontinuální nepřetržité působení na své mentees v mnoha oblastech, které nezahrnují jen právní témata, navazující na ochranu veřejného pořádku v sociálně vyloučených lokalitách, ale také témata, týkající se orientace ve společenských otázkách, ve finanční gramotnosti, schopnosti vhodné komunikace s lidmi, psychologického působení na problémové jedince v ulicích, apod. Mnoho mentorů takto jistě činí. Respondenti svými odpověďmi na otázky při výzkumných šetřeních podmiňovali kladné dopady mentorství jedním zásadním prvkem. A tím je samotná osoba mentora. O jakého

člověka jde. Zda jde o jedince, který je schopen věnovat se svým svěřencům naplno a opravdově. Zda jim rozumí a jestli je jeho zájem o jejich práci, ale i osobní život a problémy skutečný. Jasně zde vyplývá fakt, že pokud mentor své mentorování realizuje jen z povinnosti, je to poznat a přirozená autorita mentora a důvěra v něj velmi klesá, což se projevuje na celkovém hodnocení tohoto způsobu práce s pracovní skupinou samotnými mentees. Dělat mentora z povinnosti je nesmyslné a zbytečné a taková aktivita nepřináší kýžený výsledek, proto je důležité velmi pečlivě zvážit, kdo se mentorem těchto zaměstnanců stane nebo kdo jím je.

Na základě zpracovaného tématu a v návaznosti na výsledky výzkumného šetření a vlastních postřehů je možno formulovat dva momenty, které mohou nepříznivě ovlivňovat mentorství, jako vhodnou strategii vzdělávání a působení na mentees z řad národnostní menšiny.

Doporučením je, aby se zdokonalil nebo opětovně stejně jako na počátku, kdy pracovní pozice asistenta prevence kriminality vznikala, odborně nastavil systém výběru vhodného mentora. Osobnost mentora je stěžejní, ostatně takto hovoří i odborníci, kteří se touto metodou práce s lidmi zabývají. Romové, jakožto zaměstnanci, se většinou vyznačují jedním společným rysem, a tou je nestálost. Proto je jejich osobní vedení, rádcovství a pomoc naučit se fungovat správným způsobem v pracovním procesu zásadní. Z tohoto důvodu potřebují mentora a ten se může stát osobou, která příznivě ovlivní jejich pracovní postoje a návyky.

Druhým doporučením je zabývat se více otázkou pracovních smluv samotných asistentů prevence kriminality. Valná část z nich pracuje na uvedené pracovní pozici na základě projektů z různých finančních zdrojů a dotací. Jen některé z nich jsou delšího trvání než rok. Na tuto dobu pak mají tito zaměstnanci také pracovní smlouvy na dobu určitou a jednoduše řečeno, nejsou tedy kmenovými zaměstnanci městských policí, respektive měst a obcí a nemohou si být jistí, zda budou mít tuto práci i nadále. Tento fakt působí na samotné zaměstnance vesměs negativně, je demotivací, a v podstatě nepodporuje to, aby se v nich zmíněná nestálost potlačovala. Existují již také ale města, která financují výkon práce asistentů ze svých městských rozpočtů, praxe může být i kumulovaná, a to tak, že nejkvalitnější asistenti se stanou kmenovými zaměstnanci a další jsou placeni z dotací. Situace ve městech a obcích se mění, mnohdy záleží přístup měst k této problematice na konkrétní lokalitě a bezpečnostní situaci a také na kvalitě a vybudovaném dobrém jménu této pracovní pozice mezi občany, s čímž souvisí konkrétní výsledky práce asistentů. Pokud jde o kmenové zaměstnance, kteří jsou více motivováni, je práce s nimi metodou mentorství v podstatě

jednodušší nežli v situaci, kdy mentor zůstává totožný a asistenti se mění v čase a mentor s nimi tak říkajíc znovu začíná od počátku. Pracovní pozice asistenta prevence kriminality byla zařazena do Národní soustavy povolání, v současné době se nachází ve stavu neaktuálnosti, protože ze strany Ministerstva vnitra probíhá aktualizace standardů pro tuto pracovní pozici.

## ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se snažil analyzovat mentorství vzhledem k lidským zdrojům z řad národnostní menšiny. Pro tuto práci jsem vybral jako výzkumný vzorek romskou národnostní menšinu, se kterou mám víceletou osobní pracovní zkušenost. Tito lidé pracují na pracovní pozici asistent prevence kriminality v rámci městských policí a jsou při své pracovní činnosti v roli mentees. Samozřejmě v této formě mentorování není možné docílit ideálního stavu, aby každý mentorovaný měl svého mentora, ale i v tomto případě, kdy mentor spolupracuje se skupinou svých svěřenců, byla hodnota získaných poznatků v rámci provedeného šetření vypovídající pro potřeby analýzy výsledků.

Na základě výzkumného šetření jsem dokázal odpovědět na výzkumné otázky, které jsem stanovil. Zjistil jsem, že mentorství je vnímáno respondenty vesměs kladně, ovšem s podmínkou, že zásadní roli hraje osobnost mentora. Takto se vyjadřovala většina dotázaných, vyjma jednoho. V průběhu celého výzkumného šetření vyšlo najevo, že jediný respondent z dvaceti se stavěl napříč všemi podtématy, vážící se k mentorství, ke spolupráci s mentorem a k jeho roli velmi záporně. Nemohu ovšem objektivně posoudit, proč tomu tak bylo. Zda šlo o osobní averzi vůči konkrétnímu mentorovi, anebo obecně o záporný vztah k mentorství jako vhodné metodě spolupráce s těmito mentees.

Má diplomová práce byla zaměřena především na analýzu toho, zda mentorství je vhodnou metodou, určitou strategií ve vzdělávání zaměstnanců příslušníků národnostní menšiny a zda existuje v rámci této snahy více pozitiv nežli negativ této metody práce s lidskými zdroji. Nechybí ani další úhel pohledu, a to od těch, kteří s příslušníky romské menšiny v pracovní pozici asistentů prevence kriminality nejčastěji spolupracují, a to jsou strážníci městské policie.

Závěrem po provedené analýze mohu vyhodnotit, že hlavní a dílčí cíle byly naplněny, že mentorství je v současné době, v uvedených pracovních organizacích, velmi vhodnou formou práce s touto specifickou skupinou zaměstnanců. V podstatě po provedeném výzkumu neznám metodu, která by byla vhodnější. Mentor splňuje roli rádce, pomocníka, ale také přirozené autority, kterou je možno na základě vybudované důvěry mezi mentorovanými a mentorem uznávat. A proč označuji skupinu zaměstnanců za řad romské menšiny jako specifickou? Protože ona skutečně má svá specifika a odlišnosti. Jsou dány historickým vývojem, celkovou úrovní vzdělanosti a přístupnosti na trh práce, přístupu k pracovním návykům a podobně. Je zapotřebí to otevřeně přiznat a z tohoto faktu vycházet. Ano, tato skupina zaměstnanců potřebuje osobní přístup někoho, kdo se o ni bude zajímat, a jak je

patrné, nejen v oblasti pracovní sféry, ale také v dalších oblastech života těchto lidí. Tento požadavek k úspěšné pracovní činnosti příslušníků národnostních menšin role mentora – dle mého názoru – zcela naplňuje, a je možno ji proto generalizovat rovněž na další takové zaměstnance i mimo pracovní pozici asistenta prevence kriminality. Ukázalo se, že mentorink je určitou formou vzdělávání těchto zaměstnanců v mnoha směrech a oblastech. V oblasti vzdělávání asistentů prevence kriminality byla činnost mentorů nezastupitelným doplňkem celé vzdělávací strategie lidských zdrojů na uvedených pracovních pozicích, a je zřejmé, že mentor se může stát vhodným prvkem ve vzdělávacím procesu také jiných zaměstnanců z řad národnostních menšin i pro jiné organizace.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-802-5311-981.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BÖHMOVÁ, Martina. *Poznatky z práce mentorů s asistenty prevence kriminality. 1 vyd.* Awareness, s.r.o., 2015, 150 s. reg. č. CZ.1.04/3.30/C5.001.

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

BUCHÁČKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-719-4588-9.

FÉNELON, François de Salignac de la Mothe a Hulakovský, Jan Ev. (Jan Evangelista). *Františka Fénelona Příhody Télémachovy*. V Praze: I.L. Kober, 1888. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:d1e8bef0-0ee1-11e5-b269-5ef3fc9bb22f>.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HLADÍK, Jakub. *Multikulturní výchova: (socializace a integrace menšin)*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. ISBN 80-731-8424-9.

HOMÉROS. *Odyseia*. Praha: Academia, 2012. Europa. ISBN 978-80-200-2187-8.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.

JAROŠOVÁ, Eva. *Trénink sociálních a manažerských dovedností: metodický průvodce*. Praha: Management Press, 2001. Management (Fragment). ISBN 80-726-1048-1.

KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady. 3., dopl. vyd.* Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1625-1.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd.* Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1080-5.

LACINA, Lubor, Petr ROZMAHEL a Jitka KOMINÁCKÁ. *Průručka mentoringu: posilování mentorských kapacit pedagogů*. Brno, 2016. ISBN 978-80-7485-067-7.

MAXWELL, John C.. *Mentoring 101: co potřebuje každý znát*. Přeložil Jiří KLEŇHA. Hodkovičky: Pragma, 2015, 123 s. ISBN 978-80-7349-457-5.

MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. Psyché (Grada). ISBN 80-864-3200-9.

PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, Ilona PRAUSOVÁ a Zdeněk ŠTĚPÁNEK. *Mentorink: forma podpory nové generace*. Praha: Portál, 2014, 152 s. ISBN 978-80-262-0625-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

#### **Zahraniční zdroje:**

CLUTTERBUCK, David. *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation*. London: CIPD, 2004. ISBN 1-84398-054-1.

FREEDMAN, Marc. *The kindness of strangers: adult mentors, urban youth, and the new voluntarism*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1993. ISBN 15-554-2557-7.

MCLENNAN, Nigel. *Coaching and mentoring: 2. Park Square*. 711 Third Avenue, New York, NY, 10017, USA. Routledge, 2017. ISBN 978-0-566-07562-9.

MEGGINSON, David. *Mentoring in action: a practical guide*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 07-494-4496-7.

#### **Internetové zdroje:**

BBBSI. *Big brothers big sisters international*. [online]. Suite 250, Irving, TX 75062: John Carpenter Fwy [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <http://www.bbbsi.org/mentoring/>

ČVUT. *Mentoring studium v praxi*. [online]. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://mentoring.cvut.cz/index.php>

ESFCR: *Mapa sociálně vyloučených lokalit v ČR*. [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: [https://www.esfcr.cz/mapa-svl-2015/www/index2f08.html?page=iframe\\_orp](https://www.esfcr.cz/mapa-svl-2015/www/index2f08.html?page=iframe_orp)

HORVÁTH, Radek, Drahomír. *Další strategie*. [online]. 2015 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <http://blog.aktualne.cz/blogy/drahomir-radek-horvath.php?itemid=24725>

MVČR. *Doporučující standard vzdělávání na pozici asistentů prevence kriminality*. [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/doporuujici-standard-vzdelavani-na-pozici-asistentu-prevence-kriminality.aspx>

MVČR. *Informace o vzdělávání Mentorů v rámci individuálního projektu ESF OP LZZ Asistent prevence kriminality*. [online]. [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/informace-o-vzdelavani-mentor-u-v-ramci-individualniho-projektu-esf-op-lzz-asistent-prevence-kriminality.aspx>

MVČR. *Pomůcky projektu apk*. [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/pomucky-projektu-apk.aspx>

MVČR. *Závěrečná konference k projektu Asistent prevence kriminality*. [online]. [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/zaverecna-konference-k-projektu-asistent-prevence-kriminality.aspx>

NÁRODNÍ ASOCIACE DOBROVOLNICTVÍ Z. S. [online]. Kaznějovská 1517/51, 323, Plzeň – Bolevec [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.nadobrovolnictvi.cz/>

VLÁDA: *Zpráva o stavu romské menšiny za rok 2017*. [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/zalezitosti-romske-komunity/dokumenty/zprava-o-stavu-romske-mensiny-za-rok-2017-168061/>

HOSPITACE. wikipedia. [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Hospitace>

SIKHISMUS wikipedia. [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Sikhismus>

SÚFISMUS wikipedia. [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/S%C3%BAfismus>

ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 273/2001 sb. o právech příslušníků národnostních menšin a o změně některých zákonů*. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-273#cast1>



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

<b>APK</b>	asistent prevence kriminality
<b>BBBSA</b>	Big Brothers Big Sisters Amerika
<b>BBBSI</b>	Big Brothers Big Sisters Internacionál
<b>Bc.</b>	titul Bakalář
<b>CZ</b>	odkaz na česká internetová stránky
<b>č.</b>	číslo
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>SFCR</b>	Evropský sociální fond české republiky
<b>kol.</b>	kolektiv
<b>MP</b>	městská policie
<b>M</b>	dotazník č. 1 Mentorství
<b>Mgr.</b>	titul Magistr
<b>odst.</b>	odstavec
<b>OU</b>	odborné učiliště
<b>OP LZZ</b>	operační program lidské zdroje a zaměstnanost
<b>PaNM</b>	dotazník č. 2 Pozitiva a negativa mentorství
<b>PD</b>	pozitivní diskriminace
<b>PĚT P</b>	program na péči, podporu, prevenci, přátelství a pomoc
<b>PhD.</b>	akademicko-vědecký titul – doktor
<b>písm.</b>	písmeno
<b>př. n. l</b>	před naším letopočtem
<b>Resp.</b>	respondent
<b>Sb.</b>	sbírka zákonu
<b>SMART</b>	technika stanovení cílů
<b>SMO</b>	Statutární město Ostrava
<b>Tzn.</b>	to znamená
<b>Tzv.</b>	tak zvané
<b>zák.</b>	zákon
<b>zaměst.</b>	zaměstnanec

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa, 1970 .....	24
Obrázek 2: Mapa sociálně vyloučených lokalit v ČR.....	35
Obrázek 3: Věk respondentů .....	51
Obrázek 4: Podíl mužů a žen.....	51
Obrázek 5: Délka hlavního pracovního poměru.....	52
Obrázek 6: Vzdělání .....	52
Obrázek 7: Negativa mentorování .....	61

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Cíle SMART .....	31
Tabulka 2: Počet Romů v jednotlivých krajích v roce 2017 .....	34
Tabulka 3: Přehled základních informací k respondentům.....	50
Tabulka 4: Otázka č. 7 dotazníku „M“ .....	53
Tabulka 5: Otázka č. 8 dotazníku „M“ .....	53
Tabulka 6: Otázka č. 9 dotazníku „M“ .....	54
Tabulka 7: Otázka č. 10 dotazníku „M“.....	54
Tabulka 8: Otázka č. 11 dotazníku „M“ .....	54
Tabulka 9: Otázka č. 12 dotazníku „M“.....	55
Tabulka 10: Otázka č. 13 dotazníku „M“ .....	55
Tabulka 11: Otázka č. 14 dotazníku „M“.....	55
Tabulka 12: Otázka č. 15 dotazníku „M“ .....	56
Tabulka 13: Otázka č. 17 dotazníku „M“ .....	56
Tabulka 14: Otázka č. 18 dotazníku „M“ .....	56
Tabulka 15: Otázka č. 19 dotazníku „M“ .....	57
Tabulka 16: Otázka č. 20 dotazníku „M“.....	57
Tabulka 17: Otázka č. 21 dotazníku „M“ .....	57
Tabulka 18: Otázka č. 7 dotazníku „PaNM“ .....	60
Tabulka 19: Vyhodnocení ankety .....	62
Tabulka 20: Vyhodnocení rozhovoru .....	64

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Dotazník Mentorství (M). Předvýzkum.

Příloha č. 2 – Dotazník Mentorství (M).

Příloha č. 3 – Dotazník č. 2 „Pozitiva a negativa mentorství“ (PaNM).

Příloha č. 4 – Anketa pro respondenty – strážníky městské policie.

Příloha č. 5 – Přepis rozhovoru.

## **Příloha č. 1: Dotazník č. 1 „Mentorství“ (M)- Předvýzkum**

### **Úvod k dotazníku**

Vážená paní, pane,

v zájmu zkvalitnění pozice mentora, jako potřebného a vhodného spolupracovníka zaměstnanců z řad národnostní menšiny a zlepšování pracovní činnosti s lidskými zdroji, Vám předkládám k vyplnění dotazník s označením M – mentorství. Prosím Vás, abyste ho pravdivě vyplnil/a. Dotazník je součástí výzkumu v mé magisterské práci, která si klade za cíl vyhodnotit strategii vzdělávání a úlohu mentora při práci s národnostními menšinami u městské policie.

Při odpovědích na otázky **zvolte zakroužkování** vámi vybrané odpovědi (**zakroužkujte vybrané písmenko**), v případě, že se spletete nebo si rozmyslíte odpověď, chybné písmenko zakřížkujte a **znovu zakroužkujte to, které zvolíte. Vždy zakroužkujte jen jednu Vámi vybranou odpověď**. Mějte na paměti, že neexistuje nesprávná odpověď, protože jde o Vaše subjektivní vnímání k dotazované problematice a o Váš názor..

Děkuji Vám za ochotu a vstřícnost,

Strážník Roman Sviderský, student Univerzity Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta

### **DOTAZNÍK M**

- 1. V jaké věkové kategorii se nacházíte? Uved'te prosím svůj věk.**
- 2. Jste muž nebo žena? Uved'te prosím.**
- 3. Jak dlouhou jste působil/a nepřetržitě, bez přerušení v některém předchozím hlavním zaměstnaneckém poměru v nějaké pracovní činnosti?**
- 4. Jakého jste dosáhl/a vzdělání?**
  - a) Základní škola
  - b) Odborné učiliště

c) Střední odborné učiliště či střední škola, zakončené maturitou nebo vyšší vzdělání

**5. Hlásíte se k národnostní menšině?**

- a) Ne
- b) Ano, k romské
- c) Ano, k jiné než romské

**6. V jaké pracovní pozici pracujete, nebo jste pracoval u městské policie?**

- a) Jako Asistent prevence kriminality
- b) Jako mentor Asistentů prevence kriminality
- c) Jako strážník městské policie, ale dříve jsem byl asistentem prevence kriminality

**7. Měl/a jste pro svou práci u městské policie určeného mentora?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) V minulosti ano, v současnosti ne

**8. Myslíte si, že pro výkon a specifikum vaší práce je mentor vhodný, potřebný?**

- a) Ne, není nutné, mít „po ruce“ mentora
- b) Ano, vnímám to každopádně jako potřebné
- c) Ano, ale pouze v případě, že je mentorská práce kvalitní a mentor se ztotožňuje s  
mými potřebami a rozumí i mým postojům

**9. Máte pocit, že s mentorem byla či je práce kvalitněji zadávána, objasňována?**

- a) Ano, jednoznačně
- b) Ano, ale záleží hlavně na osobnosti mentora, jak s lidmi pracuje
- c) Ne, nemá to na můj pocit a plnění úkolů žádný vliv

**10. Jakou úlohu by měl podle Vás mentor plnit ve vztahu k Vám a Vaší práci?**

- a) Úlohu pomocníka, rádce i mimo pracovní záležitosti, podporovatele, zadavatele  
úkolů
- b) Úlohu kamaráda, přítele
- c) Úlohu nadřízeného pracovníka, který mě má vézt k úspěšné pracovní činnosti

**11. Jaký styl práce je pro Vás ideálnější?**

- a) Řízení mé práce a úkolů ze strany nadřízeného – vedoucího zaměstnance
- b) Úkolování ze strany mentora, který má potřebné kvality takového člověka
- c) Nejraději bych pracoval/ a na své pracovní pozici bez mentora či nadřízeného, samostatně

**12. Pomohl/a vám mentor k snadnějšímu se zařazení mezi zaměstnance městské policie?**

- a) Ne, vůbec k ničemu to nebylo
- b) Ano, jeho pomoc, přístup a zejména vzdělávání mi usnadnilo zaškolení a pochopení mé práce i práce strážníků MP
- c) Ano, ale pouze v prvních dnech mého nástupu, pak jsem již žádnou pomoc či rady nedostal/a

**13. Pomohl/a vám mentor zorientovat se lépe v celospolečenských otázkách a atmosféře v naší společnosti i mimo pracovní aktivity a úkoly?**

- a) Ne, ani to nepovažuji za potřebné či pro mě přínosné
- b) Ano, ale záleží na osobnosti mentora, a jak to dovede „podat“.
- c) Ano a oceňuji to

**14. Myslíte si, že by se váš mentor měl zajímat i o problematiku vašeho osobního života nebo rodiny?**

- a) Ano, měl a společně diskutujeme o mnoha problémech
- b) Myslím, že ho to nemusí zajímat.
- c) Měl, ale zajímá se pouze z povinnosti, vyplývající z postavení mentora

**15. Myslíte si, že je přínosné následné vzdělávání mentorem v různých oblastech pro potřeby vaší práce s lidmi na vaší pracovní pozici?**

- a) Myslím si, že vzdělávat asistenty není nutné žádnou formou
- b) Ne, základní proškolení je zcela dostačující, nepovažuji to poté za nutné
- c) Ano, další vzdělávání a získávání přehledu je v mé pracovní pozici jednoznačně přínosem

**16. Byl/a byste rád/a kdyby mentor, který vás vede při vaší práci u městské policie byl dobře orientován v otázkách finanční gramotnosti a poznatky vám předával?**

- a) Ne, nepovažuji to za potřebné
- b) Ano, pro zaměstnance, kteří se mohou ocitnout v dluhových pastech je to podstatné
- c) Ano, a nejen pro mě, jelikož ve své práci se mohu setkat s lidmi, kteří trpí chudobou či jsou zadlužením

**17. Uvítal/a byste od mentora i nějakou osobní pomoc či podporu v tíživé momentální situaci, ve které byste se ocitl/a?**

- a) Ano, v každém případě bych to vnímal/a jako pozitivní
- b) Ne, myslím si, že mu do mé životní situace nic není
- c) Ano, ale jen v případě, že budu mentorovi moci důvěřovat

**18. Jaký vztah jste měl/a k mentorovi, se kterým jste pracoval/a či pracujete?**

- a) Pracovní i osobní vztah, je-li ovšem postavený na vzájemné důvěře
- b) Pracovní vztah, ale taktéž osobní vztah v některých oblastech
- c) Pracovní vztah pouze z povinnosti

**19. Myslíte si, že je vhodné a potřebné, abyste mentorovi mohl/a například zatelefonovat i mimo pracovní dobu s prosbou o radu?**

- a) Ne, myslím si, že to není po pracovní době vhodné
- b) Ano, mentor by měl být mým mentorem stále, po pracovní době jeho pozice podle mě nekončí
- c) Ano, ale pouze v případě, že se chci omluvit z pracovní povinnosti, kupříkladu pro nemoc

**20. Naplnil systém vzdělávání, realizovaný školiteli nebo mentorem vaši potřebu nových poznatků a informací pro snadnější a lepší výkon vaší práce na pozici APK?**

- a) Ne, celý systém vzdělávání nepovažuji pro tuto mou práci za zásadní
- b) Ano, jednoznačně, vzdělávání bylo dobře organizované a doplněné o vzdělávání ze strany mentora.
- c) Ne, protože šlo jen o několik dílčích vzdělávacích dnů, ale ne o souvislé vzdělávání.



**21. Splnila úloha mentora vaše očekávání v pracovním procesu a vztahu mentora k vám?**

- a) Ano, splnila, ale pouze částečně, protože si myslím, že mentor by měl být více pomocník nežli šéf s jedním úhlem pohledu
- b) Ne, mé očekávání nebylo splněno
- c) Ano, mé očekávání bylo víceméně naplněno

## Příloha č. 2: Dotazník č. 1 Mentorství (M)

### Úvod k dotazníku

Vážená paní, pane,

v zájmu zkvalitnění pozice mentora, jako potřebného a vhodného spolupracovníka zaměstnanců z řad národnostní menšiny a zlepšování pracovní činnosti s lidskými zdroji, Vám předkládám k vyplnění dotazník s označením M – mentorství. Prosím Vás, abyste ho pravdivě vyplnil/a. Dotazník je součástí výzkumu v mé magisterské práci, která si klade za cíl vyhodnotit strategii vzdělávání a úlohu mentora při práci s národnostními menšinami u městské policie.

Při odpovědích na otázky **zvolte zakroužkování** vámi vybrané odpovědi (**zakroužkujte vybrané písmenko**), v případě, že se spletete nebo si rozmyslíte odpověď, chybné písmenko zakřížkujte a **znovu zakroužkujte to, které zvolíte. Vždy zakroužkujte jen jednu Vámi vybranou odpověď**. Mějte na paměti, že neexistuje nesprávná odpověď, protože jde o Vaše subjektivní vnímání k dotazované problematice a o Váš názor..

Děkuji Vám za ochotu a vstřícnost,

Strážník Roman Sviderský, student Univerzity Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta

### DOTAZNÍK „M“

1. V jaké věkové kategorii se nacházíte? Uved'te prosím svůj věk.
2. Jste muž nebo žena? Uved'te prosím.
3. Jak dlouhou jste působil/a nepřetržitě, bez přerušení v některém předchozím hlavním zaměstnaneckém poměru v nějaké pracovní činnosti? (**nezapočítávejte do doby pracovní činnosti brigády, tzn. práci na dohodu o provedení práce či na dohodu o pracovní činnosti, ani na „černo“**). Uved'te prosím dobu v letech.

**4. Jakého jste dosáhl/a vzdělání?**

- a) Základní škola
- b) Odborné učiliště
- c) Střední odborné učiliště či střední škola, zakončené maturitou nebo vyšší vzdělání

**5. Hlásíte se k národnostní menšině?**

- a) Ne
- b) Ano, k romské
- c) Ano, k jiné než romské

**6. V jaké pracovní pozici pracujete, nebo jste pracoval u městské policie?**

- a) Jako Asistent prevence kriminality
- b) Jako mentor Asistentů prevence kriminality
- c) Jako strážník městské policie, ale dříve jsem byl asistentem prevence kriminality

**7. Měl/a jste pro svou práci u městské policie určeného mentora?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) V minulosti ano, v současnosti ne

**8. Myslíte si, že pro výkon a specifikum vaší práce je mentor vhodný, potřebný?**

- a) Ne, není nutné, mít „po ruce“ mentora
- b) Ano, vnímám to každopádně jako potřebné
- c) Ano, ale pouze v případě, že je mentorská práce kvalitní a mentor se ztotožňuje s mými potřebami a rozumí i mým postojům

**9. Máte pocit, že s mentorem byla či je práce kvalitněji zadávána, objasňována?**

- a) Ano, jednoznačně
- b) Ano, ale záleží hlavně na osobnosti mentora, jak s lidmi pracuje
- c) Ne, nemá to na můj pocit a plnění úkolů žádný vliv

**10. Jakou úlohu by měl podle Vás mentor plnit ve vztahu k Vám a Vaší práci?**

- a) Úlohu pomocníka, rádce i mimo pracovní záležitosti, podporovatele, zadavatele úkolů
- b) Úlohu kamaráda, přítele
- c) Úlohu nadřízeného pracovníka, který mě má vézt k úspěšné pracovní činnosti

**11. Jaký styl práce je pro Vás ideálnější?**

- a) Řízení mé práce a úkolů ze strany nadřízeného – vedoucího zaměstnance
- b) Úkolování ze strany mentora, který má potřebné kvality takového člověka
- c) Nejraději bych pracoval/ a na své pracovní pozici bez mentora či nadřízeného, samostatně

**12. Pomohl/a vám mentor k snadnějšímu se zařazení mezi zaměstnance městské policie?**

- a) Ne, vůbec k ničemu to nebylo
- b) Ano, jeho pomoc, přístup a zejména vzdělávání mi usnadnilo zaškolování a pochopení mé práce i práce strážníků MP
- c) Ano, ale pouze v prvních dnech mého nástupu, pak jsem již žádnou pomoc či rady nedostal/a

**13. Pomohl/a vám mentor zorientovat se lépe v celospolečenských otázkách a atmosféře v naší společnosti i mimo pracovní aktivity a úkoly?**

- a) Ne, ani to nepovažuji za potřebné či pro mě přínosné
- b) Ano, ale záleží na osobnosti mentora, a jak to dovede „podat“.
- c) Ano a oceňuji to

**14. Myslíte si, že by se váš mentor měl zajímat i o problematiku vašeho osobního života nebo rodiny?**

- a) Ano, měl a společně diskutujeme o mnoha problémech
- b) Myslím, že ho to nemusí zajímat.
- c) Měl, ale zajímá se pouze z povinnosti, vyplývající z postavení mentora

- 15. Myslíte si, že je přínosné následné vzdělávání mentorem v různých oblastech pro potřeby vaší práce s lidmi na vaší pracovní pozici?**
- a) Myslím si, že vzdělávat asistenty není nutné žádnou formou
  - b) Ne, základní proškolení je zcela dostačující, nepovažuji to poté za nutné
  - c) Ano, další vzdělávání a získávání přehledu je v mé pracovní pozici jednoznačně přínosem
- 16. Byl/a byste rád/a kdyby mentor, který vás vede při vaší práci u městské policie byl dobře orientován v otázkách finanční gramotnosti a poznatky vám předával?**
- a) Ne, nepovažuji to za potřebné
  - b) Ano, pro zaměstnance, kteří se mohou ocitnout v dluhových pastech je to podstatné
  - c) Ano, a nejen pro mě, jelikož ve své práci se mohu setkat s lidmi, kteří trpí chudobou či jsou zadlužením
- 17. Uvítal/a byste od mentora i nějakou osobní pomoc či podporu v tíživé momentální situaci, ve které byste se ocitl/a?**
- a) Ano, v každém případě bych to vnímal/a jako pozitivní
  - b) Ne, myslím si, že mu do mé životní situace nic není
  - c) Ano, ale jen v případě, že budu mentorovi moci důvěřovat
- 18. Jaký vztah jste měl/a k mentorovi, se kterým jste pracoval/a či pracujete?**
- a) Pracovní i osobní vztah, je-li ovšem postavený na vzájemné důvěře
  - b) Pracovní vztah, ale taktéž osobní vztah v některých oblastech
  - c) Pracovní vztah pouze z povinnosti
- 19. Myslíte si, že je vhodné a potřebné, abyste mentorovi mohl/a například zatelefonovat i mimo pracovní dobu s prosbou o radu?**
- a) Ne, myslím si, že to není po pracovní době vhodné
  - b) Ano, mentor by měl být mým mentorem stále, po pracovní době jeho pozice podle mě nekončí
  - c) Ano, ale pouze v případě, že se chci omluvit z pracovní povinnosti, kupříkladu pro nemoc

**20. Naplnil systém vzdělávání, realizovaný školiteli nebo mentorem vaši potřebu nových poznatků a informací pro snadnější a lepší výkon vaší práce na pozici APK?**

- a) Ne, celý systém vzdělávání nepovažuji pro tuto mou práci za zásadní
- b) Ano, jednoznačně, vzdělávání bylo dobře organizované a doplněné o vzdělávání ze strany mentora.
- c) Ne, protože šlo jen o několik dílčích vzdělávacích dnů, ale ne o souvislé vzdělávání.

**21. Splnila úloha mentora vaše očekávání v pracovním procesu a vztahu mentora k vám?**

- a) Ano, splnila, ale pouze částečně, protože si myslím, že mentor by měl být více pomocník nežli šéf s jedním úhlem pohledu
- b) Ne, mé očekávání nebylo splněno
- c) Ano, mé očekávání bylo víceméně naplněno

### **Příloha č. 3: Dotazník č. 2 „Pozitiva a negativa mentorství“ (PaNM)**

Vážená paní, pane,

v zájmu zkvalitnění pozice mentora, jako potřebného a vhodného spolupracovníka zaměstnanců z řad národnostní menšiny a zlepšování pracovní činnosti s lidskými zdroji, Vám předkládám k vyplnění dotazník s označením *Pozitiva a negativa mentorství*“ (PaNM). Prosím Vás, abyste ho pravdivě vyplnil/a. Dotazník je součástí výzkumu v mé magisterské práci, která si klade za cíl vyhodnotit strategii vzdělávání a úlohu mentora při práci s národnostními menšinami u městské policie.

Při odpovědích na otázky zvolte zakroužkování vámi vybrané odpovědi (**zakroužkujte vybrané písmenko**), v případě, že se spletete nebo si rozmyslíte odpověď, **chybné písmenko zakřížkujte a znovu zakroužkujte to, které zvolíte**. Vždy zakroužkujte jen jednu Vámi vybranou odpověď. Mějte na paměti, že neexistuje nesprávná odpověď, protože jde o Vaše subjektivní vnímání dotazované problematiky a Vaše názory.

Děkuji Vám za ochotu a vstřícnost,

Roman Sviderský, student Univerzity Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta

#### **DOTAZNÍK**

- 1. Spolupracujete při své práci s mentorem ( nebo spolupracovníkem, který se vám cíleně věnuje)?**
  - a) Ne, protože mi nebyl žádný přidělen
  - b) Ano, spolupracuji
  - c) Ano, spolupracuji, byl mi přidělen, ale není to pro mne nijak přínosné
  
- 2. Přispěl mentor ke zmírnění nejistoty v počátcích vaší práce asistenta prevence kriminality u městské policie?**
  - d) Částečně ano, ale měl/la jsem větší očekávání
  - e) Mám za to, že mentor mi pomoci v této oblasti nemůže, nejistotu musím překonat sám
  - f) Ano, mentor mi určitě pomohl překonat počáteční pocity nejistoty a pochybností, zda vše zvládnou.

- 3. Uved'te konkrétně, pokud jste negativní zkušenost s mentorem měl, o co šlo. Dopln'te poznámkou, pokud šlo o opakované situace slovem – opakovaně.**
- 4. Je pro vás důležitý mentor, který vám poskytuje rady, pomoc a povzbuzuje vás, abyste se v práci cítili uznávanými zaměstnanci v rámci pracovního kolektivu celé městské policie?**
- a) Ne, nezaznamenal jsem, že by mentor přispěl k mému lepšímu pocitu v rámci MP
  - b) Ano, je to pro mě důležité, ale jen tehdy, jestliže to bude mentor, který svou práci nedělá jen z pouhé povinnosti, ale jak se říká „srdcem“.
  - c) Ano, bez mentora, který mne vede, by se mi spolupracovalo se strážníky mnohem obtížněji
- 5. Myslíte si, že může být pro asistenty prevence kriminality, zaměstnance romské národnostní menšiny, vhodným člověkem mentor, který sám není Romem?**
- a) Ne, protože asistenti z romské menšiny takového mentora nebudou vůbec uznávat.
  - b) Ano, jestliže půjde o člověka, který nemá obecně záporný vztah k romské komunitě
- 6. Kolika procenty byste zhodnotili vám známá pozitiva skutečnosti, že k výkonu vaší pracovní činnosti asistenta byl přidělen mentor? (čím více procent od 0 do 100, je hodnocení kladnější)**
- a) 0 %
  - b) 1–30%
  - c) 31–50%
  - d) 51–80%
  - e) Více než 80%



- 7. Seřad'te postupně uvedená NEGATIVA mentorování na stupnici od čísla 1 po číslo 5, přičemž oznámujte jako ve škole, od 1 – do 5, nejméně závažné negativum známkou 1, až po nejhorší negativum, známkou 5 - jako nejvíce pro Vás nepřijatelné negativum.**

**Každá možnost musí být oznámkována.**

a )Nekomunikativní mentor	
b)Nechuť hovořit s asistenty jinak, než z povinnosti	
c)Používání „tykání“ mentora směrem k asistentům bez předchozí dohody	
d)Málo srozumitelné předávání zkušeností, rad a podnětů	
e) Mentor projevuje jistou nadřazenost k asistentům a dává najevo, že on je důležitější člověk nežli samotný asistent.	

- 8. Co hodnotíte nejvíce pozitivně na tom, že spolupracujete při své pracovní činnosti jako asistent/ka prevence kriminality s mentorem?**

- Má ke mně přátelský vťah
- Mohu se na něj obrátit i s problémem z osobního života
- Vnímám to tak, že mám v práci rádce a pomocníka, kterému záleží na tom, jak se bude můj život a práce dále vyvíjet

- 9. Mohl/la byste jednoznačně říci, že působení mentora, včetně možnosti Vašeho vzdělávání, je kladem při výkonu Vaší práce?**

- Ano, jednoznačně je mentorství kladem, jelikož záporů je jen málo.
- Ne, nejsem přesvědčen, že by mentorství bylo kladem, tedy vhodným řešením, jak mi pomoci v mé práci.

## **Příloha č. 4: Anketa pro respondenty – strážníky městské policie.**

Vážená paní, pane,

v zájmu zkvalitnění pozice mentora, jako potřebného a vhodného spolupracovníka zaměstnanců z řad národnostní menšiny a zlepšování pracovní činnosti s lidskými zdroji, Vám předkládám k vyplnění Anketu, která zahrnuje 6 otázek. Prosím Vás, abyste na otázky pravdivě odpověděl/a. Anketa je součástí výzkumu v mé magisterské práci, která si klade za cíl vyhodnotit strategii vzdělávání a úlohu mentora při práci s národnostními menšinami u městské policie.

Při odpovědích na otázky zvolte zakroužkování vámi vybrané odpovědi (**zakroužkujte vybrané písmenko**), v případě, že se spletete nebo si rozmyslíte odpověď, **chybné písmenko zakřížkujte a znovu zakroužkujte to, které zvolíte**. Vždy zakroužkujte jen jednu Vámi vybranou odpověď. Mějte na paměti, že neexistuje nesprávná odpověď, protože jde o Vaše subjektivní vnímání k dotazované problematice a Váš názor.

Děkuji Vám za ochotu a vstřícnost,

Roman Sviderský, student Univerzity Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta

### **ANKETA**

#### **1. Považujete mentorství / mentorování / asistentů prevence kriminality jako vhodnou speciální metodu motivace, vzdělávání a spolupráce se zaměstnanci z řad národnostní menšiny?**

- a) Ne, mentorování těchto zaměstnanců není podle mě potřebné, stačí obvyklé zaučování a vlastní praxe.
- b) Ano, i já osobně bych si hlavně v počátku v nové práci přál/la pracovat s mentorem, cítil/la bych se jistějí
- c) Nevím jistě, protože jsem se nikdy s žádným mentorem v práci nesetkal, ale zřejmě i já bych spolupráci s nějakým zkušeným mentorem uvítal, takže pro asistenty je přínosem.

- 2. Jak hodnotíte přínos práce Asistentů prevence kriminality v oblasti zajišťování veřejného pořádku a prevence kriminality?**
- a) Jednoznačně pozitivně
  - b) Spíše negativně, není to přínosem
  - c) Spíše pozitivně
- 3. Jak hodnotíte skutečnost, že zaměstnanci z řad národnostní menšiny pracují jako APK pod vedením konkrétního mentora z řad strážníků MP?**
- a) Jednoznačně pozitivně
  - b) Spíše negativně, měl by to být nezainteresovaný externí zaměstnanec mimo MP
  - c) Spíše pozitivně, mentor z řad strážníků má zkušenosti při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku a bude schopen mnohem lépe do této problematiky asistenty zapojit
- 4. Myslíte si, že když byla zvolena podoba úkolování a spolupráce s APK formou mentorství, jde o tzv. pozitivní diskriminaci, jisté „privilegium“, kterého se těmto zaměstnancům dostává?**
- a) Ano, myslím si, že jde o nadbytečný komfort a že APK nepotřebují nikým mentorovat
  - b) Nemyslím si, že jde o privilegium, spíše jde o potřebu osobního přístupu u těchto konkrétních zaměstnanců, aby došlo k jejich motivaci a kvalitní pracovní činnosti.
  - c) Myslím si, že sice jde o privilegium, které však nepovažuji za zbytečné u těchto konkrétních zaměstnanců, aby došlo k jejich motivaci a kvalitní pracovní činnosti.
- 5. Jak byste hodnotili situaci, kdyby mentor zaměstnanců z romské menšiny, byl zároveň v pracovním postavení jako jejich vedoucí zaměstnanec se všemi povinnostmi a pravomocemi vedoucího pracovníka?**
- a) Myslím si, že by nevadilo spojit tyto dvě pozice dohromady, zvýšilo by to autoritu mentora.
  - b) Myslím si, že to není zcela vhodné, protože mentor má být spíše rádce a pomocník.

- c) Myslím si, že by to bylo možné, pokud by byl mentor dostatečně empatický a schopný osobního přístupu k mentorovaným APK a dokázal stmelit vhodně obě

## Příloha č. 5: Přepis rozhovoru

### Úvod k rozhovoru:

Vážená paní, pane,  
dovolte, abych Vás požádal o provedení rozhovoru k tématu pozitivní diskriminace a její vnímání romskou menšinou v rámci výkonu práce, ale i v běžném životě. Jelikož se v pilotním předvýzkumu ukázalo, že ne vždy je jednoduché samotný pojem a jeho význam (pozitivní diskriminace) správně a zcela pochopit, považuji za potřebné Vám nyní, bez ohledu na to, kolik o tématu víte, pojem a význam pozitivní diskriminace objasnit, a to před započítím vlastního rozhovoru.

*Pozitivní diskriminaci je možno chápat jako určitou podpůrnou akci nebo chování, které upřednostňuje takové rysy, jako je odlišná barva kůže, rasa, náboženství, pohlaví, sexuální orientace a podobně. To znamená, že se poskytují jisté výhody, například mimo jiné i příslušníkům skupin, které bývají tradičně diskriminovány. Zde patří také romská menšina jako občané, hlásící se k etnické příslušnosti a tvořící minoritu. Zajímají mě Vaše názory na toto téma.*

Nakonec bych Vám rád položil poslední otázku k možným negativům Vaší spolupráce s mentorem, protože si uvědomuji, že v dotazníku, který jste vyplňovali, není možné slovně úplně zcela případné negativum popisovat.

Děkuji Vám

Roman Sviderský, student Univerzity Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta

### Vlastní rozhovor – respondent č. 1 /žena, 47 let/:

#### 1. Otázka: Rozumíte po mém objasnění, co znamená pozitivní diskriminace?

Odpověď: No rozumím tomu tak, že je to určité zvýhodnění třeba těch Romů z důvodu toho, že Romové bývají v tom životě diskriminováni. To znamená, že nějakým způsobem se je musí zvýhodnit, aby se mohli v té společnosti zřejmě cítit asi tak úplně stejně, jako ta ostatní společnost, tak tak bych to pochopila.

**2. Otázka: Myslíte si, že je přímo v pracovní činnosti s Romy vhodné používat odlišný přístup, tedy zmíněnou pozitivní diskriminaci?**

Odpověď: Tak když se mě ptáte na tu pracovní činnost nebo na tu pozitivní diskriminaci v práci, tak já to v té práci nepovažuji za tak nutné, mě to někdy spíš připadá, že když se kolem mě chodí nebo kolem nás chodí jak po špičkách, tak si připadám jako nějaká méněcenná skupina nebo něco takového, jako kdyby jsem byla i slabší myslí a neuměla třeba konat úkol jak nějaký jiný pracovník, tak při té pracovní činnosti tu pozitivní diskriminaci já nevidím jako nutnou, spíš by mi to vadilo.

**3. Otázka: Cítíte se někdy jako Romka nepříjemně v práci pro svou etnickou příslušnost, a uvítala byste proto jisté zvýhodnění nebo třeba ohledy či větší pochopení proti ostatním zaměstnancům z majority?**

Odpověď: Asi tedy konkrétně teď, když dělám asistentku prevence kriminality, se necítím nijak nepříjemně, že jsem Romka, necítím žádné žádnou diskriminaci nebo něco takového, nějaké takové chování jsem nezaznamenala, spíš pochopení, proto tady v té práci vlastně ani žádnou pozitivní diskriminaci nepotřebuji bych řekla, když jsem byla v jiné práci, tak já osobně jsem teda žádné velké problémy s tou normální diskriminací neměla. Buď je to mnou, že jsem taková spíš veselá kopa nebo nevím čím to je.

**4. Otázka: Považujete pozitivní diskriminaci za dobrou strategii a postup státu, který by měl být vůči Romům uplatňován?**

Odpověď: Jestli myslíte tak celkově, jakože jestli vůči Romům má být ta pozitivní diskriminace, tak to je strašně těžká odpověď. Protože za mě osobně to není až tak nejlepší jakoby zvolení tohoto chování vůči Romům. Protože z jedné strany je to příjemnější, že třeba děcka můžu jet do tábora zadarmo nebo do školy v přírodě, to jo, ale z druhé strany si myslím, že to ty Romy třeba nenutí pracovat, ty různé výhody. Já jsem celý život pracovala i můj manžel a mně to přijde někdy až přehnané takové ty okolky vůči Romům, a pozor, je to Rom, aby si někdo nemyslel, že ho diskriminuje, už mi to přijde prostě takové postavené na hlavu.

**5. Otázka: Volila byste přístup tzn. pozitivní diskriminace pro Vás a Vaši rodinu jako vhodné chování státu k Vám v osobním životě a sociální oblasti?**

Odpověď: Jak jsem už řekla, já nemám takovou potřebu, to už jsem říkala v té minulé odpovědi, ale co se týče toho osobního života, tak člověk nikdy neví, jak se vlastně může ocitnout v nějaké chudobě, třeba když bych byla na tom špatně, můžu být třeba nemocná nebo něco tak, bych asi to zvýhodnění toho, že jsem Romka, toho lepšího přístupu ke mě zvolila, asi bych to uvítala, protože bych měla strach, že se ta společnost na mě vykašle, tak tady možná ano, ale jak říkám, v té práci to mi přijde úplně zbytečné.

**6. Otázka: Nyní Vám položím otázku k případným negativům spolupráce s mentorem. Setkala jste se Vy osobně s nějakým negativem, které přináší spolupráce asistentů s mentorem? S něčím, co se Vám opravdu nelíbilo? Pokud ano, zkuste to popsat.**

Tak já si o tom myslím, že záleží úplně nejvíc na tom, kdo nám dělá toho mentora. Když jsme měli dříve mentorku, nebudu jmenovat, tak ta byla pro nás. To bylo poznat každý den. Ona s námi pořád mluvila a probírala s náma všechno. Já si myslím, že nás dokonce měla ráda. To byla bezvadná spolupráce, moc nás naučila. Když je mentor takový ten člověk, co to dělá jen jako práci nebo třeba na to nemá, tak to není moc dobré. Takže já myslím, že to negativní se projevuje v tom, jaký je mentor. To je pak hodně takových situací, které nejsou dobré, ale to nejde tak popsat.

**Vlastní rozhovor – respondent č.2 /muž, 37 let/:**

**1. Otázka: Rozumíte po mém objasnění, co znamená pozitivní diskriminace?**

Odpověď: Asi jo, jakože když jsme Romové, takže potřebujeme nějaký osobní přístup, protože máme to těžké v tom životě. Není to tak jednoduché uspět v té práci, a takže si myslím, že je třeba k těm Romům přistupovat jako jinak. Jo, rozumím tomu.

**2. Otázka: Myslíte si, že je přímo v pracovní činnosti s Romy nutné používat odlišný přístup, tedy zmíněnou pozitivní diskriminaci?**

Odpověď: Jo, já jsem rád, když je ke mně nějaký osobní přístup, protože ty úkoly nejsou všechny tak jednoduché a já to někdy nechápu vůbec, jak se mám s těma lidma bavit či co. A nechápu, co pomůže, když se s nimi budu bavit, to jako jestli se stanou lepšími nebo nebudou nic dělat, nic páchat. No nevím, ale myslím si, že je to teda fakt lepší. Jo.

**3. Otázka: Cítíte se někdy jako Rom nepříjemně v práci pro svou etnickou příslušnost, a uvítal byste proto jisté zvýhodnění nebo třeba ohledy či větší pochopení proti ostatním zaměstnancům z majority?**

Odpověď: Tak u té městské policie to není nějaké hrozné a chovají se k nám jako Romům, tak bych řekl normálně, ale jak jsem byl v jiné práci předtím, tak to jsem teda byl hodně nasraný, proto bych řekl, že je zapotřebí to zvýhodňování nás, Romů.

**4. Otázka: Považujete pozitivní diskriminaci za dobrou strategii a postup státu, který by měl být vůči Romům uplatňován?**

Já myslím, že stát se o nás zas tak moc nestará. Jen co musí. Však dávky berou všichni, co nemají práci. Lepší jsou ty neziskovky, ty mají peníze a můžou pomáhat. Já to zvýhodnění pro mě, jako Roma, moc od státu teda nevidím.

**5. Otázka: Volil byste přístup tzn. pozitivní diskriminace pro Vás a Vaši rodinu jako vhodné chování státu k Vám v osobním životě a sociální oblasti?**

Odpověď: Tak v osobním životě jo, tak jako je to s tou prací, protože už jsem taky byl na dávkách a ty dávky jsem prostě brát musel, protože jsem nedostal práci jakou by jsem chtěl já a já taky nebudu dělat úplně všechno, už mi není taky 20 a nemůžu poletovat někde jak zajíc. Takže jo, takže je třeba těm Romům ty výhody dávat přednostně. I v normálním životě.

**6. Otázka: Nyní Vám položím otázku k případným negativům ve spolupráci s mentorem. Setkal jste se Vy osobně s nějakým negativem, které přináší spolupráce asistentů s mentorem? S něčím, co se Vám opravdu nelíbilo? Pokud ano, zkuste to popsat.**



To jo, nejméně jednou po mě ten mentor řval jako smyslů zbavený, protože jsem si vzal obušek, protože my při té práci nic nemáme na obranu. Tak co máme asi tak dělat? Pořád si myslím, že obuch bychom měli mít. Ale prý to nejde kvůli zákonu a že nejsme na to vycvičení. Nelíbí se mi, že si může dovolit mentor po někom z nás řvát. To by neměl. Takže to chování, to je hlavní, a to může být špatné. Záleží, kdo dělá toho mentora.

**Vlastní rozhovor – respondent č.3 /žena, 23 let/:**

**1. Otázka: Rozumíte po mém objasnění, co znamená pozitivní diskriminace?**

Odpověď: Myslím, že to chápu, už jsem na škole o tom něco slyšela. Takže vím, o co jde.

**2. Otázka: Myslíte si, že je přímo v pracovní činnosti s Romy vhodné používat odlišný přístup, tedy zmíněnou pozitivní diskriminaci?**

Odpověď: Přímou při práci při pracovní činnosti já to nepovažuji za nutné, protože stejně člověk musí tu svoji práci pochopit, musí být nějakým způsobem jakoby vyškolený nebo ho to musí někdo naučit. A to, že ho to někdo učí, to nepovažuji za tu pozitivní diskriminaci. A mně by se to nelíbilo, kdyby mi někdo dával najevo, že jsem tupá.

**3. Otázka: Cítíte se někdy jako Romka nepříjemně v práci pro svou etnickou příslušnost, a uvítala byste proto jisté zvýhodnění nebo třeba ohledy či větší pochopení proti ostatním zaměstnancům z majority?**

Odpověď: Jo tady v práci se cítím úplně normálně, ale zase je pravda, že je to moje první zaměstnání takové dlouhodobější, předtím jsem měla dvě brigády a na těch brigádách to bylo v pohodě. Ale jak jsem byla ještě na škole, tak tam jsem někdy se cítila nepříjemně jako Romka, byla tam jedna holka, co mi to dávala sežrat. Dneska si s tím už poradím, takže v té práci nepotřebuji žádnou pozitivní diskriminaci.

**4. Otázka: Považujete pozitivní diskriminaci za dobrou strategii a postup státu, který by měl být vůči Romům uplatňován?**

Odpověď: Možná vůči některým, kteří se neumí bránit anebo třeba jsou hodně chudí, neumí si najít práci. Tak pro ty je ta pozitivní diskriminace asi vhodná. Protože bez ní by to asi moc nezvládali. Třeba ta pozitivní diskriminace je vhodná,

když si člověk hledá byt teda podnájem, tak když zjistí ten, co to dává, že je člověk Rom, tak potom najednou řekne, že už ten byt není volný. Takže to je asi dobrá strategie. Pomocť třeba s bydlením. Zás ale někteří Romové jsou schopni ty byty zničit, protože ví, že dostanou další od města.

**5. Otázka: Volila byste přístup tzn. pozitivní diskriminace pro Vás a Vaši rodinu jako vhodné chování státu k Vám v osobním životě a sociální oblasti?**

Odpověď: Co se týče naší rodiny, a tak jednou jsme to uvítali, a to bylo tehdy, když brácha dostal zadarmo obědy ve škole, to já jsem už tam nebyla. Tak to se hodilo, protože táta tenkrát neměl práci a měli jsme dávky, ale my jsme jako rodina málokdy byli na těch dávkách, většinou jsme tu práci měli, ale myslím si, že některé rodiny tu pozitivní diskriminaci potřebují v tom běžném životě. To mnohem více než v té práci.

**6. Otázka: Nyní Vám položím otázku k těm negativům. Setkala jste se Vy osobně s nějakým negativem, které přináší spolupráce asistentů s mentorem? S něčím, co se Vám opravdu nelíbilo? Pokud ano, zkuste to popsat.**

Já si nemyslím, že takové ty běžné neshody mezi námi a mentorem, takové ty pracovní, že to je negativní. To je podle mě všude v práci, i mezi gadži. Ale negativní by bylo, kdyby ten mentor byl neschopný nebo třeba by nesnášel Romy, to by asi vůbec nefungovalo. Takže mentor ano pro nás asistenty, ale musí být dobře vybraný.