

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra psychologie**



**Bakalářská práce**

**Mentoring ve státní správě**

**Jana Janáková**

**© 2024 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jana Janáková

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Šumperk

Název práce

**Mentoring ve státní správě**

Název anglicky

**Public Administration Mentorship**

---

### Cíle práce

Cílem předkládané bakalářské práce je nalezení odpovědi na otázku, do jaké míry a v jakých podobách jsou procesy mentoringu přínosné pro zaměstnance – jednotlivce, pracovní skupinu a také mentora ve vybrané společnosti. Pro dosažení tohoto cíle budou v teoretických východiscích práce analyzovány dostupné zdroje informací za účelem vymezení a operacionalizace jednotlivých proměnných. V rámci vlastního výzkumu bude provedeno empirické šetření, jehož výsledky budou statisticky zpracovány a interpretovány v diskuzi a závěru bakalářské práce.

### Metodika

Prvním krokem při zpracovávání bakalářské práce bude analýza dostupné literatury s cílem vymezit a popsat jednotlivé proměnné, které budou dále zkoumány v rámci vlastního výzkumu v bakalářské práci. Dalším krokem po vymezení a operacionalizaci proměnných bude volba výzkumného plánu, volba vhodných metod pro zkoumání problému a sběr dat. V rámci předkládané bakalářské práce se autorka přikloní k spektru metod spadajících do kvalitativní metodologie a sběr dat bude realizován pomocí polostrukturovaných interview a analýz písemných zdrojů v dané společnosti. Výsledky budou statisticky zpracovány a interpretovány v diskuzi a závěru bakalářské práce.

## Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

## Klíčová slova

mentoring, mentorovaná osoba, mentor, rozvoj zaměstnanců, adaptace

---

## Doporučené zdroje informací

ARNOLD, John. *Psychologie práce : pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva; PAUKNEROVÁ, Daniela. *Management osobního rozvoje : duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.

KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

MILLER, Rory Kane; KADLEC, Jan. *Komunikace v konfliktu*. Praha: Mladá fronta, 2018. ISBN 978-80-204-4815-6.

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

---

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

## Vedoucí práce

PhDr. Ludmila Natovová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra psychologie

---

Elektronicky schváleno dne 7. 6. 2023

**PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

---

V Praze dne 01. 03. 2024

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Mentoring ve státní správě" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13.03.2024

---



## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Ludmile Natovové, Ph.D za odborné vedení při psaní mé bakalářské práce a za rady, které mi poskytla. Dále bych ráda poděkovala mentorům a mentorovaným osobám za jejich čas, který mi poskytli při rozhovorech.

# Mentoring ve státní správě

## Abstrakt

Tématem bakalářské práce je mentoring ve státní správě. Cílem práce je nalezení odpovědi na otázku, do jaké míry a v jakých podobách jsou procesy mentoringu přínosné pro zaměstnance-jednotlivce, zaměstnavatele, pracovní skupinu, ale také pro samotného mentora. Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. Část teoretická vysvětluje nejdříve klíčové pojmy a teoretická východiska důležitá pro zpracování práce. Věnuje se vývoji mentoringu v různých oblastech. Popisuje jednotlivé formy mentoringu a jeho hlavní charakteristiky a přístupy. Zdrojem informací jsou primární i sekundární prameny, legislativní i metodické materiály české i zahraniční provenience. Praktická část se zaměřuje na analýzu jednoho cyklu mentoringu v instituci státní sféry, kde autorka působila jako pracovník odpovědný za realizaci mentoringu v posledních čtyřech letech. Cílem empirického šetření je zhodnotit, zda a do jaké míry byla zvolená forma mentoringu přínosem pro profesní rozvoj pracovníků vybrané státní instituce. Sběr dat proběhl pomocí polostrukturovaných interview s vytipovanými zaměstnanci, kteří byli mentorováni, a s jednotlivými mentory, příp. dalšími aktéry zahrnutými do sledovaného procesu mentoringu. Data jsou kódována pomocí otevřeného a tematického kódování a vyhodnocena ve vztahu k výzkumným otázkám. Dílčím cílem autorky je navrhnout inovaci mentoringu ve vybrané instituci s cílem zefektivnit a přizpůsobit proces mentoringu potřebám jeho účastníků.

**Klíčová slova:** adaptace, mentor, mentoring, mentorovaná osoba, rozvoj zaměstnanců, seberealizace

# Public Administration Mentorship

## Abstract

The Bachelor thesis focuses on mentoring in the public sector. The aim of the thesis is to answer the question to what extent and in what forms mentoring processes are beneficial for the employee-individual, the employer, the work group, but also for the mentor themselves. The Bachelor thesis is divided into two parts.

The theoretical part explains first the key concepts and theoretical background important for the elaboration of the thesis. It will pay attention to the development of mentoring in different fields. It will describe the different forms of mentoring and its main characteristics and approaches. The information resources will be primary and secondary sources, legislative and methodological materials of Czech and foreign origin.

The empirical part focuses on the analysis of one cycle of mentoring in a public sector institution where the author worked as a staff member responsible for the implementation of mentoring in the last four years. The aim of the empirical research is to evaluate whether and to what extent the chosen form of mentoring has been beneficial for the professional development of the employees of the selected state institution. Data collection will be carried out through semi-structured interviews with the targeted employees who have been mentored and with individual mentors or other actors involved in the mentoring process. Data will be coded using open and thematic coding and evaluated in relation to the research questions. The author's sub-objective is to propose a mentoring innovation in the chosen institution in order to improve and adapt the mentoring process to the needs of the participants.

**Keywords:** Adaptation, mentor, mentoring, mentee, staff development, Self-realization

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>9</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>10</b>
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Vzdělávání zaměstnanců.....	14
3.1.1 Metody vzdělávání zaměstnanců.....	15
3.2 Mentoring vs. koučing .....	19
3.2.1 Koučing (Coaching).....	21
3.2.2 Mentoring.....	23
3.2.3 Stimulace a motivace zaměstnanců .....	25
3.3 Státní správa .....	26
3.3.1 Adaptační proces.....	29
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>34</b>
4.1 Adaptační proces na Katastrální úřadě pro Olomoucký kraj, pracoviště Jeseník <sup>34</sup>	
4.2 Sběr dat.....	35
4.3 Zpracování dat.....	35
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>37</b>
5.1 Shrnutá data.....	37
5.2 Otevřené kódování rozhovorů.....	43
<b>6 Závěr.....</b>	<b>48</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>50</b>
<b>8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek.....</b>	<b>55</b>
8.1 Seznam obrázků .....	55
8.2 Seznam tabulek .....	55
<b>9 Přílohy .....</b>	<b>56</b>

# 1 Úvod

Mentoring je proces, který je součástí našeho každodenního života. Už v dětství se setkáváme s mentory. Nejdříve se této role chopí rodiče, kteří nás vedou. Učíme se napodobováním a později se od nich osamostatníme. Učitelé v mateřských školách, základních školách až po vysokoškolské pedagogy jsou našimi mentory také. Předávají nám nejen znalosti, ale také své životní zkušenosti. Tato bakalářská práce je zaměřena na mentoring v pracovním životě. Je to téma, které autorku zaujalo natolik, že i v rámci zaměstnání na Katastrálním úřadu pro Olomoucký kraj, pracovišti Jeseník se autorka této činnosti věnovala. Několik let zaučovala nové zaměstnance, ale až v roce 2022 se na pracovišti v Jeseníku začal aplikovat proces mentoringu. Jelikož se jedná o relativně nový proces, ve kterém byly jasně stanoveny jednotlivé postupy, zajímalo autorku, jak tento proces vnímají mentoři, pro které je to novinkou, a jak na tento proces reagují mentorované osoby, kteří jsou nováčky na tomto pracovišti.

Hlavním cílem je zhodnotit, zda proces, který je nastaven, je nastaven správně a zda je efektivně užíván. Další otázkou, na kterou by autorka ráda našla odpověď, je, zda mentoring je přínosem nejen po pracovní stránce, ale do jaké míry zasahuje do osobní roviny. Zda je jedno, kdo koho zaučuje nebo jsou rozdíly v přístupech a chápání mentoringu jako takového.

## 2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat a popsat současný stav mentoringu ve státní správě, konkrétně na Katastrálním úřadě pro Olomoucký kraj, pracovišti Jeseník, identifikovat jeho přínosy a nedostatky a navrhnout možnosti jeho zlepšení. Práce se zaměřuje na teoretické i praktické aspekty mentoringu, využívá kvalitativní metody výzkumu. Práce poskytuje dílčí vhled do přístupů k mentoringu ve státní správě ve vybrané organizaci. Výstupy mohou být podnětem pro další profesní růst pracovníků příslušné instituce a pro rozvoj kvality poskytovaných služeb klientům. Pro dosažení tohoto cíle jsou v teoretických východiscích práce analyzovány dostupné zdroje informací za účelem vymezení a operacionalizace jednotlivých proměnných. Bakalářská práce je členěna na dvě části. Na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je zpracována analýza dostupné literatury a právních norem s cílem vymezit a popsat jednotlivé proměnné, které jsou dále zkoumány v rámci vlastního výzkumu v bakalářské práci.

Cílem praktické části je zmapování zavedených postupů mentoringu na vybraném pracovišti katastrálního úřadu, zhodnotit využívané postupy a identifikovat přínosy a negativní aspekty. Práce zkoumá, do jaké míry a v jakých podobách jsou procesy mentoringu přínosné pro zaměstnance - jednotlivce, pracovní skupinu a také mentora ve vybrané organizaci.

V praktické části byla nejdříve vybrána organizace, která by byla předmětem zkoumání. Výběr organizace byl ovlivněn výkonem státní služby autorky této bakalářské práce. Sama autorka byla do poloviny roku 2023 zaměstnancem KÚ pro Olomoucký kraj, pracoviště Jeseník, kde mimo jiné byla mentorem několika mentorovaným osobám. Tato organizace projevila zájem o zkoumání procesu mentoringu na již zmíněném pracovišti a ve spolupráci s personálním oddělením v Olomouci byli vybráni zaměstnanci, kteří poskytl rozhovory.

Výzkumný soubor tvořili zaměstnanci Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj, pracoviště Jeseník. Výzkumný soubor se sestává ze dvou skupin respondentů. První skupinu tvoří mentoři daného pracoviště (N = 3). Jedná se o pracovníky, kteří tuto pozici vykonávají ve vybrané organizaci v době realizace sběru dat (bližší charakteristika respondentů viz níže v tabulce).



### Kritéria výběru respondentů

Respondenti byli vybráni tzv. příležitostným, nenáhodným typem výběru. Kritériem výběru mentorů (N = 3) bylo, že v době šetření jsou aktivně zapojeni do procesů mentoringu na pracovišti. Kritériem výběru mentee (N = 4) bylo jejich aktivní zapojení do mentoringu v době sběru dat. Jedná se o všechny pracovníky, kteří byli mentorováni.

Tabulka 1: Charakteristika podskupiny respondentů-mentorů

Respondent	Délka praxe na pracovišti	Absolvované školení mentorů	Absolvované školení manažerských dovedností
MR1	20	Ano	Ano
MR2	23	Ano	Ano
MR3	10	Ne	Ne

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2: Charakteristika podskupiny respondentů-mentee

Respondent	Délka uznané praxe z předešlých zaměstnání	Zaměstnání ve státní správě před nástupem na katastrální pracoviště
ME1	20	NE
ME2	3	ANO
ME3	8	NE
ME4	16	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

**Perspektiva výzkumníka má vliv na kvalitu dat.** Autorka práce je bývalou mentorkou ve vybrané organizaci. Tento fakt na jednu stranu znamená přínos pro realizaci empirického šetření (perspektiva insidera), protože se dobře orientuje ve strukturách a procesech specifických pro dané pracoviště. Limitem je osobní pracovní zkušenost a osobní vazby.

Metodicky je práce ukotvena v rámci paradigmatu kvalitativního výzkumu. Pro sběr dat byly využity polostrukturované rozhovory (Kocianová, 2010). Polostrukturovaný rozhovor je typ rozhovoru, kde jsou předem stanovena obecná témata nebo hlavní otázky, které se mohou během rozhovoru měnit nebo doplňovat podle situace. Cílem polostrukturovaného rozhovoru je získat podrobnější a hlubší informace od jednotlivých respondentů. Polostrukturovaný rozhovor můžeme vnímat i jako přechod mezi strukturovaným

a nestrukturovaným rozhovorem (Hricová a kol., 2023). Rozhovory proběhly se souhlasem vedoucích pracovníků přímo na pracovišti v Jeseníku. Mentorované osoby byly seznámeny s tím, že rozhovory byly nahrávány, transkribovány a v anonymizované podobě zpracovány pro účel bakalářské práce. I když jména jednotlivých mentorovaných osob jsou vedení organizace známa, nebude možno přiřadit jednotlivé rozhovory ke konkrétní osobě. Součástí polostrukturovaných rozhovorů je i možnost vzniku nových otázek, které vyplynou z názorů a zkušeností tázané osoby.

Pro realizaci rozhovorů byly vytvořeny dva soubory otázek, pro mentory a mentee. Oba soubory se soustředily na shodné obsahové kategorie, což umožnilo po analýze dat komparovat získané informace od obou typů respondentů v závěru analýzy.

Přehled otázek pro polostrukturovaný rozhovor s mentory:

1. Jaké informace jste před nástupem mentorované osoby o mentee obdrželi? Považoval jste tyto informace za dostačující? Jaké další informace považujete za přínosné pro přípravu na mentoring?
2. Byla Vám dána možnost zvolit si, zda budete konkrétního mentee mentorovat?
3. Jak probíhal proces mentoringu?
4. Jak byl proces mentoringu přizpůsoben potřebám mentee?
5. Bylo podle Vás zapracování mentorované osoby snazší, lehčí, rychlejší díky Vašemu mentorování? Jaký vliv podle Vás měl mentoring na mentorovanou osobu?
6. V čem myslíte, že byl pro Vás mentee přínosem? Jak z Vašeho pohledu přispěl mentee k Vašemu profesnímu rozvoji?
7. Jaká negativa se ve spolupráci s mentee objevila? Je něco, co hodnotíte negativně při této spolupráci?
8. V čem by se měl proces mentoringu na Vašem pracovišti změnit?

Přehled otázek pro polostrukturovaný rozhovor s mentee:

1. Jakým způsobem a kdy jste se dozvěděl/a jméno svého mentora?
2. Byla Vám dána možnost si zvolit/vybrat mentora?
3. Máte z předešlého pracoviště zkušenosti s mentoringem? Pokud ano, tak jaké?
4. Jak probíhal proces mentoringu?

5. Jak byl proces mentoringu přizpůsoben Vaším potřebám? Co Vám vyhovovalo a co byste potřebovali jinak?
6. Jak hodnotíte své úvodní působení na pracovišti ve vztahu k tomu, že jste byl/a mentorován/a?
7. V čem myslíte, že byl pro vás mentor přínosem? Jak z Vašeho pohledu mentor přispěl k Vašemu začlenění do kolektivu zaměstnanců?
8. V čem vidíte negativa spolupráce s mentorem?
9. V čem by se měl proces mentoringu na Vašem pracovišti změnit?

Otázky byly kladeny jednoznačně a stručně tak, aby nebyly zavádějící a tázaná osoba nebyla naváděna k určité odpovědi. Cílem rozhovorů bylo zjistit názory, zkušenosti a potřeby související s mentoringem.

Analýza rozhovorů byla realizována ve dvou paralelních větvích. Transkribované rozhovory byly kódovány v prvním kroku s využitím hlavních deduktivně formulovaných tematických kategorií, které pokrývají hlavní výzkumné otázky. Následně bylo realizováno podrobné kódování a vznikly induktivní kódy, které pokrývají dílčí aspekty tematizované respondenty v rozhovorech.

V dalším kroku byly komparovány výstupy analýzy dat od obou skupin respondentů a byly hledány vztahy mezi výroky a hodnocením sledovaných témat mentorů a mentee.

Prezentace dat v praktické části je strukturovaná podle výzkumných otázek. Přináší vždy vhled do pohledů a hodnocení respondentů-mentorů a respondentů-mentee a následně komparuje hodnocení příslušných témat od obou respondentských skupin.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je důležitou součástí rozvoje lidských zdrojů v organizaci. Vzdělávání zaměstnanců zahrnuje různé aktivity, které mají za cíl zlepšit znalosti, dovednosti a kompetence zaměstnanců, aby mohli lépe plnit své pracovní úkoly a dosahovat cílů organizace. Vzdělávání zaměstnanců může probíhat formálně nebo neformálně, interně nebo externě, individuálně nebo skupinově (Tureckiová, 2004). Vzdělávání zaměstnanců přináší řadu výhod jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. Například zvýšení motivace, spokojenosti, produktivity, kvality, inovace, adaptability a konkurenceschopnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Každá organizace chce a potřebuje, aby zaměstnanci byli vzdělaní, samostatní, iniciativní, produktivní, spokojení atd. Už v roce 1943 Abraham Harold Maslow definoval „Maslowovu pyramidu potřeb“, kde seřadil pět základních lidských potřeb dle priority. Aby byly uspokojeny nejvyšší potřeby, je zapotřebí uspokojit nejdříve potřeby nižších řádů (Kolman a kol., 2008).

Obrázek 1: Maslowova pyramida



Zdroj: Čáp, Mareš (2007)

Jakmile je zaměstnanci umožněno uspokojení svých nižších potřeb, nastává potřeba seberealizace. Jedna z možností, jak tuto potřebu uspokojit, je vzdělávání se. Vzdělávání je proces, který nekončí. Vzděláváním je zajištěna potřebná úroveň vědomostí a dovedností, ale také se zaměstnanec stává samostatným a zodpovědným pracovníkem (Vodák, Kucharčíková, 2011).

### **3.1.1 Metody vzdělávání zaměstnanců**

Základní rozdělení vzdělávacích metod se liší místem či prostředím, ve kterém vzdělávání probíhá. Rozlišujeme metody vzdělávání mimo pracoviště „off the job“ a metody vzdělávání na pracovišti, během pracovní doby „on the job“. Vzdělávání během práce na pracovišti je vhodné pro dělnické profese a vzdělávání mimo pracoviště je vhodné pro vedoucí pracovníky (Koubek, 2007).

Volba vzdělávací metody může být také závislá na velikosti organizace či podniku. Malé organizace pracují s menším rozpočtem, a tudíž nemají na vzdělávání tolik finančních prostředků jako velké organizace. Proto malé organizace volí spíše neformální vzdělávání přímo na pracovišti. Tato volba má však krátkodobou perspektivu, která se projeví například změnou chování zákazníků (Dvořáková a kol., 2007).

#### **Metody vzdělávání mimo pracoviště (Koubek, 2007)**

##### Přednáška

Jedná se o formu předávání faktických informací a teoretických znalostí. Tato metoda je určena pro velký počet posluchačů, což je sice výhodou, ale nevýhodou je pasivita posluchačů.

Pokud potřebujeme zajistit aktivitu posluchačů a máme zároveň časovou rezervu na diskuzi, zvolíme jako vzdělávací metodu spíše seminář.

##### Seminář

Seminář je stejně jako přednáška zaměřený spíše na předávání informací a teoretických znalostí, ale je zde dán prostor diskuzi. Při semináři se během diskuze objevují nová témata a nápady, jak daný problém řešit.

### Demonstrování

Jedná se o předávání praktických znalostí s ukázkou na konkrétních strojích. Používá se například při zavádění nové technologie. Účastníci si mohou vyzkoušet daný stroj a jeho technologii bez rizik a škod. Nevýhodou je časová náročnost. Může se stát, že v časové tísní nejsou rizika dostatečně vysvětlena a riziko je zjednodušeno. Demonstrování je využíváno například na trenažerech, ve výukových dílnách atd.

### Případová studie

Je využívána hlavně při vzdělávání manažerů. Skupinky účastníků dostanou zadaný vzorový problém a navrhnou možná řešení. Zde je kladen důraz na rozvinutí analytického myšlení účastníků, ale také na školitele a na jeho přípravu.

### E-learning

V současné době se jedná o metodu velice rozšířenou. Je to spojeno i s čím dál častějším používáním internetu na pracovištích. Metoda je založena na využití informační technologie, kdy účastníci kurzu mají možnost se s informacemi a problematikou seznámit v pohodlí domova nebo na svém pracovišti. Odbourávají se zde například náklady na dopravu a ubytování zaměstnanců. Díky tomu je tato vzdělávací metoda dostupnější pro zaměstnavatele. Mezi výhody také můžeme zařadit možnost zvolit si tempo a čas vzdělávání. Ve většině kurzů dostane zaměstnanec studijní materiál, který si prostuduje a poté má možnost pokusit se o zvládnutí testu. Po zdárném ukončení testu je mu vygenerován certifikát o absolvování kurzu. Mezi nevýhody této vzdělávací metody patří hlavně náročnost na vybavení. Jednotlivé kurzy jsou „šité na míru“. Tuto metodu lze použít jak ke vzdělávání jednotlivců, tak ke kolektivnímu vzdělávání, kde si jednotliví účastníci kurzu sdělují informace a zkušenosti. Metoda je založena na podmínce být online, avšak mezi nevýhodami také patří nemožnost interakce s lektorem (Urbancová, Vrabcová, 2023).

### Samostudium

Někdy se mezi metody vzdělávání zařazuje i samostudium, které je založeno na vzdělávání se pomocí doporučené literatury. Toto samostudium může probíhat jak v pracovní době na pracovišti, tak zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout tzv. studijní volno. Tohoto



studijního volna je využíváno jak ve státní správě, tak v samosprávě. Často se toto studium používá k nastudování nového zákona, prováděcích předpisů atd.

Výše uvedené metody vzdělávání jsou sice označeny jako metody mimo pracoviště, ale nutno podotknout, že až na samostudium, které může být se souhlasem zaměstnavatele opravdu v pohodlí domova, jsou školení absolvována v předem určených místech, a to například ve vzdělávacích centrech nebo školách. Školené osoby si tedy nemohou určit místo ani čas školení. Jedná se o organizované a hromadné akce, které mohou zajišťovat jak interní, tak externí školitelé (Dvořáková, 2007).

V dnešní době je trendem od vzdělávání mimo pracoviště upouštět a zaměřit se spíše na vzdělávání na pracovištích (Folwarczná, 2010).

### **Metody vzdělávání na pracovišti (Koubek, 2007)**

#### *Instruktaž při výkonu práce*

Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod a ve většině případů jde o jednorázový zácvik, kdy zkušenější zaměstnanec nebo vedoucí předvede postup práce a proškolený zaměstnanec formou napodobování tento postup provádí. Výhodou je rychlost zácviku a tím, že se jedná o kolektivní činnost, se zúčastnění zaměstnanci seznamují a navazují kontakty. Tato metoda se dá použít pouze u jednodušších nebo dílčích činností.

#### *Koučování (Coaching)*

Je založeno na individualitě a iniciativě jedince. Jedná se spíše o dlouhodobější instruktaž, během které má školený zaměstnanec možnost neustále se k danému tématu doptávat a sdělovat připomínky. Školitel spíše daného zaměstnance vede a podněcuje, než že by mu říkal, jak co má dělat. U koučování je kladen velký důraz na spolupráci mezi školitelem a školeným zaměstnancem. Jedná se opět o kolektivní činnost, kdy školitel seznámí zaměstnance se zvyklostmi týmu a tím mu pomůže se do týmu začlenit. Zaškolený zaměstnanec je neustále informován o svém hodnocení, avšak toto zaškolení probíhá často pod tlakem splnění úkolů, ale hlavně probíhá za plného provozu firmy (Koubek, 2007).

Koučování je hledání potenciálu člověka. Koučování spíše, než by učilo, pomáhá učit se (Podaná, 2012).

### Mentoring

Má společné rysy s koučováním. Na rozdíl od koučování, kde záleží hodně na individualitě a hledání potenciálu vzdělaného jedince, se u mentoringu klade důraz nejen na mentorovanou osobu, ale hlavně na mentora neboli školitele. Jedná se o dlouhodobý proces vzdělávání, kde mentorovaná osoba si spíše hledá svůj vzor (mentora). Tato metoda je hodnocena lépe než koučování, jelikož je zde kladně hodnocen neformální vztah mentora a mentorované osoby. Hlavní nevýhodou této metody je špatná volba mentora. Ne vždy se podaří nalézt si ten správný vzor. Může se stát, že při hledání nebo vyhodnocování vhodného vzoru si mentorovaná osoba vybere jako mentora spíše osobu, která mu může dopomoci k růstu v kariéře než k pracovnímu rozvoji. Za úvahu také stojí volba pohlaví mentora. Vztah mezi mentorem a mentorovaným je velmi intenzivní a díky tomu může být tento vztah nesprávně vnímán okolím.

### Counselling

Jedná se o konzultování mezi nadřízeným a podřízeným, školeným a školitelem, kdy postavení není na překážku. V tomto případě jsou si obě strany rovné. Tato metoda je přínosem i pro školitele, který se díky zpětné vazbě zdokonaluje v práci s lidmi. Nevýhodou je časová náročnost. Metoda není příliš vyhledávána mezi vedoucími pracovníky. Nemají k ní důvěru.

### Asistování

Jedná se o tradiční metodu, kdy vzdělávání probíhá pozorováním a osvojováním určitých zvyklostí a postupů. Vzdělaný zaměstnanec je přidělen jako pomocník, který pomáhá svému zkušenému kolegovi, a tím se učí pracovním návykům a postupům. Výhodou metody je intenzita zaškolení, ale nevýhodou je jednostrannost informací. Je zde také možnost naučit se nesprávným postupům a návykům.

### Rotace práce

Metoda spočívá v získání přehledu o fungování celé organizace, kdy zaškolená osoba rotuje po organizaci a na každém oddělení (pracovišti) stráví určitou dobu. Tímto je získán přehled nejen o organizaci, ale především o dílčích úkolech. Nejčastěji se používá u absolventů škol, kdy nový pracovník získává přehled o fungování organizace. Vhodný je také pro stávající zaměstnance, kteří se zdokonalí i v jiných činnostech.

### Pracovní porady

I pracovní porady se řadí mezi vzdělávání. Při poradách se lidé setkávají s problémy z jiných oddělení nebo pracovišť a formou diskuze navrhnou možná řešení.

Tyto metody probíhají přímo na pracovišti. Jedná se tedy o méně formální setkání. Jak už bylo zmíněno výše, vzdělávání mimo pracoviště je preferováno spíše u vedoucích pracovníků a specialistů, kdežto vzdělávání na pracovišti je vhodné spíše u dělnické profese. V praxi se však ukázalo, že toto rozdělení není jednoznačné a že nemusí platit napříč organizacemi. Je tudíž na každé organizaci, kterou metodu si pro své zaměstnance zvolí. Během vzdělávání na pracovišti dochází nejen k setkávání zaměstnanců za účelem sebevzdělávání, ale také k navazování neformálních vztahů, které vedou ke zlepšení komunikace na pracovišti (Bartoňková, 2010).

## **3.2 Mentoring vs. koučing**

V mentoringu se jedná o vztah dvou osob, kde jedna osoba vystupuje jako průvodce neboli mentor, která předává své zkušenosti a vědomosti méně zkušené osobě-mentorované osobě (mentee). Mentor pomáhá mentorované osobě nalézt správnou cestu k řešení problému či v kariérním postupu. Oproti koučingu se v mentoringu jedná spíše o formální vztah (Ježková, 2021).

Proto volba mezi mentoringem a koučinkem není snadná. Záleží na potřebách organizace. Například ve fabrikách, řemeslných výrobcích nebo v obchodech s potravinami nejspíš nebude vybrán mentoring ani koučing jako metoda vzdělávání. V těchto odvětvích je kladen důraz na kvalitu a kvantitu výrobků jak vyrobených, tak prodaných. Kdežto v managementu nebo marketingu, či ve státní správě nebo samosprávě bude rozhodováno mezi koučinkem

nebo mentoringem. V managementu a marketingu bude nejspíš ve většině případů přikloněno ke koučingu, protože je zde zapotřebí, aby výkon byl odrazem cílevědomosti a dravosti jednotlivce. Cílevědomost a kreativita jednotlivých manažerů prodeje povede k vyšším ziskům. A to je hlavním cílem soukromých firem. A je jedno, zda se jedná o malou firmu o pěti zaměstnancích nebo korporát. Kdežto ve státní správě a samosprávě se určitě bude přiklánět spíše k mentoringu. Zaměření státní správy není zaměřeno na kvantitu odvedené práce, ale na kvalitu provedené práce a s tím tolik spojovanou týmovost. Protože tým je schopen dosáhnout lepších výsledků než skupina jednotlivců (Bělohlávek, 2008).

Mentoring i koučink se zaměřují na vedení lidí. Formy vedení lidí se liší hlavně v přístupu a vztahu mezi jednotlivci (Horská, 2009).

#### Poradce (konzultant)

Poradce je expertem v oboru a poskytuje odborné rady například v oblastech právních, finančních nebo manažerských. Zde se nejedná o intenzivní vztah, ale spíše o jednorázové konzultace, jak daný problém vyřešit a jak postupovat dále. Nejedná se tedy o učení v tom pravém smyslu.

#### Trenér

Trenér je osoba, která se zabývá vedením, vzděláváním a motivováním sportovců nebo týmů. Plánuje a organizuje tréninkové jednotky, sleduje výkonnost a zdravotní stav sportovců, poskytuje jim zpětnou vazbu a radí jim, jak zlepšit své dovednosti a dosahovat lepších výsledků. Vztah mezi trenérem a trénovanou osobou je velmi intenzivní a dá se říci, že i do určité míry i intimní. Intimita spočívá v nutnosti znalosti zdravotního stavu a psychického stavu trénované osoby trenérem.

#### Mentor

Mentor je osoba, která poskytuje odborné vedení, podporu a zpětnou vazbu jiné osobě, která se chce rozvíjet v určité oblasti. Mentor pomáhá mentee dosáhnout svých cílů, rozšířit své znalosti a zlepšit své dovednosti. Mentor také sdílí své zkušenosti, rady a kontakty s mentee. Mentorství je proces dlouhodobé spolupráce založený na vzájemné důvěře a respektu.

## Kouč

Kouč je odborník, který pomáhá klientům dosáhnout svých osobních nebo profesních cílů. Kouč neposkytuje řešení ani rady, ale podporuje klienty v jejich vlastním učení a rozvoji. Kouč využívá různé metody, jako jsou otázky, zpětná vazba, cvičení nebo nástroje, aby pomohl klientům získat nové perspektivy, uvědomit si své silné stránky a překonat překážky. Kouč pracuje s klienty na dobrovolné bázi a respektuje jejich důvěrnost a autonomii (Horská, 2009).

Pojmy mentoring a koučing jsou často zaměňovány. V obou případech se jedná o vzdělávání jedince, avšak v jednotlivých pojmech se skrývají značné rozdíly. Co mají společného? Společný mají hlavně cíl. Cílem obou metod je jedince něco naučit, seznámit ho s problémy organizace, společnými silami najít řešení jednotlivých problémů (Podaná, 2012).

Oba pojmy jsou ve světě známé a hojně používané. Jen v různých částech světa tyto pojmy znamenají různé věci a jsou používány v různých kontextech. Například v Americe je mentoring využíván jako jednosměrný proces učení, kdy mentor je sponzorem vědomostí, které předává. Mentor je ochráncem mentorovaného. Ale v Evropě je mentoring chápán jako obousměrný proces, kdy mentor předává své znalosti, ale zároveň je obohacen i o zkušenosti a znalosti od mentorované osoby. Dá se říci, že mentor se vzdělává mentorováním. Se stejnými rozdíly je chápán a interpretován ve světě koučing (Lancer, Natalie, et al., 2016).

### **3.2.1 Koučing (Coaching)**

Je neformální vedení lidí. Koučování je v poslední době módní záležitostí. Firmy si často najímají profesionální kouče, kteří mají za úkol podpořit, podnítit, zapálit v klientech pocit sounáležitosti a podpořit „týmového ducha“. Jejich úkolem je vpravit klienta nebo klienty „do hry“ (Haberleitner a kol., 2009).

Koučování je často spojováno se sportem a sportovními výkony. A v praxi to má dost společných znaků. Ve většině firem jde opravdu o výsledek a výkon. Jak jinak hodnotit úspěch firem než na základě zisků. V koučingu se nestaví na vztahu staršího a zkušenějšího, ale na principu partnerství (Cipro, 2015).

Koučing je především proces, který pomáhá klientům dosáhnout svých cílů a rozvíjet svůj potenciál. Využívá různé metody, které podporují sebereflexi, uvědomění si silných a slabých stran, motivaci a akční plán. Metody koučingu se liší podle účelu, stylu a přístupu kouče.

Mezi nejčastějších metody koučingu patří:

- **Aktivní naslouchání:** Kouč věnuje plnou pozornost tomu, co klient říká, a klade otevřené otázky, které pomáhají prohloubit téma a objevit nové perspektivy. Aktivní naslouchání je proces, kdy dojde k pochopení mluvčího, a to jak mluveného slova, tak pocitů mluvčího (Devito, 2008).
- **Zpětná vazba:** Kouč poskytuje klientovi upřímnou a konstruktivní zpětnou vazbu, která odráží jeho pozorování a vnímání. Zpětná vazba má za cíl povzbudit klienta k sebezlepšení a uznat jeho úspěchy.
- **GROW model:** Tento model je založen na čtyřech krocích: Goal (cíl), Reality (realita), Options (možnosti) a Will (vůle). Kouč pomáhá klientovi stanovit konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené cíle, analyzovat současnou situaci a překážky, generovat různé možnosti řešení a zavázat se k akci. Většina koučovacích sezení má cyklickou povahu. Kouč během koučovací interakce rekapituluje dřívější fáze modelu (Passmore, 2006).
- **Scaling:** Tato metoda spočívá v tom, že kouč nechá klienta ohodnotit na stupnici od 1 do 10, jak spokojený je s určitou oblastí svého života nebo jak blízko je k dosažení svého cíle. Tím se zvýší jeho uvědomění si svého pokroku a motivace. Zaměřuje se na to, jak zvýšit dopad a rozsah koučování na větší skupiny lidí. Je vhodný pro organizace, které chtějí podporovat osobní a profesní rozvoj svých zaměstnanců (Smith, Smith, 2017).
- **Appreciative Inquiry:** Tato metoda využívá pozitivní psychologii k posílení silných stránek a potenciálu klienta. Kouč klade klientovi otázky, které ho vedou k objevování a uznávání svých úspěchů, hodnot, předností a vize. Cílem je podpořit klienta v budování sebedůvěry a motivace, a to pomocí správně položených otázek tak, aby navodily radostně soustředěný stav mysli (Orem a kol., 2011).



### 3.2.2 Mentoring

Historie mentoringu je dlouhá a bohatá. Mentoring je proces, kdy zkušenější osoba pomáhá méně zkušené osobě rozvíjet její dovednosti, znalosti nebo postoj. Mentoring se vyskytuje v různých oblastech lidské činnosti, jako je vzdělávání, podnikání, sport, umění nebo věda (Podaná, 2012).

První zmínka o mentoringu pochází z antického Řecka, kde básník Homér popsal vztah mezi Odysseem a jeho přítelem Mentórem, který se staral o Odysseova syna Telemacha, když byl Odysseus v trojské válce. Mentor byl rádcem, učitelem a přítelem Telemacha a pomáhal mu najít jeho otce. Od této doby je pojem mentor chápán jako synonymum slova rádce. V průběhu historie se mentoring stal součástí mnoha kultur a tradic. V některých společnostech byl mentoring založen na rodinných nebo kmenových vazbách, kde starší členové předávali své zkušenosti a moudrost mladším generacím. V jiných společnostech byl mentoring používán v profesních nebo náboženských skupinách, kde mistři učili své žáky nebo novice různá řemesla nebo duchovní praxi (Broumovská, Málková, 2010).

V moderní době se mentoring stal populárním nástrojem pro osobní a profesní rozvoj. Mentoring pomáhá lidem dosahovat svých cílů, zvyšovat svou sebedůvěru, rozvíjet své síťování a učit se od zkušeností druhých. Mentoring také přináší prospěch organizacím, které podporují mentoringové programy pro své zaměstnance nebo klienty. Mentoring napomáhá zlepšovat výkon, motivaci, loajalitu a spokojenost pracovníků a zákazníků (Seknička, Putnová, 2016).

V literatuře najdeme mnoho definic mentoringu. Jedna z nejčastěji používaných definic je, že mentoring je mezigenerační předávání zkušeností mezi starším a mladším členem společnosti, a to jak v běžném životě, tak v rodině (Brumovská, Málková, 2010). Základy najdeme už v rodině, kdy rodiče vychovávají své děti především tím, že jim jsou příkladem. Rodiče se neúčastní žádných školení, jak být dobrým rodičem (mentorem). Výchova v rodině je přirozená a řídí se především city a láskou k dětem. Jakmile dítě doroste do věku, kdy je schopno nastoupit do předškolního vzdělávání, seznamuje se poprvé s cizími mentory. V tomto případě se jedná o učitele v mateřských školách, kteří mají již vzdělání v oboru, které je zapotřebí. Součástí jejich vzdělání jsou také znalosti, jak s danou věkovou kategorií pracovat, jak dbát na jejich zdravý rozvoj. Stejně jako rodič i učitel předává jisté

znalosti a dovednosti dítěti formou svého chování. Děti napodobují své mentory (rodiče, učitele) pozorováním. A proto si děti berou nejen kladné znalosti, ale také negativní. Příkladem předškolního vzdělávání je tzv. Daltonský model, kdy si dítě volí samo své tempo, učí se nejen samostatně pracovat, ale také spolupracovat a říct si o pomoc kamarádovi. A zde se setkáváme s mentorstvím, kde starší spolužák - kamarád pomáhá mladšímu nebo méně zkušenému (Bytešnicková, 2012).

Vztah mentora a mentee neprospívá pouze mentorované osobě, která se učí a je vedena svým mentorem. Tento vztah je kladným i pro mentora, a to z pohledu sebevzdělávání. Příprava mentora je důležitou součástí vzdělávání. Mentor se při své činnosti dostane do spousty situací, které musí řešit. Učení pro mentory je stejně důležité jako učení pro mentee (Lieberman, Ann, et al., 2011).

Každý vztah má své fáze, a tedy i mentorský vztah prochází určitými fázemi. Do první fáze řadíme iniciaci, kam patří poznání, navázání vztahu a určení si pravidel v chování. Tato fáze obvykle trvá 6-12 měsíců (Celthmar, Dědina, 2010). Druhou fází je kultivace, kdy dochází k vyjasnění, čeho chtějí mentor a mentee dosáhnout a jak. Dle Celthmana a Dědiny může tato fáze trvat i několik let, a to v rozmezí 2-5 let. Třetí fází je fáze separace. V této fázi dochází k osamostatnění mentorované osoby. Nejčastěji tato fáze nastává ve chvíli, kdy mentee „přeroste“ svého mentora. Poslední fází tohoto procesu je redefinice. Vztah mentora a mentorované osoby se mění na neformální, přátelský vztah (Zachary, Fain, 2022).

Dobrá komunikace mezi zaměstnanci se odrazí i na kvalitě odvedené práce (Heger, 2012). Státní správa a samospráva nabízí zaměstnancům různá školení, podporuje je na studiích (formou studijního volna), pět týdnů dovolené, indispoziční volna... A z těchto důvodů je zde také lehčí vybrat pro nové zaměstnance mentora. Sice je výše uvedeno, že smyslem mentoringu je, že mentorovaná osoba si vybere svého mentora, ale ve státní správě tomu tak není. Mentor je již před nástupem jedince vhodně vybrán. Je zde brán zřetel na věk, pohlaví, vzdělání, předešlé praxe a na pracovní pozici, na kterou byl jedinec vybrán. Mentor je zpravidla osoba, která se dobře orientuje v chodu organizace, v problematice pracovních činností, ale také v kultuře organizace. Smyslem mentoringu je nejen zaškolit jedince v oblasti pracovních činností, ale také ho začlenit do kolektivu a tím z něj udělat plnohodnotného člena týmu (Horská, 2009).

### 3.2.3 Stimulace a motivace zaměstnanců

Stimulace je proces, který je ovlivněn vnějšími podmínkami, kdežto motivace je vnitřní pocit, díky kterému člověk dosahuje svých cílů (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Stimulace a motivace zaměstnanců jsou klíčové faktory pro úspěch každé organizace. Stimulace znamená poskytování podnětů, které podporují zaměstnance k dosahování cílů, například finanční odměny, kariérní rozvoj nebo uznání. Motivace znamená vytváření prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí spokojeni, zapojeni a loajální k organizaci, například prostřednictvím firemní kultury, komunikace nebo participace. Stimulace a motivace zaměstnanců přispívají k zvýšení jejich výkonnosti, produktivity, kreativity a spolupráce, což má pozitivní dopad na celkové výsledky organizace (Pauknerová, 2012). Základním rozdílem mezi stimulací a motivací je odkud daný podnět přichází. Stimulace přichází z vnějších podnětů a motivace z vnitřních podnětů (Plamínek, 2010). Možnosti, jak stimulovat a motivovat zaměstnance, záleží na motivačních faktorech (Forsyth, 2009).

- Stanovení jasných a realistických cílů, které jsou v souladu s vizí a hodnotami organizace.
- Poskytování pravidelné a konstruktivní zpětné vazby, která uznává úspěchy, identifikuje oblasti zlepšení a nabízí podporu a návrhy na řešení problémů.
- Nabízení různých forem odměn a uznání, které odrážejí individuální potřeby a preference zaměstnanců, jako jsou finanční bonusy, benefity, kariérní příležitosti, veřejné ocenění nebo osobní poděkování.
- Podpora participace a spolupráce zaměstnanců na rozhodování, plánování a řešení problémů, které se týkají jejich práce.
- Poskytování příležitostí pro učení a rozvoj dovedností, které umožňují zaměstnancům růst profesionálně i osobně.
- Vytváření pozitivního a podporujícího pracovního prostředí, které respektuje rozmanitost, podporuje důvěru a komunikaci a zajišťuje bezpečnost a pohodu zaměstnanců.

Jednou z možností, jak stimulovat zaměstnance je vytvořit v organizaci motivační program. Jedná se o soubor aktivit a opatření, které mají za cíl zvýšit motivaci a výkonnost

zaměstnanců. Program může obsahovat různé formy odměňování, uznání, zpětné vazby, podpory, vzdělávání, kariérního rozvoje a dalších benefitů. Měl by být přizpůsoben potřebám a očekáváním zaměstnanců, stejně jako cílům a strategii organizace. Zároveň by měl být pravidelně hodnocen a aktualizován podle výsledků a změn v prostředí. Existence motivačního programu může být důvodem, proč se ucházet o zaměstnání v dané organizaci (Depoo a kol., 2021).

### **3.3 Státní správa**

Státní správa je souhrn činností, které vykonávají orgány státu a jejich zaměstnanci v rámci právního řádu. Cílem státní správy je zajistit plnění úkolů a zájmů státu, jako jsou například ochrana veřejného pořádku, bezpečnosti, zdraví, životního prostředí, sociální péče nebo hospodářského rozvoje. Státní správa se dělí na ústřední a územní. Ústřední státní správu tvoří vláda a ministerstva, které řídí a koordinují činnost státu v jednotlivých oblastech. Územní státní správu tvoří krajské úřady, obvodní úřady a další orgány, které vykonávají státní správu na území krajů a obcí (Jedinák, 2012).

Jedním z orgánů státní správy je i Český úřad zeměměřický a katastrální, který je státní organizací. Zajišťuje správu katastru nemovitostí, geodetickou službu a další úkoly v oblasti zeměměřictví a katastru. Český úřad zeměměřický a katastrální se dělí na ústřední orgán se sídlem v Praze a na sedm krajských pracovišť. Činnost Českého úřadu zeměměřického a katastrálního je podřízena Ministerstvu zemědělství a podléhá dohledu Nejvyššího kontrolního úřadu. Jedním ze sedmi krajských pracovišť je i Katastrální úřad pro Olomoucký kraj, který je také státní správní orgán, jenž zajišťuje vedení katastru nemovitostí na území Olomouckého kraje. Katastr nemovitostí je veřejný seznam, který obsahuje údaje o nemovitostech, jejich vlastnících, právech a zatíženích. Katastrální úřad rozhoduje o zápisech do katastru, vydává výpisy a potvrzení z katastru, provádí pozemkové úpravy a řeší spory o hranicích pozemků. Katastrální úřad pro Olomoucký kraj má sídlo v Olomouci a pracoviště v Jeseníku, Šumperku, Přerově a Prostějově. Sledovaným pracovištěm je katastrální pracoviště Jeseník, jehož úkolem je spravovat katastr nemovitostí na území okresu Jeseník, který se nachází v severovýchodní části kraje. Katastrální pracoviště Jeseník poskytuje informace o stavu katastru, vede katastrální mapy a eviduje práva k nemovitostem. Vyřizuje také žádosti o vklad, změnu nebo zrušení práv k nemovitostem, o vydání listin

z katastru nebo o vymezení hranic pozemků. Spolupracuje s obcemi, státními orgány, notáři, advokáty, geodety a dalšími subjekty, které se podílejí na správě a ochraně nemovitostí (ČÚZK, 2023).

Jelikož je bakalářská práce zaměřena na zaměstnance ve služebním poměru na Katastrálním úřadu pro Olomoucký kraj, katastrální pracoviště Jeseník, je za potřebí se nejdříve zmínit o rozdílech mezi služebním poměrem a pracovněprávním poměrem. Rozdíl mezi služebním poměrem a pracovněprávním poměrem spočívá v tom, že služební poměr je zvláštní druh pracovněprávního vztahu, který vzniká mezi státním zaměstnancem a státem. Pracovněprávní poměr je obecný pojem, který zahrnuje jakékoliv pracovní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, které jsou upraveny zákoníkem práce. Služební poměr se řídí zvláštním zákonem o státní službě, který stanovuje specifické podmínky a povinnosti pro státní zaměstnance, jako je například loajalita, nestrannost, mlčenlivost nebo odpovědnost za porušení služební kázně (Erényi a kol., 2017).

Státní správa se řídí zákonem č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě a zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Zákon o státní službě (2014), který nabyl účinnosti dne 1.1.2015, je právní norma, která upravuje postavení, práva a povinnosti státních zaměstnanců v České republice. Zákon stanoví podmínky pro vstup do státní služby, průběh a ukončení státní služby, hodnocení a odměňování státních zaměstnanců, jejich disciplinární odpovědnost, náhradu škody, služební úraz a nemoc z povolání, sociální zajištění a další aspekty. Zákon také zřizuje Úřad pro státní službu jako nezávislý orgán, který dohlíží na dodržování zákona a koordinuje vzdělávání a rozvoj státních zaměstnanců (Zákon o státní službě, 2014).

Zákoník práce (2006) nabyl účinnosti dne 1. 1. 2007, je základním právním předpisem upravujícím pracovněprávní vztahy v České republice. Tento zákon stanoví pravidla pro uzavírání pracovních smluv, plnění pracovních povinností, ochranu zaměstnanců, odměňování, pracovní dobu, dovolenou, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, náhradu výdajů v souvislosti s výkonem práce, překážky v práci, péče o zaměstnance, ukončení pracovního poměru a další otázky související s prací. Zákoník práce je součástí soustavy práv práce, která zahrnuje také kolektivní právo práce a mezinárodní právo práce.

Velkou změnou pro zaměstnance státní správy byl právě zákon o státní službě (2014), který nabyl účinnosti dnem 1. 1. 2015. Tato změna byla zásadní pro velkou část státních úředníků,

jelikož se jejich pracovněprávní poměr, který se do tohoto dne řídil ve většině ustanovení zákoníkem práce (2006), stal služebním poměrem dle zákona o státní službě (2014). Důvod vzniku zákona o státní službě spočívá v potřebě zvýšit kvalitu, efektivitu a transparentnost veřejné správy. Zákon také zavedl institut státního tajemníka jako nejvyššího odborného úředníka na ministerstvu. Cílem zákona je zajistit stabilní a odbornou státní službu, která bude sloužit veřejnému zájmu a nebude ovlivněna politickými změnami (Erényi a kol., 2017).

Co je odlišné ve služebním poměru od pracovněprávního?

Odlišnosti pro zaměstnance mezi služebním a zaměstnaneckým poměrem jsou značné. Služební poměr je zvláštní druh pracovního poměru, který se uplatňuje u státních zaměstnanců, jako jsou například policisté, soudci nebo vojáci. Zaměstnanecký poměr je běžný pracovní poměr, který se řídí zákoníkem práce.

Mezi hlavní rozdíly patří například (Homfray a kol., 2020):

- Doba trvání: služební poměr je na dobu neurčitou, zaměstnanecký poměr může být i na dobu určitou.
- Zástup za mateřskou či rodičovskou dovolenou za zaměstnance ve služebním poměru je smlouva vždy pouze na dobu určitou a jedná se o zaměstnanecký poměr.
- Způsob ukončení: služební poměr se ukončuje ze zákona, například dosažením věku pro odchod do důchodu, nebo rozhodnutím nadřízeného orgánu, například pro nedostatečné hodnocení nebo na žádost zaměstnance. Neexistuje výpovědní lhůta. Zaměstnanecký poměr se ukončuje výpovědí, dohodou, okamžitým zrušením nebo uplynutím doby.
- Mzda: služební poměr má pevně stanovenou mzdovou tabulku podle zařazení a hodnosti. Zaměstnanecký poměr má mzdové podmínky sjednané smluvně mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
- Pracovní doba: služební poměr má stanovenou pracovní dobu podle potřeby služby, která může být i nepravidelná nebo přesahující 40 hodin týdně. Zaměstnanecký



poměr má pracovní dobu podle zákoníku práce, která nesmí přesáhnout 40 hodin týdně a musí být rozvržena rovnoměrně.

- Pracovní povinnosti: služební poměr vyžaduje plné podřízení služebnímu řádu a povinnost zachovávat mlčenlivost o služebních záležitostech. Zaměstnanecký poměr vyžaduje plnění pracovních úkolů podle pokynů zaměstnavatele a povinnost zachovávat loajalitu vůči zaměstnavateli.
- Předpoklady a odborné požadavky pro přijetí do služebního poměru jsou stanovené zákonem nebo služebním předpisem.
- Pro velkou část služebních míst je zákonem předepsané vysokoškolské vzdělání (požadavky se liší v platových třídách).
- Nejpozději v den nástupu na služební místo je státní zaměstnanec povinen vykonat před služebním orgánem služební slib.
- Délka zkušební doby 6 měsíců u služebního poměru a 3 měsíce u zaměstnaneckého poměru.
- Povinnost složit úřednickou zkoušku do jednoho roku u služebního poměru.
- Po složení zkoušky je služební poměr na dobu neurčitou.
- Nárok na čerpání studijního volna a volna na vyřízení osobních záležitostí u služebního poměru.
- Služební poměr: omezená možnost jiné výdělečné činnosti. Možnost pouze se souhlasem Rady ERÚ.
- Změna ve služebním poměru musí projít správním řízením.

### **3.3.1 Adaptační proces**

Adaptační proces je metodou mentoringu, který je mimo jiné uplatňován ve státní správě. Mentoring je forma podpory, která spočívá v tom, že zkušenější osoba (mentor) pomáhá

méně zkušené osobě (mentee) při jejím profesním nebo osobním rozvoji. Patronát nad adaptačním procesem je jednou z možných rolí mentora, která znamená, že mentor zastupuje a hájí zájmy mentee před ostatními kolegy, nadřízenými nebo klienty (Barták, Demjanenko, 2021). Pracovník odpovědný za adaptační proces (mentor) je průvodcem novému zaměstnanci, ale zároveň hodnotitelem adaptačního procesu. Někdy je adaptační proces mylně zaměňován veřejností za zkušební lhůtu zaměstnance (Neščáková, Marelová, 2013).

Základním rozdílem mezi mentoringem a adaptačním procesem je dobrovolnost. Mentoring je dobrovolný, dlouhodobý a zaměřený na osobní a profesní růst. Adaptační proces je proces, kdy nový pracovník se seznamuje s pracovním prostředím, pravidly, kolektivem a náplní práce. Adaptační proces je povinný, krátkodobý a zaměřený na začlenění do organizace. Tento proces může mít různou délku trvání. Záleží jak na mentorovi a jeho zkušenostech, tak na mentee. Tato doba však trvá obvykle od jednoho měsíce do šesti měsíců (Tureckiová, 2004). I na délku adaptačního procesu se různí názory. Dle Plevové a kol. se adaptační proces rozlišuje podle věku nebo pracovního zařazení. Například u absolventů je proces mezi třemi až šesti měsíci a u zaměstnanců, kteří přerušili povolání nebo přešli na jinou práci třeba ve zdravotnictví, se tato délka odhaduje mezi dvěma až šesti měsíci. Vždy ale záleží na adaptovaném jedinci (Plevová, 2012). Každý proces má své výhody a nevýhody (Zítková a kol., 2015).

Mezi výhody adaptačního procesu patří:

- Zvýšení produktivity a kvality práce. Noví zaměstnanci, kteří jsou dobře adaptováni, jsou schopni rychleji a efektivněji plnit své povinnosti a dosahovat lepších výsledků.
- Snížení fluktuace a absentérismu. Noví zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svou prací a cítí se součástí týmu, mají nižší pravděpodobnost, že odejdou z organizace nebo budou často nepřítomni.
- Zlepšení pracovní atmosféry a spolupráce. Noví zaměstnanci, kteří jsou dobře integrováni do kolektivu, mají lepší vztahy se svými kolegy a nadřízenými a podporují týmového ducha.
- Rozvoj profesních dovedností a kompetencí. Noví zaměstnanci, kteří jsou dobře zaškoleni a podporováni, mají možnost rozvíjet své znalosti a schopnosti a zvyšovat svou kvalifikaci.

Mezi nevýhody můžeme zařadit:

- Časová náročnost: Adaptační proces vyžaduje čas a zdroje jak ze strany nových zaměstnanců, tak ze strany jejich nadřízených, kolegů a mentorů. To může snížit produktivitu a efektivitu práce v prvních týdnech nebo měsících.
- Riziko nekompatibility: Adaptační proces nemusí být vždy úspěšný a může dojít k situacím, kdy noví zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovním prostředím, kulturou nebo očekávanými organizace. To může vést k frustraci, demotivaci nebo odchodu z práce.
- Náklady na školení: Adaptační proces obvykle zahrnuje různé druhy školení, jako jsou orientační programy, kurzy, workshopy nebo e-learning. Tato školení představují náklady pro organizaci, které je třeba zohlednit při plánování rozpočtu a návratnosti investice.

Výhody a nevýhody adaptačního procesu jsou vcelku jednoznačně specifikovány a zamyslí se nad nimi každý, kdo je ve vedoucí pozici, a asi i každý nový zaměstnanec ví nebo si umí představit, jaké výhody a nevýhody může mít tento proces. Ale je zde ještě jedna skutečnost, a to jsou rizika. Každá činnost má svá rizika, která by měla být zahrnuta do každého plánu. Pokud budeme s riziky počítat, můžeme se pokusit je eliminovat (Plevová, 2012).

Mezi možná rizika patří:

- Ztráta motivace, spokojenosti a výkonnosti u zaměstnanců, kteří se necítí zapojeni do procesu nebo nerozumí jeho smyslu a cílům.
- Odliv zaměstnanců, kteří hledají jiné příležitosti v konkurenčních nebo stabilnějších organizacích.
- Zvýšení nákladů a času spojených s plánováním, implementací a hodnocením změny.
- Vznik konfliktů, odporu nebo sabotáže mezi různými skupinami zaměstnanců, které mají rozdílné zájmy, potřeby nebo postoje k změně.

Pro minimalizaci těchto rizik je důležité plánovat a řídit adaptační proces s ohledem na potenciální dopady na lidi, procesy a výsledky. Je také nutné zajistit transparentní, pravidelnou a smysluplnou komunikaci se všemi zúčastněnými stranami a podporovat jejich

zapojení a spolupráci. Dále je třeba monitorovat a vyhodnocovat průběh a výsledky adaptačního procesu a provádět potřebné úpravy nebo korektivní opatření (Zítková, 2015).

Cílem adaptace je:

- Zajistit, aby noví zaměstnanci pochopili vizi, hodnoty a strategii organizace a jejich roli v nich.
- Podpořit rychlé začlenění nových zaměstnanců do pracovního týmu a firemní kultury.
- Poskytnout novým zaměstnancům potřebné znalosti, dovednosti a kompetence pro úspěšné plnění jejich pracovních úkolů.
- Motivovat nové zaměstnance k dosahování vysoké kvality práce a spokojenosti s prací.
- Snížit riziko neúspěchu, stresu, fluktuace nebo konfliktů u nových zaměstnanců.

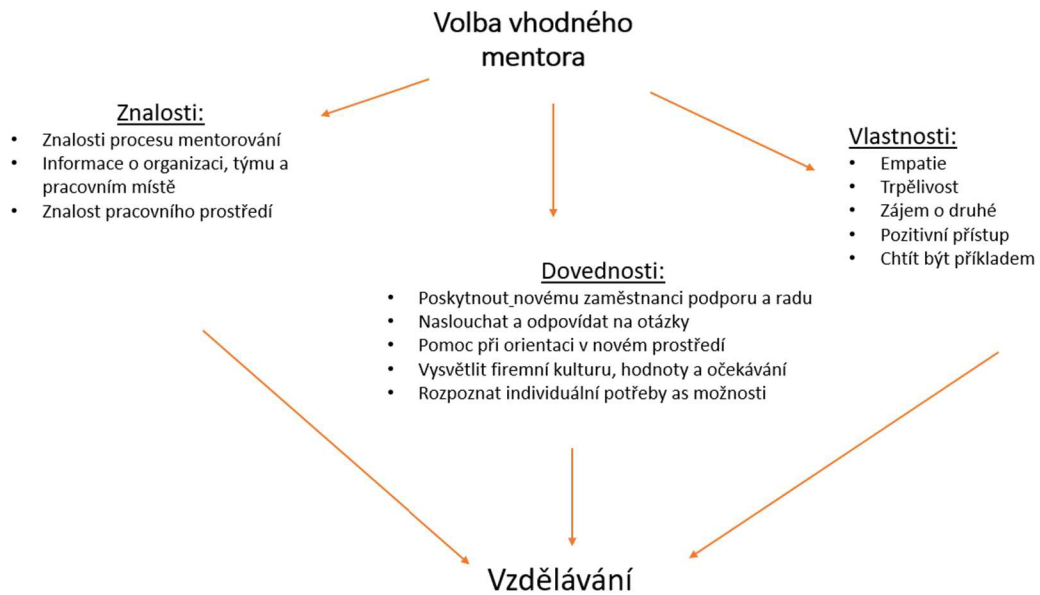
Hlavními účastníky adaptačního procesu jsou garant adaptace, mentor, personalista a nový zaměstnanec (Pavlík, 2014). Velkou úlohu v tomto procesu má mentor. Proto je kladen velký důraz na volbu mentora. Ne každý mentor, byť je zkušený zaměstnanec, bude vhodný pro každého mentee.

Vlastnosti mentora a jeho chování (Hroník, 2007):

- Moudrý, zkušený, zralý, je vzorem
- Radí, poskytuje ucelené informace
- Je příkladem v oddanosti, odhodlání

- Je znalý prostředí organizace

Obrázek 2: volba vhodného mentora



Zdroj: vlastní zpracování školení mentorů (Dočekal, 2023).

## **4 Praktická část**

Tato část bakalářské práce je zaměřena na konkrétní aplikaci mentoringu ve státní správě, konkrétně na Katastrálním úřadu pro Olomoucký kraj, pracoviště Jeseník. Praktická část analyzuje současný stav mentoringových programů v rámci státní správy, identifikuje klíčové výzvy a přínosy mentoringu pro zaměstnance i samotnou sledovanou organizaci a navrhne doporučení pro optimalizaci a efektivní implementaci mentoringového procesu. Pro dosažení těchto cílů jsou využity polostrukturované rozhovory. Praktická část byla zpracována ve spolupráci s personálním oddělením, které sídlí v Olomouci. Personální oddělení poskytlo především interní předpisy, kterými se mentoring řídí.

### **4.1 Adaptační proces na Katastrální úřadě pro Olomoucký kraj, pracoviště Jeseník**

Proces mentoringu je stanoven služebním předpisem č. 2/2022, kterým se stanovuje postup a realizace adaptačního procesu nového zaměstnance Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj. Tento služební předpis byl vydán 17. 1. 2022 s účinností od 1. 3. 2022 a platí pro všechna pracoviště spadající pod Katastrální úřad pro Olomoucký kraj, nejen pro pracoviště Jeseník.

Služební předpis stanovuje mimo jiné, pro koho je závazný, definuje proces adaptace a stanovuje cíl adaptačního procesu. Je závazný pro všechny nové zaměstnance, představené a zaměstnance, kteří jsou určeni jako mentoři. Dle služebního předpisu se jedná o strukturovaný proces začlenění nového zaměstnance, který mu má pomoci poznat cíle a kulturu organizace. Cílem celého procesu je poznat, zhodnotit, prověřit, prohloubit a rozšířit znalosti a dovednosti daného zaměstnance.

V rámci adaptačního procesu je jako první zpracován individuální plán adaptace. Tento plán je zpracován nejpozději v den nástupu nového zaměstnance a zpracovává ho zpravidla přímý nadřízený. Celá délka adaptačního procesu je stanovena v délce 3 měsíců. V rámci těchto přípravných prací je přímým nadřízeným určen mentor. Mentorem může být jak řadový zaměstnanec, tak přímo přímý nadřízený. Úkolem mentora je především pomoc novému zaměstnanci s adaptačním procesem, což znamená cílené předávání rad, informací a znalostí. Součástí je také seznámení se s firemní kulturou.

## 4.2 Sběr dat

Pro hloubkové porozumění implementace a účinnosti mentoringového programu ve státní správě, konkrétně na Katastrálním úřadě pro Olomoucký kraj, katastrální pracoviště Jeseník, byly provedeny polostrukturované rozhovory s vybranými respondenty, a to se souhlasem personálního oddělení v Olomouci a vedení pracoviště v Jeseníku. Tato kapitola detailně popisuje metodologii sběru dat pomocí polostrukturovaných rozhovorů a prezentuje klíčové výsledky a závěry získané z těchto rozhovorů.

Respondenti byli vybráni tzv. příležitostným, nenáhodným typem výběru. Kritériem výběru mentorů ( $N = 3$ ) bylo, že v době šetření jsou aktivně zapojeni do procesů mentoringu na pracovišti. Kritériem výběru mentee ( $N = 4$ ) bylo jejich aktivní zapojení do mentoringu v době sběru dat. Jedná se o všechny pracovníky, kteří byli mentorováni.

Otázky byly navrženy s ohledem na cíle výzkumu a cíle této bakalářské práce. Otázky jsou zaměřeny na zkušenosti respondentů s mentoringem, vnímání jeho účinnosti, identifikace přínosů a výzev a jejich názory na možné zlepšení mentoringového programu ve sledované organizaci.

Rozhovory s respondenty probíhaly přímo na pracovišti v Jeseníku, kde probíhal samotný adaptační proces. Jedná se pro respondenty o známé a přirozené prostředí, které dobře znají. Respondentům byla nabídnuta možnost i rozhovoru na „neutrální půdě“ například v kavárně, ale všichni respondenti si vybrali prostředí pracoviště. Rozhovory probíhaly na přelomu ledna a února. Tyto rozhovory byly nahrávány za účelem pozdější analýzy. Respondenti měli možnost vyjádřit své názory a zkušenosti s mentoringem otevřeně a podrobně.

## 4.3 Zpracování dat

Zpracování dat proběhlo dvěma způsoby. Pro poskytnutí obecného přehledu témat a výsledků rozhovorů bylo použito shrnutí rozhovorů a pro hloubkovou analýzu dat byla použita metoda otevřeného kódování.

**Metoda shrnutí polostrukturovaných rozhovorů** – tato metoda umožňuje získat komplexní a hlubší porozumění perspektiv respondentů a zároveň umožňuje zachytit bohatství názorů, zkušeností a příběhů respondentů, což je klíčové pro interpretaci a analýzu kvalitativních dat.

**Metoda otevřeného kódování** – metoda umožňuje badatelům systematicky procházet a kategorizovat obsah rozhovorů na základě identifikovaných témat, vzorců a zjištění, aniž by byli omezeni předem stanovenými kategoriemi. Tato metoda umožňuje hloubkové porozumění zkoumané problematice. Zároveň tato metoda umožňuje rigorózní a systematickou analýzu dat prostřednictvím opakovaného procházení, kategorizace a interpretace obsahu rozhovorů. Tím je zajištěna konzistence a spolehlivost výsledků analýzy.



## 5 Výsledky a diskuse

Tato kapitola prezentuje diskuzi a výsledky získané prostřednictvím analýzy kvalitativních dat, které byly sbírány pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Analýza dat byla provedena kombinací metod shrnutí polostrukturovaných rozhovorů a otevřeného kódování, což umožnilo hlubší porozumění a interpretaci perspektiv a zkušeností respondentů v rámci zkoumané problematiky.

### 5.1 Shrnutá data

Shrnutí polostrukturovaných rozhovorů poskytuje přehled klíčových témat, vzorců a zjištění z rozhovorů s respondenty. Tato část kapitoly prezentuje kompaktní přehled důležitých bodů z rozhovorů, které byly identifikovány a zdůrazněny prostřednictvím shrnutí. Klíčová témata a vzorce jsou prezentovány s důrazem na jejich relevanci pro zkoumanou problematiku a výzkumné otázky.

#### **Mentorované osoby**

Na otázku číslo jedna, a to jakým způsobem se mentorované osoby dozvěděly jméno svého mentora, odpověděli mentee shodně, že jméno mentora se dozvěděli buď v den nástupu na pracoviště nebo nejpozději v nejbližších dnech, a to většinou od přímého nadřízeného nebo od ředitelky pracoviště. Pouze v jednom případě tato informace byla sdělena přímo přiděleným mentorem.

Druhá otázka se zabývala možností zvolit si svého mentora. Na tuto otázku odpověděli všichni mentee, že jim tato možnost dána nebyla, ale také zároveň uvedli, že by této možnosti nevyužili, a to z důvodu neznalosti zaměstnanců pracoviště.

Třetí otázka zkoumá zkušenosti mentorovaných osob s mentoringem ve vztahu k jejich předchozím pracovním zkušenostem a také zhodnocení těchto zkušeností. Na tuto otázku respondenti odpověděli jednoznačně, že zkušenosti s mentoringem nemají, ale také zároveň popsali zaučování v předchozích zaměstnáních. Respondenti ME1, ME2 a ME3 uvedli, že jejich zaškolování proběhlo formou představení pracovního místa a ukázkou pracovních postupů. Ani jeden z respondentů nepoukázal na osobní přístup na předešlých pracovištích.

Čtvrtou otázkou byl zjišťován samotný proces mentoringu. Cíleně nebyly pokládány další doplňující otázky. Cílem bylo zjistit, co si pod pojmem proces mentoringu jednotliví respondenti představí a jak ho popíší. Všichni respondenti spojují proces mentoringu se spoluprací s mentorem. Respondent ME1 popsal proces jako zaškolení programového vybavení, předávání informací a praktické zaškolení. Nejdříve jako pozorovatel s postupným přechodem k samostatnosti. To vše pod dohledem a ve spolupráci s mentorem. Respondenti ME2 a ME4 popsali proces obdobně jako respondent ME1. Respondent ME3 poukázal na skutečnost, že jeho mentorka je na dlouhodobé nemocenské a že její proces mentoringu není řešen žádným jmenovaným zástupcem mentora. Probíhá tedy pouhé zaškolování s pomocí kolegů.

Pátá otázka se zaměřovala na potřeby mentorované osoby a na její pohled, zda k těmto potřebám bylo v rámci mentoringového procesu přihlédnuto. Respondent ME1 poukázal na to, že potřeby na změnu procesu měl a po sdělení svého požadavku mu bylo vyhověno. Jednalo se o potřebu hlouběji vysvětlit pracovní postupy, kdy respondent díky hlubším znalostem došel k pochopení a porozumění pracovních postupů. Poukázal na skutečnost, že v rámci mentoringu dochází k používání terminologie bez vysvětlení významu. Mentorované osoby ME2 a ME4 shledaly proces dostatečně nastaven a neměly potřebu nic měnit a přizpůsobovat. Respondent ME3 poukázal na skutečnost, že jeho potřebám mentoring přizpůsoben nebyl. Cítí potřebu jmenovat v době nepřítomnosti mentora zástupce, aby proces mohl řádně pokračovat.

Šestá otázka byla hodnotící, a to hodnocení působení na pracovišti vzhledem ke skutečnosti, že daná osoba byla mentorována. Hodnocení mentorovaných osob ME1 a ME4 bylo velmi kladné. Z pohledu mentorovaných osob došlo k pochopení pracovních postupů a osamostatnění a začlenění do kolektivu. ME2 sdělil, že se neodvažuje sebe hodnotit. A respondent ME3 poukázal na nepřítomnost mentora a na skutečnost, že proces ještě není ukončen.

Sedmá otázka se zabývá pohledem mentorovaných osob na přínos mentora nejen obecně, ale z pohledu na začlenění do kolektivu. Obecně mentorované osoby hodnotí vliv mentora na celý proces, jak z pracovního hlediska, tak z lidského, velmi kladně. ME1 popsal svou spolupráci s mentorem: „*Mentor byl jak po pracovní, tak osobnostní stránce příjemný,*

*věcný, komunikativní a informoval mě ohledně celkového fungování na pracovišti. S čím se mohu setkat, jaká jsou pozitiva, negativa, vztahy, jeho osobní zkušenosti.*“ ME2 popsal práci mentora: *„Mentor mi ukázal a seznámil se vším, co šlo. Od vaření kávy přes seznamování s kolegy až po pracovní postupy.*“ ME3 přínos mentora sice hodnotí kladně, ale spíše po stránce zaučení pracovních postupů. V otázce začlenění do kolektivu poukazuje na skutečnost, že proběhlo bez pomoci mentora. ME4 uvedl, že přínos byl velký *„díky tomu, že jsme si s mentorem tzv. sedli jak osobně, tak i pracovní, a proto nebyl problém se začleněním do kolektivu.*“

Otázka číslo osm se zaměřila na možná negativa při spolupráci s mentorem z pohledu mentorovaných osob. Mentorovaná osoba ME1 poukázala na skutečnost, že jí byly předávány nepravdivé a neúplné informace. Tyto informace se ale netýkaly pracovních postupů. ME2 neshledal negativní zkušenost s mentorem, ale poukázal na skutečnost, že pokud by byly předány nesprávné informace o postupu práce, nemá si tyto informace kde ověřit. Zároveň poukázal na důležitost vhodné volby mentora. ME3 nemá negativní zkušenost s mentorem, ale vnímá negativně skutečnost, že nebyl jmenován zástup za nepřítomného mentora. Mentoring z tohoto důvodu není efektivní. ME4 nevidí negativa ve spolupráci s mentorem.

Devátá otázka je poslední pokládanou otázkou mentorovaným osobám a zabývá se doporučením mentorovaných osob změn procesu mentoringu na pracovišti. Mentorovaná osoba ME1 by uvítala seznámení s jinými odděleními a okrajovými znalostmi jejich práce. *„Také by měly být předány informace o pravidlech a fungování na pracovišti (např. zastupování, dovolených atd.) jasně a konkrétně přímým nadřízeným.*“ ME2 navrhuje pozměnit hodnotící formuláře, kde otázky jsou kladeny tak, že se očekává jednoslovná odpověď ANO/NE. Také poukazuje na možnost, že některé odpovědi v těchto formulářích nemají vypovídající hodnotu, jelikož mentee nechce poškodit mentora. Dále navrhuje ještě jedno hodnocení celého procesu s větším časovým odstupem. ME3 poukazuje na skutečnost, že vedoucí by neměl vykonávat činnost mentora. Hlavně z důvodu nedostatku času. Zároveň navrhuje zajistit zastupitelnost za nepřítomného mentora nebo o tento čas mentoring prodloužit. ME4 byl s procesem mentoringu spokojen a nenavrhuje žádné změny.

## **Mentorující osoby**

První otázka směřovala k získání přehledu, jaké informace mentoři měli o mentorované osobě před nástupem mentee na pracoviště a zda tyto údaje byly pro ně dostačující. Na tuto otázku mentoři MR1 a MR2 odpověděli zhruba stejně, že měli informace ze životopisu dané osoby, pouze s tím rozdílem, že MR1 byly tyto informace poskytnuty po skončení výběrového řízení od vedoucího a MR2 tyto informace získal již během výběrového řízení, a to z pozice vedoucího. Údaje uvedené v životopise byly dostačující pro stručný „obrázek“ o mentorované osobě. MR3 uvedl, že mnoho poznatků o mentorované osobě předem neměl, ale vše potřebné se dozvěděl během mentoringu.

Druhá otázka se týkala možnosti zvolit si, zda bude konkrétního mentee mentorovat. Mentorovi MR1 tato možnost sice dána nebyla, ale je si jist, že v případě střetu zájmu nebo jiných negativních okolností, které by během mentoringu nastaly, by vedení organizace, učinilo takové kroky, které by vedly ke spokojenosti a plynulosti procesu mentoringu například spolumentorování. Mentorovi MR2 tato možnost dána byla a mentor MR3 se sám nabídl mentee mentorovat.

Třetí otázka se zaměřila na chápání procesu mentoringu. Cíleně nebyly pokládány další doplňující otázky. Cílem bylo zjistit, co si pod pojmem proces mentoring jednotliví respondenti představí a jak ho popíší. Mentor MR1 uchopil proces mentoringu ještě před samotným nástupem nového zaměstnance, a to přípravou adaptačního procesu spolu s vedoucím oddělení. Tento mentor klade důraz na neformální část mentoringu. *„Není úkolem mentora pouze kvalitně zaučit, ale také ho seznámit s neformálním během úřadu.“* Součástí mentoringu bylo nejen zaučení v programovém vybavení a vysvětlení pracovních postupů, ale také postupné osamostatnění mentorované osoby pod dohledem a kontrolou mentora. MR2 poukázal na směrnici Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj, kde jsou stanoveny postupy a cíle mentoringu. A zdůraznil, že mentoring dle této směrnice probíhal. Poté popsal průběh představení mentorované osoby kolegům a předání nového zaměstnance zkušenějšímu mentorovi (MR3). Mentor MR3 není zkušenější v řízení a vedení lidí, ale v pracovních postupech daného pracovního místa. MR3 zhodnotil proces mentoringu pouze jako bezproblémový, díky inteligenci mentorované osoby a popsal jednotlivé činnosti, které danou osobu zaučoval.

V odpovědích na třetí otázku je poukázáno, že i mentoring má neformální vztah, což oponuje Ježkové. Ježková uvádí, že v mentoringu se jedná spíše o formální vztah mezi mentorem a mentorovanou osobou.

Otázka číslo čtyři se zabývala přizpůsobením procesu potřebám mentorované osoby. Mentor MR1 uvedl, že důležitý je i věk a předešlé pracovní zkušenosti ve státní správě. Poukázal na skutečnost, že jinak se bude adaptovat a zaučovat absolvent a jinak člověk s pracovními návyky. Zároveň je podle tohoto mentora důležitým hlediskem pracovní zkušenosti ve státní správě. Striktní administrativní postupy nezvládne každý zaměstnanec přijmout za své. A je jednodušší zaučování osoby s těmito zkušenostmi. Tento mentor také poukázal, jaké jsou rozdíly mezi jeho mentorovanými osobami. Jedna osoba měla povědomí o katastru nemovitostí, avšak jí nebylo blízké grafické prostředí. Kdežto druhá osoba neměla znalosti z katastru, ale v grafickém prostředí se pohybovala nenuceně a intuitivně. Každé osobě tedy musel být proces přizpůsoben. MR2 přizpůsobil své mentorování na základě žádosti mentorované osoby. Jednalo se o úpravu pracovní doby (na katastru je pracovní doba volná, ale na některých pracovních pozicích je zapotřebí dodržovat úřední dny). Mentor byl ze začátku s mentorovanou osobou a posléze neustále k dispozici na zavolání. MR3 sdělil, že proces byl intuitivně přizpůsoben potřebám mentorované osoby.

Pátá otázka se týká pohledu mentora na spokojenost a rychlé zapracování mentorované osoby z jeho pohledu a na jeho vliv na mentorovanou osobu. MR1 hodnotí svůj vliv na mentorované osoby velmi kladně. „*Nejspíš v tom hraje i roli skutečnost, že s mentorovanými osobami jsme si tzv. sedli.*“ Mentorované osoby jsou dle sdělení mentora pracovní samostatné, samozřejmě v rámci svých kompetencí. MR2 hodnotí mentorování kladně, i když z nedostatečné znalosti pracovních postupů předal během mentoringu mentorovanou osobu zkušenějšímu mentorovi (zkušenější v pracovních postupech daného pracovního místa). MR3 hodnotí své působení na mentorovanou osobu kladně.

V odpovědích na tuto otázku se potvrzuje názor, který uvádí ve své publikaci Horská, a sice, že smyslem mentoringu není pouhé zaškolení jedince, ale také jeho začlenění do kolektivu.

Šestá otázka se zabývá hodnocením přínosu mentoringu pro mentora ve vztahu k profesnímu rozvoji. MR1 uvedl, že mu proces mentoringu pomohl v osobním rozvoji. Prohloubil se jeho odhad na lidi. Prohloubil si znalosti. „*Ne nadarmo se říká, že učitel musí být minimálně*

*o kapitolu dál. Není lehké na každou otázku znát ihned odpověď, ale pokud ji neznáte, klesnete v očích mentorované osoby. Ta k Vám vzhlíží, jako ke svému vzoru. A toto si musíte zasloužit právě těmi znalostmi.*“ Díky jmenování mentorem se tento mentor zúčastnil školení pro mentory a školení manažerských dovedností. MR2 spíše než na svůj profesní rozvoj poukazuje na skutečnost, že díky mentorované osobě došlo k „*nalezení některých nefunkčních nebo méně vyhovujících stanovených postupů některých činností spojených s danou pracovní pozicí, které byly z podnětu mentee upraveny*“. Samozřejmě, že si mentor uvědomuje, že ho tato mentorovaná osoba posunula i v manažerských dovednostech. MR3 uvedl: „*Řekl bych, že mentoring všeobecně učí mentory trpělivosti, profesionálnímu jednání s lidmi a celkově seberozvoji.*“

V této otázce je potvrzen názor Lebermana a kol., že přínosem není pouze mentor mentorované osobě, ale přínos je oboustranný a vede k osobnímu rozvoji mentora.

Sedmá otázka se ptá na negativa ve spolupráci s mentee. MR1 nevidí žádná negativa. MR2 vidí negativa v mentorování vedoucím. Vedoucí podle tohoto mentora není natolik zkušený v pracovních postupech konkrétních pracovních míst jako zaměstnanec, který tuto činnost prováděl. Dále mentor uvedl: „*Z pohledu chování a určitých přístupů ze strany mentee: musely být vysvětleny požadavky, které jsou kladeny na přístup k zaměstnancům a mentee byla i v průběhu mentoringu upozorněna na změnu přístupu, na kterou nakonec přistoupila.*“ MR3 uvedl, že zkušenost s mentorovanou osobou byla poměrně vysilující, a to z důvodu bezdůvodného oponování a neustálých nesouhlasů se systémem práce.

Poslední otázkou je otázka číslo osm a zabývá se pohledem mentorů na mentoring a návrhu změn v tomto procesu. MR1 vidí mínus v hodnotících formulářích, které se vyplňují na konci tohoto procesu. Největší problém vidí ve formulářích pro vyhodnocení procesu z pohledu mentorovaných osob. Zde se mentor obává, že odpovědi nejsou vypovídající. Obává se možnosti, že mentorované osoby své odpovědi formulovaly s obavou, že poškodí svého mentora. A dále formulování otázek by nemělo navádět k jednoslovným odpovědím ANO/NE. Mentor MR2 uvedl, že „*Z časových důvodů není možné, aby vedoucí prováděl roli mentora a zaučoval a předával informace o konkrétních pracovních postupech a také z důvodu neznalosti podrobných postupů. Vždy je vhodné zvolit osobu, která danou pracovní pozici vykonávala.*“ Zároveň tento mentor považuje proces za příliš formalizovaný a z jeho

pohledu by bylo dostačující celý proces ukončit pohovory mezi mentorovanou osobou, mentorem a vedoucím oddělení. MR3 považuje proces za vyhovující a nenavrhuje žádnou změnu.

## **5.2 Otevřené kódování rozhovorů**

Metoda otevřeného kódování byla použita k hloubkové analýze obsahu rozhovorů a identifikaci implicitních témat a vzorců v datech. Tato část kapitoly prezentuje hlavní kategorie a kódy, které byly vyvinuty prostřednictvím otevřeného kódování, a ukazuje, jak tato analýza přispívá k hlubšímu pochopení získaných dat a perspektiv respondentů.

Během analýzy rozhovorů se u jednotlivých respondentů vyskytly v jejich odpovědích pojmy, které byly následně na základě podobnosti seskupeny. Tímto způsobem vznikly jednotlivé kódy.

1. Jméno mentora
2. Informace o mentee
3. Možnost výběru mentora/mentorované osoby
4. Předchozí zkušenosti
5. Předávání informací
6. Potřeby
7. Úvodní působení
8. Přínos
9. Spolupráce
10. Změna

### **1. Jméno mentora**

ME1, ME3 a ME4 uvádí, že jméno svého mentora se dozvěděli v den nástupu do zaměstnání, a to buď od přímého nadřízeného, nebo ředitelky pracoviště. Pouze ME2 uvádí, že mu jméno bylo sděleno druhý nebo třetí den po nástupu.

## **2. Informace o mentee**

MR1 obdržel informace o mentee ještě před nástupem mentorované osoby. Informace získal z nahlédnutí do životopisu mentorované osoby a díky tomu si udělal ucelený přehled o věku, pohlaví, vzdělání a předchozích pracovních zkušenostech. MR2 díky svému pracovnímu zařazení na pozici vedoucí získal tyto informace nejen z životopisu, ale také během výběrového řízení, kterého se zúčastnil. MR3 získal informace až během mentorování.

## **3. Možnost výběru mentora/mentorované osoby**

ME1 nebyl umožněn výběr mentora, ale zároveň uvádí, že volba byla „dobrá“. ME2 a ME3 shodně uvádí, že jim výběr sice nebyl umožněn, ale vzhledem k neznalosti prostředí a kolegů by této možnosti stejně nemohli využít. ME4 nebyl umožněn výběr a myslí si, že na oddělení, kam byl zařazen, je jmenován pouze jeden mentor. MR1 nebyla dána možnost výběru mentorované osoby, ale věří, že v případě, „že by došlo k možnému střetu zájmů, které by mohly negativně ovlivnit proces mentoringu nebo mentee“, by byla ze strany vedení umožněna změna mentora nebo spolumentorování, které by vedlo k eliminaci negativních vlivů na obě strany. MR2 byla dána možnost zvolit si mentorovanou osobu. MR3 sám zažádal o mentorování nového zaměstnance.

## **4. Předchozí zkušenosti**

ME1 nemá předchozí zkušenosti s mentoringem, ale má zkušenosti z předešlých zaměstnání s tzv. zaškolením, kdy „byl novému člověku vysvětlen a dle možností ukázán proces fungování firmy“. ME2 popsal své zkušenosti: „V předešlé práci došlo k seznámení s kanceláří, mým místem, přidělení práce. A dále, jak umíš. Kdo šel okolo, tak poradil, a to bylo vše.“ ME3 má zkušenosti pouze se zaučováním, které neprobíhalo podle žádných kritérií ani časových omezení.

## **5. Předávání informací**

ME1: „Nejdříve jako pozorovatel, později samostatná práce pod dohledem mentora.“ Bylo zapotřebí, aby si tato mentorovaná osoba řekla o změnu způsobu předávání informací, konkrétně k hlubšímu vysvětlení odborné terminologie. Této žádosti bylo vyhověno. ME3 obdržel informace první den nástupu o chodu organizace, historickém fungování katastru pro všeobecný přehled, ale z důvodu nástupu mentorky na dlouhodobou nemocenskou byl proces předávání informací zastaven a informace tato mentorovaná osoba získávala pouze



od kolegů. ME4 předávání informací probíhalo nejdříve předáváním teoretických znalostí a posléze samostatnou prací pod dohledem. MR1 po seznámení se svým mentee předal nejdříve informace o chodu oddělení, proběhlo méně formální seznámení s kolegy v rámci celého úřadu a poté započal proces předávání informací pracovních. Nejdříve informace teoretické a posléze praktickou ukázkou a postupným osamostatněním pod dohledem mentora. MR2 předal základní informace o chodu oddělení a organizace v prvních dnech po nástupu a posléze předal mentorovanou osobu své podřízené, která má praxi v pracovních postupech, které by měla mentorovaná osoba vykonávat. Tato podřízená pak předávala informace jak teoretického charakteru, tak praktické. MR3 předával informace nejprve vysvětlením teoretických pojmů a následně ukázkou v praxi.

## **6. Potřeby**

ME1 musel vznést požadavek, aby bylo přihlédnuto k jeho potřebám. Konkrétně se jednalo o způsob předávání informací. Potřebou této osoby bylo s pomocí mentora práci pochopit do hloubky. ME2 uvádí, že žádné potřeby neměl. ME3 nebyl mentoring přizpůsoben jeho potřebám. V nepřítomnosti mentora cítil ME3 potřebu zajistit zástup mentora, aby proces mentoringu pokračoval. ME4 necítil potřebu něco měnit. MR1 už během příprav na mentorování po prostudování životopisů se snažil identifikovat potřeby jednotlivých mentee. Uvědomoval si, že různý věk a pracovní zkušenosti z předchozích zaměstnání budou důvodem individuálního přístupu a že potřeby těchto osob se budou lišit. Po nástupu mentee se jeho teorie potvrdila. Starší mentee potřeboval důkladnější zaškolení v grafických programech, ale zato se rychleji začlenil do kolektivu, kdežto mladší mentee byl v oblasti grafiky více znalý, ale potřeboval delší čas na začlenění. MR2 přizpůsobil proces mentoringu potřebám mentee na základě jeho žádosti. Jednalo se o potřebu změnit systém předávání informací. Mentee žádal o hlubší vysvětlení problematiky. MR3 přizpůsobil mentoring potřebám mentee intuitivně během procesu.

## **7. Úvodní působení**

ME1 hodnotí své úvodní působení kladně, a to z důvodu přizpůsobení procesu mentoringu jeho potřebám. Došlo k rychlému osamostatnění a převzetí náplně práce na pracovišti. ME3 se nechtěl vyjádřit k tomuto tématu z důvodu dlouhodobé nemoci jeho mentorky. ME4 hodnotí své úvodní působení kladně. MR1 hodnotí kladně začlenění mentee do kolektivu a oceňuje pracovní osamostatnění. MR2 vyhodnocuje úvodní působení také kladně.

## 8. Přínos

Přínosem pro ME1 byl mentor, a to nejen po stránce pracovní, ale také osobní. „*Bylo to profesionální a přátelské. To mi trochu pomohlo cítit se součástí kolektivu.*“ ME2: „*Mentor byl pro mne přínosem úplně ve všem.*“ ME3 uvádí jako přínos předávání informací mentora, ale poukazuje na skutečnost, že mentor nastoupil na dlouhodobou nemocenskou a veškerý proces byl ukončen. Pro ME4 byl přínosem mentor hlavně v předávání znalostí v informační technologii a komunikaci s klienty. Jako přínos a pro něj ulehčení při začleňování do kolektivu uvádí „*s mentorem jsme si tzv. sedli*“. Mentee pro MR1 byl přínosem v osobním rozvoji, jelikož se jedná o práci s lidmi a každý mentee je osobnost, která potřebuje individuální přístup. Po stránce pracovní vidí MR1 jako přínos prohloubení svých znalostí. Také se díky mentorování mohl zúčastnit školení mentorů a manažerských dovedností. MR2 díky mentorované osobě našel některá nefunkční nebo méně funkční stanovené postupy činností, což bylo přínosem nejen pro mentora, ale také pro chod oddělení. Profesně byl MR2 obohacen v manažerských dovednostech. MR3: uvádí jako přínos: „*...mentoring všeobecně učí mentory trpělivosti, profesionálnímu jednání s lidmi a celkově seberozvoji.*“

## 9. Spolupráce

ME1 poukazuje i na negativa spolupráce s mentorem, a to v předávání neúplných či nepravdivých informací. ME3 nemá negativní zkušenost se spoluprací s mentorem, ale vidí možná rizika s tím spojená. Riziko vidí v jednostrannosti informací, které mu jsou předávány. ME3 hodnotí spolupráci negativně, a to z důvodu absence mentorky a s tím spojená nemožnost spolupráce. ME4 hodnotí spolupráci kladně. MR1 je se spoluprací s mentee spokojen. „*Vše šlo, jak bylo nastaveno.*“ MR2 uvádí, že negativní spolupráce nastane, když mentorem je vedoucí oddělení, a to z důvodu časové vytíženosti a menší znalostí pracovních postupů na dané pracovní pozici, na kterou se mentee zaučuje. MR3 hodnotí spolupráci s mentee negativně, a to z důvodu častého bezdůvodného oponování ohledně pracovních postupů. Spolupráce byla pro MR3 vysilující.

## 10. Změna

ME3 by na procesu mentoringu změnil systém předávání informací o pracovní náplni ostatních oddělení. Chtěl by seznámit s celým procesem práce na pracovišti, nejen na svém oddělení. ME2 by rád pozměnil hodnotící formuláře, které se vyplňují na konci celého

procesu mentoringu. Otázky jsou dle ME3 uzavřené a očekává se jednoslovná odpověď (kladná). Změnu by uvítal i v hodnocení procesu po delším časovém úseku. ME3 potřebuje změnu v nastavení procesu mentoringu, a to absence zastupitelnosti mentora za dlouhodobou nemoc. Také nevidí příliš vhodné, aby mentorem byl vedoucí oddělení, a to z důvodu velké pracovní vytíženosti a tím méně času na mentorování. ME4 změnu nepotřebuje. MR1 by rád změnil hodnotící formuláře, které jsou vyplňovány na konci procesu. Poukazuje především na otázky v těchto formulářích. Také by rád vyhodnotil celý proces s větším časovým odstupem. MR2 by rád změnu ve výběru mentorů. „*Z časových důvodů není možné, aby vedoucí prováděl roli mentora.*“ Dále by rád změnil příliš formalizovaný postup mentoringu. Navrhuje, jako dostačující na konci procesu místo formulářů udělat pohovor, ze kterého by se udělal zápis. Pro MR3 je proces vyhovující a nic by neměnil.

## 6 Závěr

Zpracování této bakalářské práce je velmi obohacující i pro autorku, jelikož měla možnost nahlédnout do smýšlení lidí o nastaveném procesu mentoringu na Katastrálním úřadě pro Olomoucký kraj, konkrétně na pracovišti Jeseník. Toto pracoviště má 20 zaměstnanců. Většina zaměstnanců pracuje na tomto pracovišti více jak 10 let. Pracovní návyky mají zažité a změnám, jako jsou změny zákonů, směrnic a vnitřním pokynům, čelí zodpovědně a účastní se potřebných školení a samostudiu. I mentoring patří mezi novinku, se kterou se museli seznámit a ztotožnit se s cíli celého procesu. Jelikož se jedná o proces, který byl zaveden v roce 2022, a to vznikem služebního předpisu, bylo cílem této bakalářské práce tento proces analyzovat a popsat současný stav mentoringu ve státní správě, konkrétně na Katastrálním úřadě pro Olomoucký kraj, pracoviště Jeseník, identifikovat jeho přínosy a nedostatky a navrhnout možnosti jeho zlepšení.

Pomocí polostrukturovaných rozhovorů s mentory a mentorovanými osobami bylo odpovězeno na výzkumné otázky. Tyto odpovědi byly zpracovány. Zpracování dat proběhlo dvěma způsoby. Pro poskytnutí obecného přehledu témat a výsledků rozhovorů bylo použito shrnutí rozhovorů a pro hloubkovou analýzu dat byla použita metoda otevřeného kódování.

Během rozhovorů bylo zajímavé sledovat rozdíly mezi respondenty. Mezi mentorovanými osobami hrál velkou roli věk, předchozí pracovní zařazení a jejich pracovní zkušenosti. Hlavní rozdíl byl ve vyjadřování. Věkově starší a tím i pracovně zkušenější respondenti byli sdílnější a nebáli se formulovat i negativní zkušenosti jak s mentorem, tak s nastaveným systémem mentoringu. Mladší respondenti byli opatrnější a rozhovor chtěli mít co nejdříve za sebou. U mentorů také hrál věk a pracovní zkušenosti velkou roli, ale větší rozdíl byl nejspíš i v účasti na různých školeních jak pro mentory, tak manažerských dovedností. Mentor, který se těchto školení neúčastnil, uváděl, že s procesem mentoringu souhlasí a nic by neměnil. Je tedy otázkou, zda opravdu zná celý proces do hloubky.

Z rozhovorů vyplynulo, že proces mentoringu je nastaven dle názoru respondentů správně a vyhovuje jejich potřebám, až na závěr procesu, kde někteří respondenti poukázali na potřebu změnit závěr (konečné kroky) procesu. Poukazují na přílišnou administrativu (formálnost), kdy je po respondentech požadováno vyplnění hodnotících formulářů. Někteří

respondenti uvedli, že by bylo zapotřebí otázky ve formulářích formulovat jinak a někteří by tyto formuláře nahradili méně formálním rozhovorem mezi mentorem, mentorovanou osobou a vedoucím oddělení. Dále mentorované osoby navrhli proces mentoringu prodloužit o dobu nepřítomnosti mentora a shodně bez rozdílu, zda se jedná o mentora či mentorovanou osobu, se shodují na nevhodnost volby vedoucího oddělení jako mentora. A to z důvodu nedostatku času a z neznalosti pracovních postupů konkrétního pracovního místa.

## 7 Seznam použitých zdrojů

BARTÁK, Jan a DEMJANENKO, Milan. Sociální andragogika: andragogika v procesu socializace člověka. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-247-3997-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

BRUMOVSKÁ, Tereza a Gabriela MÁLKOVÁ. Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví. Praha: Portál, 2010. ISBN isbn978-80-7367-772-5.

BYTEŠNÍKOVÁ, Ilona. Komunikace dětí předškolního věku. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3008-0.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CIPRO, Martin. Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného. Manažer. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5350-8.

ČÁP, Jan a MAREŠ, Jiří. Psychologie pro učitele. Vydání druhé. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-273-7.

ČESKÝ ÚŘAD ZEMĚMĚŘICKÝ A KATASTRÁLNÍ [ČÚKZ]. Online. Dostupné z: <https://www.cuzk.cz/>. [cit. 2024-01-11].

DEPOO, Lucie; ŠNÝDROVÁ, Markéta; ŠNÝDROVÁ, Ivana; JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela a URBANCOVÁ, Hana. Motivace pracovního jednání. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-20-2.

DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Expert (Grada). Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071798932.

ERÉNYI, Tereza; KANTOROVÁ, Diana a VEJSADA, Daniel. Vyznejte se v zákoně o státní službě: podle právní úpravy k 30. listopadu 2016. Brno: BizBooks, 2017. ISBN 978-80-265-0607-2.

FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-2472-654-0.

HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Žurnalistika a komunikace. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3779-9.

HOMFRAY, Šárka; KLEVETOVÁ, Dominika a STANĚK, Michal. Praktický průvodce státní službou. Právo pro každého (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1756-7.

HORSKÁ, Viola. Koučování ve školní praxi. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.

HRICOVÁ, Alena; ONDRÁŠEK, Stanislav a URBAN, David. Metodologie v sociální práci. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3636-0.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

JEDINÁK, Petr. Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.

JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela. Zajištění lidských zdrojů. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-37-0.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

L. OREM, Sara; BINKERT, Jacqueline a L. CLANCY, Ann L. Clancy. Appreciative Coaching: A Positive Process for Change. Německo: Wiley, 2011. ISBN 978-0-7879-8453-3.

Lancer, Natalie, et al. Techniques for Coaching and Mentoring. Spojené státy americké, Taylor & Francis, 2016. ISBN 978-13-1742-955-5.

Lieberman, Ann, et al. Mentoring Teachers: Navigating the Real-World Tensions. Ukrajina, Wiley, 2011. ISBN 978-0-470-87412-7.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše a MARELOVÁ, Lucie. Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem. Právo pro každého (Grada). Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4622-7.

PASSMORE, Jonathan (ed.). Excellence in Coaching: The Industry Guide. Spojené státy americké: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4637-4.

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PAVLÍK, Marek. Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5256-3.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Poradce pro praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.



PLEVOVÁ, Ilona. Management v ošetrovatelství. Sestra (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3871-0.

PODANÁ, Radoslava. Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4519-0.

R. SMITH, Julie a L. SMITH, Raymond. Impact Coaching: Scaling Instructional. Spojené státy americké: SAGE Publications, 2017. ISBN 9781506361802.

SEKNIČKA, Pavel a PUTNOVÁ, Anna. Etika v podnikání a hodnoty trhu. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.

Školení mentorů, Katastrální úřad pro Olomoucký kraj, 2023, školitel Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

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

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

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

ZACHARY, Lois J. a FAIN, Lisa Z. The mentor's guide: facilitating effective learning relationships. Third edition. Hoboken, New Jersey: Jossey-Bass, [2022]. ISBN 987-11-1983-818-0.

Zákon o státní službě. Zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě, ve znění pozdějších předpisů.

Zákoník práce. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

ZÍTKOVÁ, Marie; POKORNÁ, Andrea a MIČUDOVA, Erna. Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry. Sestra (Grada). Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5094-1.

## **8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk**

### **8.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1	Maslowova pyramida.....	14
Obrázek 2	Volba vhodného mentora.....	33

### **8.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1:	Charakteristika podskupiny respondentů - mentorů.....	11
Tabulka 2::	Charakteristika podskupiny respondentů - mentee.....	11

## **9 Přílohy**

Příloha A      Přepis rozhovorů

Příloha B      Vzor vyhodnocení adaptačního procesu z pohledu mentora

Příloha C      Vzor vyhodnocení adaptačního procesu z pohledu nového zaměstnance

## **Rozhovory s mentee**

### Mentorovaná osoba ME1

Otázka č. 1: Jakým způsobem a kdy jste se dozvěděl / dozvěděla jméno svého mentora?

*„Jméno mi bylo sděleno od mého přímého nadřízeného při seznamování s náplní práce, pracovištěm jako takovým a vším, co mě při takzvaném zaškolení čeká.“*

Otázka č. 2: Byla Vám dána možnost si zvolit / vybrat mentora?

*„Nebyla. Bylo mi pouze oznámeno, že by mě správně měla zaučovat má předchůdkyně, ale vybraný mentor byl vhodnější. A souhlasím s tím, že to byla dobrá volba.“*

Otázka č. 3: Máte z předešlého pracoviště zkušenosti s mentoringem? Pokud ano, tak jaké?

*„Nejedná se o zkušenost z posledního zaměstnání a z pracoviště ve státní správě. V rámci zaškolení byl novému člověku vysvětlen a dle možností ukázán celý proces fungování firmy. Záleželo, na jakou pracovní pozici byl přijímán. Každému člověku se dostalo osobního zaškolení v maximálně možném rozsahu. Mám tedy dobré zkušenosti. Bohužel ne ve všech firmách a pracovištích se tak děje.“*

Otázka č. 4: Jak probíhal proces mentoringu?

*„Zaškolení databáze, předávání informací a praktické zaškolení. Nejdříve jako pozorovatel, později samostatná práce pod dohledem mentora.“*

Otázka č. 5: Jak byl proces mentoringu přizpůsoben Vaším potřebám? Co Vám vyhovovalo a co byste potřeboval / potřebovala jinak?

*„Mohu říci, že po mém požadavku bylo snahou mentora a následně mého nadřízeného proces přizpůsobit mým potřebám. Nevyhovovalo mi zaškolení pouze ve smyslu předání náplně práce, používání terminologie nováčkovi nic neříkající a pouze ukázka co mám dělat, aniž by byly znalosti a porozumění daných souvislostí. Potřebuji proces dění na pracovišti a náplň své práce pochopit.“*

Otázka č. 6: Jak hodnotíte své úvodní působení na pracovišti ve vztahu k tomu, že jste byl/a mentorován/a?

*„Mentoring je z mého pohledu nedílnou součástí každé pracovní náplně a vzhledem k tomu, že mám bohaté zkušenosti z předchozích zaměstnání a mentoring mi byl přizpůsoben, vnímám své působení velmi kladně. Rychle došlo k samostatnění a převzetí náplně práce na pracovišti.“*

Otázka č. 7: V čem myslíte, že byl pro Vás mentor přínosem? Jak z Vašeho pohledu mentor přispěl k Vašemu začlenění do kolektivu zaměstnanců?

*„Mentor byl jak po pracovní, tak osobnostní stránce příjemný, věcný, komunikativní a informoval mě ohledně celkového fungování na pracovišti. S čím se mohu setkat, jaká jsou pozitiva, negativa, vztahy, jeho osobní zkušenosti. Bylo to profesionální a přátelské. To mi trochu pomohlo se cítit součástí kolektivu. Bohužel mé pracovní místo je odděleno od zbytku oddělení. Tato skutečnost byla z mé strany vnímána negativně.“*

Otázka č. 8: V čem vidíte negativa spolupráce s mentorem?

*„Ne vždy mi byly předány úplné a pravdivé informace (netýkaly se náplně mé práce). Tedy ve chvíli, kdy mé jednání na základě těchto informací mě dostalo do situace, kdy došlo k překvapení a v této situaci mi nebylo dobře.“*

Otázka č. 9: V čem by se proces mentoringu na Vašem pracovišti měl změnit?

*„Samozřejmostí by mělo být seznámení s celým procesem práce na pracovišti. Tedy i jiném oddělení, minimálně okrajově. Také by měly být předány informace o pravidlech a fungování na pracovišti (např. zastupování, dovolených atd.) jasně a konkrétně přímým nadřízeným.“*

#### Mentorovaná osoba ME2

Otázka č. 1: Jakým způsobem a kdy jste se dozvěděl / dozvěděla jméno svého mentora?

*„Bylo mi sděleno druhý nebo třetí den po nástupu. Kým si nejsem jistý. Asi přímo mentorem.“*

Otázka č. 2: Byla Vám dána možnost si zvolit / vybrat mentora?

*„Nebyla mi dána možnost zvolit si mentora a ani by to v mém případě nehrálo žádnou roli. Při nástupu mi nebyli žádní zaměstnanci známi, tudíž by nebylo možné podle ničeho vybrat.“*

Otázka č. 3: Máte z předešlého pracoviště zkušenosti s mentoringem? Pokud ano, tak jaké?

*„Nemám žádné. V předešlé práci došlo k seznámení s kanceláří, mým místem, přidělení práce. A dále, jak umíš. Kdo šel okolo, tak poradil a to bylo vše.“*

Otázka č. 4: Jak probíhal proces mentoringu?

*„Přiřazením mentora, poté 3 měsíce probíhal proces zaškolování, zapracování a seznamování se systémy, nakonec bylo vyhodnocení mentoringu formou dotazníku.“*

Otázka č. 5: Jak byl proces mentoringu přizpůsoben Vaším potřebám? Co Vám vyhovovalo a co byste potřeboval / potřebovala jinak?

*„Vzhledem k tomu, že z mé strany nebyly žádné potřeby při mentoringu, proces probíhal tak, jak bylo zamýšleno.“*

Otázka č. 6: Jak hodnotíte své úvodní působení na pracovišti ve vztahu k tomu, že jste byl/a mentorován/a?

*„Hodnotit sebe se neodvažuji“*

Otázka č. 7: V čem myslíte, že byl pro Vás mentor přínosem? Jak z Vašeho pohledu mentor přispěl k Vašemu začlenění do kolektivu zaměstnanců?

*„Mentor byl pro mne přínosem úplně ve všem. Přispěl k začlenění do kolektivu, pomohl v seznamování s programy, které jsou tady hodně odlišné od mých předešlých zaměstnání, a nejde se s nimi seznámit jinde, než na katastru. Mentor mi ukázal a seznámil se vším, co šlo. Od vaření kávy přes seznamování s kolegy až po pracovní postupy.“*

Otázka č. 8: V čem vidíte negativa spolupráce s mentorem?

*„Negativní zkušenost asi nebyla, ale riziko by mohlo nastat v zaškolování v pracovních postupech. Tím, že jsou informace předávány pouze jednou osobou, vidím riziko v tom, že si nemám kde ověřit správnost postupu. To až čas ukáže, zda informace byly předávány správně a úplně. Proto je důležité mentora volit s rozvahou. Já mám zkušenosti kladné a informace byly předány správně.“*

Otázka č. 9: V čem by se proces mentoringu na Vašem pracovišti měl změnit?

*„Možná pozměnit hodnotící formuláře. Otázky jsou tam kladeny tak, že si nemyslím, že všechny mentorované osoby odpoví pravdu. Nechtějí nebo se bojí pošpinit mentora. A tím, že jsou otázky uzavřené, očekává se jednoslovná odpověď. Kladná. A asi bych bylo vhodné udělat ještě jedno hodnocení po delším časovém úseku. Které by bylo víc vypovídající o zaučení. V grafickém programu se nemůžete za 3 měsíce téměř nic naučit.“*

### Mentorovaná osoba ME3

Otázka č. 1: Jakým způsobem a kdy jste se dozvěděl / dozvěděla jméno svého mentora?

*„Jméno mentora mi bylo sděleno při nástupu do zaměstnání hned první den, kdy si mě převzala paní ředitelka, protože má vedoucí nebyla ještě v zaměstnání. Paní ředitelka mě provedla po pracovišti, seznámila mě s kolegy a sdělila mi potřebné informace.“*

Otázka č. 2: Byla Vám dána možnost si zvolit / vybrat mentora?

*„Ne nebyla a ani by to nebylo z mé strany oceněno. Stejně mi kolektiv nebyl znám před nástupem.“*

Otázka č. 3: Máte z předešlého pracoviště zkušenosti s mentoringem? Pokud ano, tak jaké?

*„Ne, zkušenosti s mentoringem nemám, pouze s klasickým zaučováním, které ale neprobíhalo podle žádných kritérií, či časových omezení.“*

Otázka č. 4: Jak probíhal proces mentoringu?

*„Proces mentoringu započal hned první pracovní den mého nástupu, kdy mi byl vysvětlen interní chod, sociální začlenění mezi ostatní zaměstnance katastru a přiřazen mentor. Každý den mi dle časových možností mé mentorky objasňovala historické fungování katastru, pro*

*všeobecný přehled, než se začneme zabírat specializovanou problematikou, která je mou náplní práce. Bohužel z důvodu dlouhodobé nemocenské mé mentorky, po tuto dobu mentoring neprobíhá. Pracuji na základě informací, které mi byly sděleny kolegy.“*

Otázka č. 5: Jak byl proces mentoringu přizpůsoben Vaším potřebám? Co Vám vyhovovalo a co byste potřeboval / potřebovala jinak?

*„Mým potřebám proces mentoringu přizpůsoben nebyl. Asi by bylo lepší, kdyby v době nepřítomnosti byl zvolen jiný mentor (zástup).“*

Otázka č. 6: Jak hodnotíte své úvodní působení na pracovišti ve vztahu k tomu, že jste byl/a mentorován/a?

*„Jelikož můj mentoring nebyl ještě ukončen a vzhledem k delší nemoci mentora mentoring úplně neprobíhá, nemohu na tuto otázku odpovědět.“*

Otázka č. 7: V čem myslíte, že byl pro Vás mentor přínosem? Jak z Vašeho pohledu mentor přispěl k Vašemu začlenění do kolektivu zaměstnanců?

*„Než mentor nastoupil na nemocenskou, hodnotím svůj mentoring velmi kladně. Byly mi předávány informace jak pracovní, tak co se týče chodu katastru. Co se týče začlenění, tak to proběhlo tak nějak samostatně. Bylo to na mě.“*

Otázka č. 8: V čem vidíte negativa spolupráce s mentorem?

*„Jediné velké negativum vidím v delší nemoci mentora a nezajištění zástupu. Není to, že by se mi nikdo nevěnoval, ale není to tak intenzivní, jak by bylo asi potřeba. Každý má svou práci a nechci ho od ní odtrhávat. A další je asi i velké vyčerpání mého mentora svým pracovním zařazením. Nemá na mě tolik času, kolik by i on sám na mě potřeboval.“*

Otázka č. 9: V čem by se proces mentoringu na Vašem pracovišti měl změnit?

*„Zajistit zastupitelnost za delší nepřítomnost mentora, nebo o tuto dobu mentoring prodloužit. Pak by asi bylo lepší, kdyby mentoři nebyli vedoucí. Nemají tolik času. Měl by to být člověk, který je nejlépe s mentorovanou osobou v kanceláři a tím by byl mentoring intenzivnější. Poté by mi také vyhovovalo, kdyby mi práce, kterou mám vykonávat, byla ukázána názorně na konkrétních příkladech (prakticky), a ne pouze teoreticky.“*

#### Mentorovaná osoba ME4

Otázka č. 1: Jakým způsobem a kdy jste se dozvěděl / dozvěděla jméno svého mentora?

*„Jméno mého mentora mi bylo sděleno v den nástupu na pracoviště.“*

Otázka č. 2: Byla Vám dána možnost si zvolit / vybrat mentora?

*„Ne, myslím si, že na oddělení, kde pracuji je jmenovaný pouze jeden mentor.“*

Otázka č. 3: Máte z předešlého pracoviště zkušenosti s mentoringem? Pokud ano, tak jaké?



*„Nemám. Toto bylo mé první mentorování.“*

Otázka č. 4: Jak probíhal proces mentoringu?

*„Proces probíhal v ucelených celcích, např. teorie, vysvětlení jak se pracuje v počítačovém programu a potom ostré zaučení v programu, samozřejmostí bylo se ptát, pokud by mi něco nebylo jasné. Mentor si vždy udělal čas mi být nápomocen.“*

Otázka č. 5: Jak byl proces mentoringu přizpůsoben Vaším potřebám? Co Vám vyhovovalo a co byste potřeboval / potřebovala jinak?

*„Proces mentoringu mi vyhovoval, nebylo potřeba něco změnit.“*

Otázka č. 6: Jak hodnotíte své úvodní působení na pracovišti ve vztahu k tomu, že jste byl/a mentorován/a?

*„Úvodní působení na pracovišti ve vztahu k mentoringu hodnotím kladně, nikdo s tím neměl problém. Tímto procesem si prošel každý nový zaměstnanec.“*

Otázka č. 7: V čem myslíte, že byl pro Vás mentor přínosem? Jak z Vašeho pohledu mentor přispěl k Vašemu začlenění do kolektivu zaměstnanců?

*„Mentor mi byl přínosem v zorientování se v informačním systému, pracovním postupu, komunikaci s klienty. Díky tomu, že jsme si s mentorem tzv. sedli jak osobně, tak i pracovní a proto nebyl problém se začleněním do kolektivu. Kolektiv je sehraný a všichni si pomáhají navzájem.“*

Otázka č. 8: V čem vidíte negativa spolupráce s mentorem?

*„Mentoring mi vyhovoval a žádná negativa nevidím. Snad jen, že mentor nemá tolik času na svou práci.“*

Otázka č. 9: V čem by se proces mentoringu na Vašem pracovišti měl změnit?

*„Myslím si, že v ničem, ale to musí posoudit každá mentorovaná osoba sama za sebe. Mě mentoring plně vyhovoval.“*

## **Rozhovory s mentory**

### Mentor osoba MR1

Otázka č. 1: Jaké informace jste před nástupem mentorované osoby o mentee obdrželi? Považoval jste tyto informace za dostačující? Jaké další informace považujete za přínosné pro přípravu na mentoring?

*„Informace o mém mentee jsem obdržela hned poté, co bylo této osobě sděleno personálním oddělením, že uspěl ve výběrovém řízení a byl domluven termín nástupu. Bylo mi umožněno nahlédnout do životopisu této osoby. Z to jsem si mohla udělat stručný přehled o stáří osoby,*

*vzdělání a předchozích pracovních zkušenostech. Nejen vzdělání a pracovní zkušenosti jsou relevantní pro přípravu na mentorování. Jinak se mentor bude připravovat na absolventa školy a jinak na člověka, který má pracovní návyky a zlovyky. Tyto informace mi pro začátek stačily. Více informací mentor zjistí až při osobním kontaktu.“*

Otázka č. 2: Byla Vám dána možnost zvolit si, zda budete konkrétního mentee mentorovat?

*„Nebyla, ale v případě, že by došlo k možnému střetu zájmů, které by mohly negativně ovlivnit proces mentoringu nebo mentee, tak věřím, že by vedení tyto argumenty zohlednilo a učinilo by konkrétní kroky k eliminaci negativních vlivů. Možností je více. Například spolumentorování. Nebylo to však zapotřebí.“*

Otázka č. 3: Jak probíhal proces mentoringu?

*„Pro mne jako pro mentora tento proces nastal už několik týdnů před nástupem mentee. Bylo zapotřebí s vedoucím oddělení sestavit individuální plán adaptace a z toho pro mne vyplynuly informace o konkrétní pracovní náplni daného mentee. V první den nástupu nebo v nejbližším termínu jsem byla představená své mentorované osobě. Tato osoba sice byla představena celému kolektivu, ale během prvního týdne probíhalo neformální seznamování s kolektivem. Není úkolem mentora pouze kvalitně naučit, ale také ho seznámit s neformálním během úřadu. Zjistila jsem, že toto seznámení vede k rychlejšímu zapracování. Mentee se neostýchá před kolegy, protože se už znají a ví, kdo co dělá a na koho se v případě potřeby obrátit s dotazem či prosbou. Po těchto neformálních informacích obdržel mentee materiály ke studiu a po prostudování proběhlo vysvětlení čteného textu (zákony, vyhlášky, pokyny...) a ukázka aplikace v praxi. Po naučování metodou pozorování, nastala metoda napodobování a tato metoda přešla plynule k osamostatňování mentorované osoby pod dohledem a kontrolou mentora. Po absolvování procesu došlo na hodnocení formou dotazníku jak z pohledu mentora na mentorovanou osobu, tak z pohledu mentorované osoby na mentora.“*

Otázka č. 4: Jak byl proces mentoringu přizpůsoben potřebám mentee?

*„Po prostudování životopisu, byl zohledněn věk mentorované osoby, vzdělání i předchozí pracovní zkušenosti. Například obě mentorované osoby měly pracovní zkušenosti ve státní správě. Tyto osoby měly srovnatelné pracovní návyky. Znály systém docházky, volné pracovní doby a byla jim známá administrativní například se služebními vozem a ochrannými pracovními pomůckami. V tomto případě hrálo roli zkušenosti s informačními systémy. Jedna osoba přicházela do kontaktu s katastrem, tudíž jsme se mohli rychleji přesunout na grafické prostředí, které dělalo osobě větší problémy (v tomto případě hrál asi věk velkou roli). Druhá osoba byla věkově mladší, tudíž grafické prostředí nedělalo problém. V tomto případě bylo zapotřebí více vysvětlit katastr, jako takový.“*

Otázka č. 5: Bylo podle Vás zapracování mentorované osoby snazší, lehčí, rychlejší díky Vašemu mentorování? Jaký vliv podle Vás měl mentoring na mentorovanou osobu?

*„Za sebe hodnotím mentoring velmi kladně. Nejspíš v tom hraje i roli skutečnost, že s mentorovanými osobami jsme si tzv. sedli. Když se na ně dívám zpětně, tak se velmi dobře začlenili do kolektivu. Jsou pracovně samostatní. Samozřejmě v rámci svých kompetencí. Nejedná se o vedoucí pracovníky, takže jsou i nadále vedeni a kontrolováni teď už pouze svým vedoucím pracovníkem.“*

Otázka č. 6: V čem myslíte, že byl pro Vás mentee přínosem? Jak z Vašeho pohledu přispěl mentee k Vašemu profesnímu rozvoji?

*„Mé osobě určitě celý proces mentoringu pomohl v osobním rozvoji. Mentoring je práce s lidmi a každý člověk je osobnost. Jelikož je zapotřebí se dané osobnosti určitým způsobem přizpůsobit a brát na její potřeby ohledy rozvinul se minimálně můj odhad na lidi, jako takové. Samozřejmě i co se týče znalostí, došlo k jejich prohloubení. Ne nadarmo se říká, že učitel musí být minimálně o kapitolu dál. Není lehké na každou otázku znát ihned odpověď, ale pokud jí neznáte, klesnete v očích mentorované osoby. Ta k Vám vzhlíží, jako ke svému vzoru. A toto si musíte zasloužit právě těmi znalostmi. Díky jmenování mentorem jsem se dostala na školení mentorů a manažerských dovedností. Z toho čerpám i nadále.“*

Otázka č. 7: Jaká negativa se ve spolupráce s mentee objevila? Je něco, co hodnotíte negativně při této spolupráci?

*„Řekla by, že žádná negativa se v mém případě ze strany mentee neobjevila. Vše šlo, jak bylo nastaveno.“*

Otázka č. 8: V čem by se měl proces mentoringu na Vašem pracovišti změnit?

*„Velké minus vidím v hodnoticích formulářích. Jedná se, ve většině otázek, o otázky uzavřené s očekávanou odpovědí. Mentoři jsou již zkušenější jedinci, co se týče vyjadřování, ale v případě mentorovaných osob se obávám strachu z poškození mentora svou odpovědí. Pokud by byly otázky položeny jinak, tak budou více vypovídající. Zároveň by bylo vhodné udělat dotazníkové šetření s větším časovým odstupem. Mentoři o mentorované osoby by měly větší nadhled a díky časovému odstupu i srovnání. Mohly by si odpovědět na otázku, zda opravdu mentorování mentorem bylo pro mentorované přínosem a zda návody a pracovní postupy byly interpretovány a předávány dostačujícím způsobem.“*

## Mentor osoba MR2

Otázka č. 1: Jaké informace jste před nástupem mentorované osoby o mentee obdrželi? Považoval jste tyto informace za dostačující? Jaké další informace považujete za přínosné pro přípravu na mentoring?

*„Jako vedoucí, která jsem byla současně spolumentorem s jiným pracovníkem jsem se zúčastnila výběrového řízení a měla možnost tedy obdržet i bližší informace o kandidátce, které osobně sdělila, v podstatě se nejednalo o nic navíc oproti životopisu. V životopise byly uvedeny základní údaje týkající se vzdělání, pracovní historie a koníčků.“*

Otázka č. 2: Byla Vám dána možnost zvolit si, zda budete konkrétního mentee mentorovat?

*„Ano, byla mi dána možnost, zda-li jako vedoucí budu mentorovat nově příchozí osobu.“*

Otázka č. 3: Jak probíhal proces mentoringu?

*„Proces mentoringu probíhal na základě stanovených postupů dané směrnicí KÚ pro Olomoucký kraj. V praxi ředitelka pracoviště seznámila mentee se zaměstnanci pracoviště. Následně přímá nadřízená provedla úvodní rozhovor s mentee, seznámila ji s její pracovní náplní a chodem oddělení, vysvětlila, co je na pracovní pozici požadováno. Ze strany mentee byly hned v úvodu kladeny požadavky na úpravu pracovní doby z důvodu soukromé (osobní) překážky. Vedoucí představila mentorku, na kterou jako vedoucí delegovala zaučení konkrétních pracovních postupů. Určená mentorka má zkušenosti z praxe s činnostmi spojenými s danou pracovní pozicí. V průběhu zkušební doby došlo ze strany vedoucí i mentee k několika diskuzím a upřesnění si pravidel chodu daného pracovního místa a také předávání si informací v nejasných nebo nepřesně vysvětlených otázkách zastupování. Průběžně byly také vyjasňovány a v některých případech také upravovány postupy týkající se předávání dokumentů mezi pracovníky. Mentoring byl ukončen pohovorem s vyhodnocením a předáním potřebných dokumentů, ze strany vedoucí jako mentora, mentora, na niž byly delegovány některé činnosti a mentee, na personální oddělení.“*

Otázka č. 4: Jak byl proces mentoringu přizpůsoben potřebám mentee?

*„Mentee hned v úvodu prvního rozhovoru s nadřízenou sdělila své požadavky na pracovní dobu, tato byla současně se zastupující osobou dané pracovní pozice dohodnuta, ovšem tak, aby nebyl narušen chod pracovní doby na dané pracovní pozici. Na začátku při zaučování byla osobně přítomna mentorka, která denně předávala potřebné informace, následně po předání všech informací ji byla plně k dispozici na telefonu nebo na zavolání, tak jak ostatní pracovníci daného oddělení.“*

Otázka č. 5: Bylo podle Vás zapracování mentorované osoby snazší, lehčí, rychlejší díky Vašemu mentorování? Jaký vliv podle Vás měl mentoring na mentorovanou osobu?

*„Mentorování bylo z důvodu neznalosti konkrétních pracovních postupů ze strany vedoucí jako prvotně určené mentorky delegováno na zaměstnankyni, která má zkušenosti s pracovními činnostmi na dané pracovní pozici. Vyhodnocuji to jako jednodušší a efektivnější způsob mentorování, a to především z pohledu snazšího a pečlivějšího zaučení. Mentorka měla jistě pozitivní vliv na mentee, a to i z důvodu každodenního kontaktu a možnosti operativně reagovat na dotazy mentee.“*

Otázka č. 6: V čem myslíte, že byl pro Vás mentee přínosem? Jak z Vašeho pohledu přispěl mentee k Vašemu profesnímu rozvoji?

*„Mentee byla přínosem z pohledu nalezení některých nefunkčních nebo méně vyhovujících stanovených postupů některých činností spojených s danou pracovní pozicí, které byly z podnětu mentee upraveny případně bylo dohodnuto, co není potřeba měnit a funguje, tak jak má. Myslím, že hlavní vliv měla delegovaná osoba, vliv na mentee byl z mé strany spíše z pozice nadřízený podřízený, tedy v případě některých nesrovnalostí či nedorozumění byl vedoucí spíše v roli koordinátora. Profesně jsem byla obohacena v manažerských dovednostech, poněvadž mentee je přesvědčena o nějakém svém názoru a z mého pohledu měla problém některé konkrétní situace uchopit a přijmout, tak jak jsou nebo jsou po ni požadovány nebo je požadováno ve státní správě (např. přístup ke klientům).“*

Otázka č. 7: Jaká negativa se ve spolupráce s mentee objevila? Je něco, co hodnotíte negativně při této spolupráci?

*„Za negativní považuji, když je vedoucí mentorem, nemá na mentorování v každodenních pracovních činnostech prostor a není ani znalý pracovních postupů na dané pracovní pozici, tak jako zaměstnanec, který na takovém místě pracoval. Zná pouze obecně, co tato pracovní činnosti obnáší. Považuji tedy delegování mentora na jiného zaměstnance jako přínos. Z pohledu chování a určitých přístupů ze strany mentee : museli být vysvětleny požadavky, které jsou kladeny na přístup k zaměstnancům a mentee byla i v průběhu mentoringu upozorněna na změnu přístupu, ke kterému nakonec přistoupila.“*

Otázka č. 8: V čem by se měl proces mentoringu na Vašem pracovišti změnit?

*„Z časových důvodů není možné, aby vedoucí prováděl roli mentora a zaučoval a předával informace o konkrétních pracovních postupech a také z důvodu neznalosti podrobných postupů. Vždy je vhodné zvolit osobu, která danou pracovní pozici vykonávala. Proces je zbytečně formalizovaný stačilo by stanovit postupy, které by měli v rámci mentoringu měly probíhat, formalizovat do výstupních dokumentů považují za nadbytečné, mohlo by probíhat*

*pouze v rámci pohovoru vedoucího a mentora s mentee, následně by se pouze provedlo hodnocení zaměstnance, které by celý proces završilo, což se děje i dnes. “*

### Mentor osoba MR3

Otázka č. 1: Jaké informace jste před nástupem mentorované osoby o mentee obdrželi? Považoval jste tyto informace za dostačující? Jaké další informace považujete za přínosné pro přípravu na mentoring?

*„O mentorované osobě jsem neměla příliš mnoho informací, ale nemyslím si, že by to bylo podstatné. Vše jsem se dozvěděla spontánně během mentoringu. “*

Otázka č. 2: Byla Vám dána možnost zvolit si, zda budete konkrétního mentee mentorovat?

*„Sama jsem se nabídla, zaučovala jsem běžně stážisty, tak jsem si chtěla zkusit i mentoring. “*

Otázka č. 3: Jak probíhal proces mentoringu?

*„Mentoring probíhal bez problémů, mentorovaná osoba byla chápavá a rychle se učila, jako první byly vysvětleny základy práce na podatelně, tisk obálek a postupně přidávala složitější práci. “*

Otázka č. 4: Jak byl proces mentoringu přizpůsoben potřebám mentee?

*„Mentoring byl přizpůsoben intuitivně během procesu. Mentorovaná osoba se rychle zorientovala v základních pracovních postupech, a tudíž mohlo rychleji dojít k osamostatnění. “*

Otázka č. 5: Bylo podle Vás zapracování mentorované osoby snazší, lehčí, rychlejší díky Vašemu mentorování? Jaký vliv podle Vás měl mentoring na mentorovanou osobu?

*„Určitě bylo, měly jsme na vše dostatek času a vše důkladně probraly, byla jsem mentorované osobě vždy plně k dispozici na případné otázky. “*

Otázka č. 6: V čem myslíte, že byl pro Vás mentee přínosem? Jak z Vašeho pohledu přispěl mentee k Vašemu profesnímu rozvoji?

*„Řekla bych, že mentoring všeobecně učí mentory trpělivosti, profesionálnímu jednání s lidmi a celkově seberozvoji. “*

Otázka č. 7: Jaká negativa se ve spolupráce s mentee objevila? Je něco, co hodnotíte negativně při této spolupráci?

*„S mou mentorovanou osobou byl problém především ten, že často bezdůvodně oponovala, se spoustou věcí měla problém a nelíbil se jí systém práce. Tento systém byl nastaven už před mnoha lety a ostatním kolegům, kteří tuto práci vykonávají například při zástupcích za dovolenou či nemoc vyhovuje. Tato zkušenost byla poměrně vysilující. “*

Otázka č. 8: V čem by se měl proces mentoringu na Vašem pracovišti změnit?

*„Proces mentoringu mi přijde vyhovující a nemám návrhy na jeho změnu, či vylepšení.“*

**Vyhodnocení adaptačního procesu  
z pohledu mentora**

Titul, jméno, příjmení zaměstnance	
Název organizačního útvaru	
Název místa zaměstnance	
Titul, jméno, příjmení bezprostředně nadřízeného představeného	
Titul, jméno, příjmení mentora	

1. Domníváte se, že se podařilo zaměstnanci začlenit se do pracovního kolektivu organizačního útvaru a stát se jeho plnohodnotným zaměstnancem? Pokud ne, objasněte.
2. Charakterizujte zaměstnance v 5 bodech.
3. Domníváte se, že má zaměstnanec přehled o fungování Úřadu, o „firemní“ kultuře, nepsaných pravidlech?
4. Přenášel zaměstnanec své dosavadní dovednosti a znalosti do vámi mentorovaných činností? Pokud ne, uveďte proč.
5. Potřebuje nový zaměstnanec ještě v nějaké oblasti rozšířit znalosti či dovednosti, pokud ano, uveďte ve které?
6. Hodí se nový zaměstnanec na obsazovanou pozici? Pokud ne, pro jakou jinou typovou pozici by byl vhodným kandidátem?

Doplňte Vaše postřehy, náměty a komentáře:

Uveďte případná další Vámi navrhovaná opatření:

Datum a podpis mentora

--



**Vyhodnocení adaptačního procesu  
z pohledu nového zaměstnance**

Titul, jméno, příjmení zaměstnance	
Osobní číslo zaměstnance	
Název organizačního útvaru	
Název místa zaměstnance	
Titul, jméno, příjmení bezprostředně nadřízeného představeného	
Titul, jméno, příjmení mentora	

1. Jste dostatečně obeznámen/a se svými povinnostmi a požadavky na Vás kladenými, víte, jaké činnosti budete v rámci Vaší pozice vykonávat?	
2. Orientujete se v právních a vnitřních předpisech, které upravují Vámi vykonávané činnosti? Víte, kde v případě potřeby najdete jejich aktuální znění?	
3. Dozvěděl/a jste se, jakou roli v rámci Úřadu zastává útvar, do něhož jste byl/a zařazen/a? Víte, jaké plní aktuální úkoly?	
4. Věnoval Vám mentor/představený dostatek času k zaškolení na činnosti definované ve Vašem Individuálním adaptačním plánu?	
5. Domníváte se, že Vás mentor/představený dostatečně připravil na činnosti, které budete vykonávat?	
6. Byly Vám v rámci adaptačního procesu ochotně zodpovězeny všechny Vámi položené dotazy?	
7. Ve které oblasti ještě potřebujete rozšířit své znalosti či dovednosti?	
8. Zvládnete již přidělené úkoly řešit samostatně?	
9. Máte dostatek informací a času pro plnění zadaných úkolů?	

10. Máte pocit, že jste se začlenil/a do týmu/pracovního kolektivu?
11. Orientujete se v Úřadě? Víte, na koho se obrátit, pokud budete, potřebovat řešit otázky personální, ekonomické, z oblasti informačních technologií apod.?
12. Naplňuje Vámi vykonávaná činnost a zadávané úkoly Vaše očekávání, které jste měl/a při nástupu na Úřad?
13. Uveďte, co pro Vás osobně bylo v rámci proběhlého adaptačního procesu nejpřínosnější.
14. Uveďte, co Vám v rámci adaptačního procesu chybělo.

Doplňte Vaše postřehy, náměty a komentáře:

Datum a podpis zaměstnance

--