

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

MENTORING a firemní vzdělávání

MENTORING and company education

Bakalářská diplomová práce

Vladimír Komín

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 29. března 2013

.....

Obsah

Úvod	4
1. Pojmové vymezení mentoringu a jeho charakteristika	6
1.1 Definice pojmu mentor a mentoring	6
1.2 Typologie formálního mentoringu	8
1.3 Principy mentorského vztahu	10
1.3.1 Přínosy mentoringu	10
1.3.2 Role mentora při rozvíjení přínosného mentoringu	12
1.3.3 Zprostředkované učení a jeho kritéria	13
1.4 Charakter a kvalita mentorského vztahu	15
1.4.1 Vývoj vztahu	15
1.4.2 Kvalita formálního mentorského vztahu	17
1.5 Obecná rizika mentoringu	17
2. Mentoring a firemní vzdělávání	19
2.1 Podoby mentoringu v organizaci	19
2.2 Mentoring a srovnatelné metody vzdělávání	22
3. Mentoring a adaptace nového zaměstnance	27
3.1 Sociální adaptace	28
3.2 Adaptace na podnikovou kulturu	29
3.3 Adaptace na pracovní místo	30
4. Mentoring na kontrolním oddělení finančního úřadu	32
4.1 Popis prostředí a možnosti uplatnění mentoringu	32
4.2 Návrh neformální podoby mentoringu	33
4.3 Návrh formální podoby mentoringu	35
4.4 Návrh formálního mentoringu realizovaného mentoringovým programem a jeho evaluace	36
4.4.1 Návrh struktury mentoringového programu	37
Závěr	49
Seznam použitých zdrojů	50
Anotace	52

ÚVOD

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat (Koubek 2009, s. 252). Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Z andragogického hlediska je učení schopnost člověka sám nebo za pomoci druhých vytvářet nebo měnit své představy, zvyky chování, schopnosti a dovednosti. Andragogika se zaměřuje na konkrétní pomoc při řešení životních úkolů a na uspokojování vzdělávacích potřeb (Beneš 2003, s. 10). V tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a její organizované vzdělávací aktivity (Koubek 2009, s. 252). Andragogové, pracující skoro výlučně v organizacích, musí být schopni pochopit cíle, funkce a potřeby organizace a vyvodit z nich cíle a obsahy vzdělávacích programů (Beneš 2003, s. 26). Účastník vzdělávání není jenom žák, ale může to být i člověk v životě již etablovaný a úspěšný (Beneš 2003, s. 42). Starší lidé mají zkušenosti a strategie řešení problémů, které mnohdy mladý člověk mít nemůže. Mají tedy specifické kompetence, potenciály a schopnosti (Beneš 2003, s. 46). A právě mentoring je individuálním vztahem mezi starším a zkušenějším pracovníkem a mladším, méně zkušeným chráněncem mentora, který prostřednictvím vztahu s mentorem rozvíjí vlastní osobnostní, kognitivní a sociální dovednosti. V postmoderní společnosti se mezigenerační vazby oslabují (Brumovská, Seidlová Málková 2010). Něco podobného se odehrává i u vazeb mezi stávajícími a zkušenějšími zaměstnanci a nově nastupujícími mladšími a nezkušenými zaměstnanci. Dnešní zaměstnavatelé uplatňují v menší míře dřívější praxi, kdy nově nastupující, zejména mladí zaměstnanci byli při výkonu své pracovní pozice pod ochrannými křídly staršího, zkušenějšího spolupracovníka. Tento jim předával nejenom praktické znalosti a dovednosti, ale i životní zkušenosti. Tyto nedostatky v oblasti personální práce může odstranit mentoring, jakožto jedna z praktických didaktických metod andragogiky.

Cílem této bakalářské diplomové práce je zjistit možnosti uplatnění mentoringu ve firemním vzdělávání zaměstnanců na pracovišti se zaměřením na oblast orientace, adaptace, odborného rozvoje nových zaměstnanců a na snadnější a rychlejší poznání podnikové kultury. Vyústěním práce je vytvoření návrhů uplatnění mentoringu při vzdělávání nově příchozích zaměstnanců na pracovišti kontrolního oddělení finančního úřadu.

1. Pojmové vymezení mentoringu a jeho charakteristika

V této kapitole budou vysvětleny pojmy, se kterými se setkáváme v teorii týkající se mentoringu, mentoring bude charakterizován podle jeho typů a principů, budou zde uvedeny přínosy, které zprostředkovává formální mentoring, kritéria zprostředkovaného učení a role mentora v mentorském vztahu. Bude naznačen i možný vývoj formálního mentorského vztahu a kvalitativní rysy formálního mentorského vztahu.

1.1 Definice pojmu mentor a mentoring

Slovo mentor pochází z řečtiny. Poprvé se objevilo v Homérově eposu *Odyssea*, kde je popsána epizoda, v níž Odysseus pověřil před svým odchodem do války starého moudrého muže jménem Mentor, aby pečoval, vedl, vychovával a ochraňoval jeho syna Telemacha po dobu, po kterou bude mimo domov (Kopřiva). Pojem mentor má v odborné literatuře několik definic. DuBoise a Karcher definují mentora jako toho, „*kdo má větší zkušenost a znalost než mentee. Mentor provází svého svěřence a instruuje ho za účelem jeho rozvoje*“ (Brumovská, Seidlová Málková 2010, s. 16). Partner mentora v mentorském vztahu se někdy označuje pojmem mentee (svěřenec). Tohoto pojmu se však používá spíše u mladší generace svěřenců. U dospělých je příhodnější pojem protégé (čte se protézé). Mentoring se v České republice spíše uplatňuje v sociální oblasti, kde má za úkol vytvořit podporující přínosný vývojový vztah mezi dobrovolným dospělým jedincem a jeho svěřencem, kterým bývá většinou dítě nebo dospívající jedinec. Mentory však mohou být rovněž lidé, kteří nás vedou a podporují během přípravy na naše zaměstnání a na pracovišti. Známé mentorské vztahy vytvořili např. Freud a Jung, Sokrates a Aristoteles.

Obecně lze říci, že existují dva základní typy mentorského vztahu, tzv. přirozený (neformální) mentoring a uměle vytvořený mentoringový vztah (formální mentoring). U přirozeného mentoringu funguje vztah jako přirozené vzájemné spojení dvou lidí. Vyznačuje se vzájemnou loajalitou a zájmem, v jehož centru je protégé. Mentor neprochází žádným výcvikem, nemá žádné mentorské vzdělání ani není za svoji činnost placen. Z různých

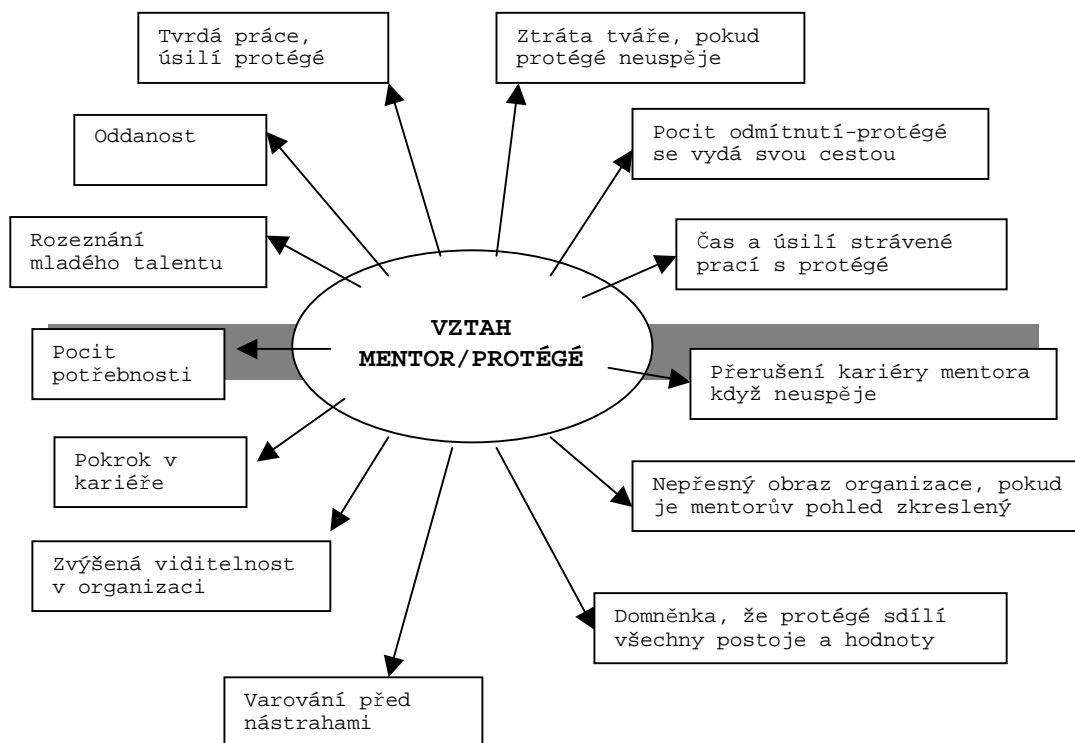
důvodů přirozený mentoring v postmoderní společnosti mizí a jeho funkce není dostatečně zastoupena. Formální mentorské vztahy jsou vytvářeny mentoringovými programy, které mají suplovat nedostatek přirozených mentorských vztahů. Shoda panuje v určení znaků typických pro formální i neformální mentoring. Mentoring tedy je

- vztahem mezi dvěma osobami – mentorské vztahy jsou ovlivněny různými interpersonálními procesy, které formují jejich charakter,
- partnerstvím, v němž probíhá proces učení – jedním z cílů je získání nových vědomostí, dovedností či podpora osobního rozvoje,
- recipročním vztahem – primárním cílem je podpora rozvoje protégé, mentor však může využívat přínosy z tohoto vztahu,
- dynamickým vztahem – mění se v čase a jeho přínos pro protégé roste s jeho trváním (Brumovská, Seidlová Málková 2010, s. 14).

Hlavním úkolem formálního mentoringu je zprostředkovat vztahy tak, aby naplňovaly kvalitativní kritéria principů přirozeného mentoringu, a tím obohacovaly zúčastněné. Dle Koubka personální útvar vyhledává v organizaci spojence, kteří mohou prospět zaměstnavateli. Je důležité vytvořit uvnitř organizace zájmovou skupinu lidí, kteří mohou být pověřeni poskytováním informací, nápadů, rad atd. (Koubek 2009, s. 37). Zkušení zaměstnanci rozvíjejí svou důkladnou znalost organizace a oboru a přinášejí nové úhly pohledu do procesu zpochybňování a vylepšování ustálených norem (Owen 2006, s. 52). Tyto skupiny lidí mohou vytvořit základnu pro tvorbu mentoringových programů a své poznatky přenášet na nové zaměstnance. Dle Plamínka učení probíhá tím, že testujeme určité informace a tyto informace pak přijímáme nebo je odmítáme. Při přijímání pak fixujeme informace, které jsme vnímali. Vstřebáváme tedy poznatky a napodobujeme své vzory (Plamínek 2010, s. 28).

Mladí a relativně nezkušení zaměstnanci se často nejvíce naučí od staršího, zkušeného zaměstnance, který jim radí, povzbuzuje a zaučuje v každodenním nebo alespoň velmi častém styku. Mezi těmito dvěma vzniká vztah mentora a žáka, jeho protégé. Tento vztah přináší užitek jim

oběma i organizaci, znamená však rovněž jisté riziko – viz obrázek (Cejtahmr, Dědina 2010).



Obr. 1 Model procesu zprostředkování přínosů mentoringu dle Cejtahmra a Dědiny (2010, s. 136)

1.2 Typologie formálního mentoringu

Dle Brumovské, Seidlové Málkové mohou mentoringové programy zprostředkovávat více podob formálních vztahů. Jsou to například programy podle prostředí svého vzniku, podle formy vytvářených vztahů nebo programy podle struktury a cíle.

Dle prostředí svého vzniku

Toto prostředí se odvíjí od oblasti společenského života, kde lze mentoring uplatnit. Jedná se např. o oblast vzdělávání, oblast sociální péče, oblast veřejných služeb nebo oblast podnikatelskou. Prostředím vzniku jsou tedy školy, sociální ústavy, státní a veřejná správa a výrobní a nevýrobní firmy.

Dle formy vytvářených vztahů

Klasický mentoring. Jde o klasické spojení zkušenějšího mentora, který mladému, nezkušenému protégé poskytuje podporu a radu, povzbuzuje ho a má zájem na jeho osobnostním, sociálním a kognitivním rozvoji.

Mezigenerační mentoring. Skupina mentorů blížící se důchodovému věku má velký potenciál pro práci mentorů. Tento typ mentoringu je při vzdělávání na pracovišti velice vhodný.

E-mentoring. Jde o nejnovější formu mentoringu. E-mentoring nabízí komunikaci a schůzky s protégé prostřednictvím elektronické pošty nebo nějaké formy přímé komunikace na internetu. Tato forma mentoringu může být funkční v individuálním vztahu nebo i ve skupině (Brumovská, Seidlová Málková 2010, s. 19-29). K e-mentoringu je možno uvést, že Hroník je toho názoru, že účastníci vzdělávání upřednostňují osobní setkávání a nechtějí trávit hodiny u obrazovky, když u ní tráví většinu své pracovní doby (Hroník 2007, s. 194).

Mentoringové programy podle struktury a cíle

Vztahový – vývojový, psychosociální mentoring. Původní cíl vztahového typu mentoringu je rozvinutí vztahu mezi mentorem a jeho protégé. Tento typ mentoringu se převážně využívá v sociální oblasti.

Instrumentální mentoring. Primární je získat nové dovednosti a kompetence, popř. dosáhnout konkrétního, předem stanoveného cíle v krátkodobém či střednědobém časovém období. Mentoři se snaží najít, rozvinout a uplatnit schopnosti, jež jsou k naplnění daného cíle potřeba. Koubek uvádí, že znalosti a dovednosti se rozšiřují a obohacují vzájemným předáváním těchto znalostí, dovedností a zkušeností mezi jednotlivými pracovníky za účelem vytvoření institucionalizovaných znalostí organizace (Koubek 2009, s. 27). Úkolem mentora je motivovat protégé a zaujmout ho v aktivitách stanovených mentoringovým programem tak, aby získal zájem daného cíle dosáhnout (Brumovská, Seidlová Málková 2010, s. 19-29). Dle

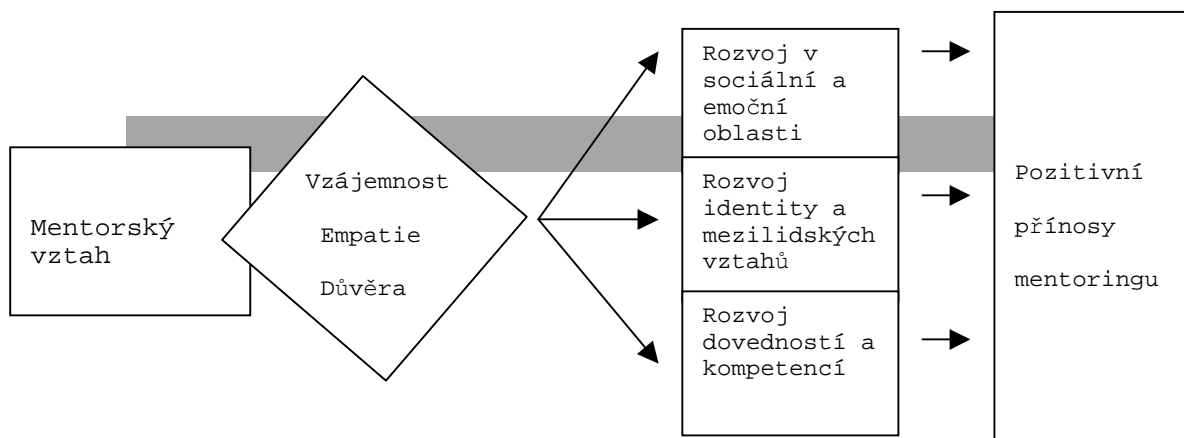
Daigelera v přání něco tvořit se projevuje potřeba po seberealizaci a po smyslu konání. Pokud existuje souvislost mezi vlastními vnitřními podněty a firemními cíli, tak vznikne dlouhodobá motivace (Deigeler 2008, s. 64).

1.3 Principy mentorského vztahu

Základní charakteristikou každého sociálního vztahu je distance mezi lidmi i mezi jedincem a předmětným světem, a tedy nutná zprostředkovanost těchto vztahů pravidly, normami či nástroji jednání. Jedním z nástrojů tohoto zprostředkování je i mentoring (Brumovská, Seidlová Málková 2010).

1.3.1 Přínosy mentoringu

Brumovská a Seidlová Málková uvádějí, že jeden z nejkvalitnějších a ucelených teoretických modelů navrhla v roce 2002 významná badatelka v oblasti mentoringu Jean E. Rhodesová (obr. 2).



Obr. 2 Model přínosů mentoringu dle Rhodesové (Brumovská, Seidlová Málková 2010, s. 65)

Tento model vychází z předpokladu, že mentoring je přínosný pouze tehdy, pokud mentorský vztah naplňuje určité znaky kvality, jako je důvěra, blízkost a empatie (Brumovská, Seidlová Málková 2010, s. 65).

Rozvoj v sociální a emoční oblasti. Naplňuje-li charakter mentorského vztahu rysy kvality, jako je důvěra, blízkost a empatie, stává se mentor pro

protégé významným. Mentor protégé „nastavuje zrcadlo“. Mentorova zpětná vazba, povzbuzování a podpora tak mají vliv na rozvoj osobnosti protégé a na zlepšení jeho sebepojetí, sebedůvěry a sebeúcty. Znalosti a dovednosti se rozšiřují a obohacují vzájemným předáváním těchto znalostí, dovedností a zkušeností mezi jednotlivými pracovníky za účelem vytvoření institucionalizovaných znalostí organizace (Koubek 2009, s. 27).

Rozvoj identity a mezilidských vztahů. Je-li mentor úspěšný a dokáže-li rozpoznat potřeby protégé, může mu pomoci zvládat stres – ukázat mu strategie, jak překonávat zátěžové situace. Dle Owena je v tomto směru velmi efektivní dobré naslouchání. Dobří vedoucí pracovníci mají jedna ústa a dvě uši a v tomto poměru je používají (Owen 2006, s. 144). Mentor se může stát významným zdrojem pro rozšíření sítě sociálních kontaktů, když protégé seznámí s dalšími spolupracovníky popř. dalšími členy pracovního kolektivu. Mezi učební zásady dle Simonse patří i zásada spolupráce se zkušenějším a tato spolupráce zvyšuje efekt učení (Hroník 2007, s. 56).

Rozvoj dovedností a kompetencí. Mentor by měl být vždy starší, zkušenější a předpokládá se, že by měl být schopen protégé vytvářet podmínky pro získání nových znalostí a vědomostí, měl by umět vytvořit podmínky pro podporu popř. rozvoj talentu a zájmů protégé. Významní manažeři vždy zdůrazňují význam praxe a zkušeností (Owen 2006, s. 52). Klíčovým faktorem úspěchu je unikátnost kompetentních lidských zdrojů, čímž rozumíme mj. dlouhodobou schopnost firmy zajišťovat technicky kompetentní lidský kapitál (Bartoňková 2010, s. 64). Kompetence zaměstnanců jsou „aktivátory“ inovací a zlepšování existujících procesů a přímo nebo nepřímo ovlivňují i spokojenost zaměstnanců (Bartoňková 2010, s. 48). Tito kompetentní zaměstnanci by se měli stát mentory a měli by být schopni své dovednosti, kompetence a pohledy na problém přenášet i na nové pracovníky a měli by umět vytvořit podmínky pro podporu a rozvoj schopností protégé.

1.3.2 Role mentora při rozvíjení přínosného mentoringu

Klíčovým momentem ovlivňujícím přínos mentoringu je vytvoření kvalitního mentorského vztahu, přičemž mentor má ve vztahu zásadní vliv na rozvoj jeho charakteristických vlastností a kvality. Mentorova blízkost ve vztahu, délka a pravidelnost kontaktů s protégé a poskytování reciprocit jsou významné faktory, které pozitivně ovlivňují mentoring.

Blízkost. Sociální opora je vnímána jako dostupná ve vztazích, které mají charakter blízkých vztahů. Mentor tak může fungovat preventivně vůči nechtěnému chování protégé, i jako opora při mimořádných událostech. Plamínek zdůrazňuje ve vzdělávání roli skutečných elit. Pokud se podaří, aby lidé začali napodobovat chování skutečných elit, tj. těch, kteří mají schopnosti působit na ostatní svou moudrostí, dostanou se do nabídky významné alternativy k současným trendům a zajímavé (myšlenkové a behaviorální) vzory způsobilé příznivě ovlivnit současný neblahý vývoj (Plamínek 2010, s. 53).

Trvalost a spolehlivost. Vztahuje se k početnosti, délce a pravidelnosti kontaktů v rámci mentorského vztahu. Trvalost vztahu přispívá ke spolehlivosti mentora pro protégé – k tomu, že vztah je konzistentní a protégé se může na svého mentora spolehnout. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní a celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů se zájmy organizace (Koubek 2009, s. 326).

Reciprocita. Nadměrná forma podpory může navozovat pocit bezmocnosti a vytvářet nadměrnou závislost příjemce opory na jejím poskytovateli. Nepřítomnost reciprocit při poskytování opory může být důvodem neschopnosti se rozhodovat, může vyvolávat pocit viny, úzkosti, obav, strachu apod. Koubek hovoří o obohacování práce, tj. o zvyšování míry vlastního rozhodování pracovníka a kontroly nad svou prací, rozšiřování

příležitosti pro dosažení úspěchu. Mluví o tom, že obohacování práce zvyšuje rozmanitost práce, její autonomii, zvyšuje spokojenost pracovníka s prací (Koubek 2009, s. 69).

1.3.3 Zprostředkované učení a jeho kritéria

Vzdělávaný si pozorováním jiných pracovníků vytvoří mentální obraz chování a jeho důsledků, které napodobuje (Dědina 2010, s. 48). Nástrojem odlišení zprostředkovaného učení od jiných forem interakce jsou klíčové následující parametry tohoto zprostředkovaného učení.

Sdílení záměru – mentor má mít konkrétní a jasnou představu o svém záměru při přípravě a realizaci činností či úkolů. Bartoňková zdůrazňuje důležitost vize a poslání firmy ve strategickém přístupu k firemnímu vzdělávání (Bartoňková 2010, s. 32). Mentor musí také promýšlet a přizpůsobovat obsahy a materiál možnostem protégé. Je nezbytné, aby protégé porozuměl záměrům mentora, mentor musí umět své záměry srozumitelně formulovat pro protégé, sdělit mu co má v plánu a proč. Zde můžeme opět připomenout učební zásadu individuálního přístupu (Hroník 2007, s. 56).

Kontext – zprostředkované učení musí vždy vytvářet předpoklady pro přesah nebo propojení poznatků, zkušeností, informací z aktuální situace do situace budoucí i minulé, ukazovat věci a zkušenosti v souvislostech. Mezi učební zásady dle Simonse patří zásada kontextovosti, kdy je učení třeba vztahovat k širším souvislostem (Hroník 2007, s. 56).

Význam – mentor musí protégé umět ukazovat a rozkrývat význam, hodnotu a přínos vykonávaných činností pro protégé i pro jeho okolí. Dle Koubka míra významnosti práce patří mezi důležité motivační faktory veškerého konání (Koubek 2009, s. 60).

Zprostředkování pocitu kompetence – mentor musí umět výkony, schopnosti a dovednosti protégé oceňovat a provázet ho pozitivní zpětnou vazbou. Mentor má umět pojmenovávat úspěch, ukazovat mu pokroky a zlepšení. Koubek mezi významné motivátory uvádí tzv. zpětnou vazbu, tj. míru, v jaké je vykonávání práce doprovázeno jasnými a přímými informacemi o tom, jak si pracovník vede (Koubek 2009, s. 60). Dle Hroníka mezi zásady Simonse patří i zásada aktivity, podle které prostor pro vlastní iniciativu, zapojení učícího se, zvyšuje efekt učení a dále zásada odpovědnosti, kdy si učící potřebuje uvědomit, že efekt učení je v jeho vlastních rukách a že na něm závisí více než na učiteli, lektorovi a podobně (Hroník 2007, s. 56). Konstruktivní zpětná vazba brání tomu, aby vedoucí chtěl pracovníka převychovávat, a umožňuje pracovníkovi, aby sám provedl změny odpovídající své povaze (Daigeler 2008, s. 61).

Zprostředkování výzvy – mentor upozorňuje na důležitost zážitků spojených s překonáváním náročných, obávaných či neznámých situací a úkolů. Dle Fuersteina je toto základem pro utváření pozitivního a aktivního postoje k novým, neznámým či náročným situacím (Brumovská, Seidlová Málková 2010, s. 81). Jednou z podmínek ochoty zaměstnanců zůstat nadále ve firmě je obohacení práce. Jedním ze způsobů obohacování práce je přidělování takové práce, která umožňuje zaměstnanci provádět konkrétní úkoly od začátku do konce s viditelným finálním výsledkem nebo práce, která má uznávaný dopad na celkové poslání firmy (Branham 2009, s. 79). Postupným zvětšováním přenesení odpovědnosti se u pracovníka prověřují jeho schopnosti a zároveň se buduje vzájemná důvěra (Daigeler 2008, s. 53). Na druhé straně neodhadnutí možností nebo přeceňování schopností pracovníka způsobuje krizi a zaměstnanci odvádějí nedostatečný nebo jejich schopnostem neodpovídající výkon (Owen 2006, s. 44). Z těchto důvodů je třeba přidělování složitějších úkolů dobře načasovat.

Zprostředkování individuality a jedinečnosti – zprostředkované interakce pomáhají protégé uvědomovat si význam odlišností mezi ním a ostatními

spolupracovníky, týkajících se názorů, přání, způsobu přemýšlení apod. Autonomie představuje stupeň volnosti, nezávislosti a samostatného rozhodování, který je potřeba k rozvržení práce a rozhodování o tom, jak bude tato práce vykonávána (Koubek 2009, s. 60). Pokud přidělená práce poskytne výraznou svobodu, nezávislost a možnost vlastního rozhodování, je to další důvod, aby zaměstnanec neodešel z firmy (Branham 2009, s. 78). Uznání je třeba zabudovat do kultury vzájemného respektu. Souvisí s pozorností a úctou věnovanou pracovníkům. Uznání uspokojuje především psychosociální potřeby a ukazuje, jak si pracovník stojí při dosahování cílů (Daigeler 2008, s. 68). Jestliže mají zaměstnanci pocit, že sami mohou ovlivnit svoje cíle a způsoby jejich dosahování a jestliže cítí, že jim jejich nadřízení, mentor, coach věří, pocítují mnohem větší odpovědnost za výsledky své práce, jsou kreativní a přinášejí nové nápady, pracují samostatně a není třeba je tolik kontrolovat.

1.4 Charakter a kvalita mentorského vztahu

Následující kapitola představí vývoj vztahu a charakteristické znaky mentoringu, které jsou pro kvalitní mentorské vztahy typické, a to v přirozeném i formálním mentoringu.

1.4.1. Vývoj vztahu

Dle Brumovské a Seidlové Málkové dělí Keller fáze mentorského vztahu na očekávání, zahájení vztahu, ustálení a prohloubení, zhoršení a ukončení.

Očekávání. Mentor i protégé si vytváří představu o budoucím vztahu. V této fázi hrají roli mentorovy hodnoty, cíle a motivace.

Zahájení vztahu. V této fázi mentor a protégé zkoumají své zájmy a hledají společnou základnu. Dvojice se v této fázi vzájemně poznává a na základě vzájemného porozumění se zapojuje do společných činností.

Ustálení a prohloubení. Tato fáze vztahu se rozvíjí až po určité, různé dlouhé době a může trvat téměř po celou dobu fungování vztahu. Ustálení vztahu lze v této fázi sledovat četností výskytu následujících ukazatelů:

- shoda na podobě vztahu;
- ustálené vzorce komunikace;
- rutina a rituály v chování dvojice;
- vzájemné porozumění v široké škále témat;
- vzájemný konsenzus ve způsobu poskytované podpory;
- ustálený styl řešení problémů a konfliktů (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 84).

Dynamika vztahů. Ukazuje se, že přítomnost určitých momentů vede k tomu, že vztah je udržován ve vyhovující fázi a nedochází k jeho ukončení. Nejčastěji se v této souvislosti hovoří o přítomnosti určitého závazku vůči druhému, vzniku citového pouta, o setrvačnosti ve vztahu či obecné neochotě ke změně stavu věcí (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 85). Dle Plamínka mezi lektorem a účastníkem vzdělávání se musí od počátku vytvořit vztah spolupráce, tedy taková míra souladu, která bude podporovat a dále rozvíjet přenos poznatků a dovedností mezi účastníkem vzdělávání a lektorem (Plamínek 2010, s. 214).

Zhoršení a ukončení vztahu. V průběhu vztahu mohou nastat situace, při nichž vztah prochází změnou a určitou mírou zatížení, ve kterém hrozí zvýšené riziko ukončení tohoto vztahu (Brumovská, Seidlová Málková 2010, s. 85). Toto může nastat v případě, kdy si protégé svého mentora nevybere sám, ale je mu přidělen. Zde může nastat rozpor u protégé nebo i mentora mezi očekáváním a skutečností a to např. v oblasti charakterových vlastností obou účastníků vztahu. Krize může nastat i v případech, kdy protégé na rozdíl od mentora požaduje v průběhu vztahu větší míru samostatnosti při plnění pracovních úkolů. Rozdíly v názorech obou aktérů na to, zda ještě plní mentorský vztah svůj význam, může přispět také k ukončení tohoto vztahu.

1.4.2 Kvalita formálního mentorského vztahu

Brumovská a Seidlová Málková uvádí, že z dosud realizovaných studií vyplývají následující závěry o kvalitativních rysech formálního mentoringu.

Délka vztahu. Dlouhodobé vztahy, trvající déle než rok, mají pozitivní vliv na protégé i mentora. U protégé dochází k naplnění smyslu mentoringu, tj. k předání všech mentorových znalostí, dovedností a životní zkušeností a u mentora i protégé se zvýší sebevědomí v oblasti mezilidských vztahů. Krátkodobé vztahy, ukončené předčasně, mají vliv opačný.

Autentičnost, empatie, vzájemnost a spolupráce, kamarádké pouto, povzbuzování, blízkost a důvěra jsou kvalitativní znaky, které rovněž pozitivně ovlivňují mentorské vztahy (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 91-93). Pro průběh a výsledek vzdělávání je klíčová především spokojenost jednotlivých subjektů. O spokojenosti přitom rozhoduje zejména to, do jaké míry se realita blíží potřebám a tužbám subjektů nebo se od nich vzdaluje (Plamínek 2010, s. 266).

1.5 Obecná rizika mentoringu

Dle Brumovské a Seidlové Málkové jsou nejčastější důvody, proč formální mentorské vztahy bývají neúspěšné a předčasně ukončené, následující.

Tlak na schopnosti mentora. Pro některé mentory jsou požadavky protégé příliš náročné a mají proto tendenci mentorský vztah ukončit předčasně.

Nevhodně vytvořená dvojice a vzájemná antipatie. Příčinou může být rovněž i špatný první dojem. Z těchto důvodů je třeba pečlivě zvažovat výběr párů pro vztahy s ohledem na jejich zájmy, zkušenosti, osobností rysy apod.

Angažovanost mentora a protégé. Mentoři často vztah ukončují, protože nevidí dostatečnou zpětnou vazbu od protégé a nevědí, zda je protégé ve vztahu dostatečně spokojený. Mentoři mohou vlivem této nejistoty pochybovat o svém přínosu pro protégé, což vede pochopitelně k nespokojenosti a napětí (Brumovská, Seidlová Málková, 2010, s. 106-108).

2. Mentoring a firemní vzdělávání

Hlavní principy mentoringu ve firemním vzdělávání jsou ve většině případů shodné jako u mentoringu probíhajícího v jiných oblastech. Hlavní rozdíly jsou v kritériích výběru mentora, v úkolech, které mentoring plní, prostředí, v němž tato forma vzdělávání probíhá a v účastnících mentoringového vztahu, kdy je vztah mentora a protégé tvořen zaměstnanci, kteří plní shodné nebo podobné pracovní úkoly. Firemní mentoring řeší adaptaci a orientaci nového zaměstnance ve firmě a nikoliv sociální adaptaci mladého jedince do společnosti.

2.1 Podoby mentoringu v organizaci

Při firemním vzdělávání na pracovišti lze uplatnit obě podoby mentoringu, tj. jak neformální mentoring tak formální mentoring. Neformální mentoring vzniká spontánně, a to většinou na základě rozhodnutí nového zaměstnance. V tomto případě většinou nový pracovník identifikuje sám znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro výkon jeho pracovní činnosti. Na základě těchto potřeb hledá svého vhodného mentora. Při hledání musí zvážit nejen mentorovu relevantní odbornost, ale také to, jak je mentor hodnocen celkově v organizaci. Při výběru by měl nový pracovník zohlednit i životní zkušenosti svého budoucího mentora, jeho věk a osobnostní charakteristiky. Nový pracovník by si měl klást otázky typu, jaké zastává budoucí mentor hodnoty, jak uvažuje, jak se dostal tam, kde je a jak se odpovědi na tyto otázky slučují s hodnotami nového zaměstnance a pozicí, kterou tento pracovník zastává nebo v budoucnu bude zastávat. Chyby při výběru mentora mohou mít vliv na blízkost, trvalost a spolehlivost vztahu s mentorem. Pokud je to možné, nový pracovník se může např. zúčastnit týmové práce pod vedením vytipovaného mentora, pomůže i společná účast na školení, služební cestě, na kterých se najde příležitost i na neformální konverzaci. Studium článků, které vytipovaný mentor případně napsal, účast na prezentaci, otázky, jak by se k určitému pracovnímu problému postavil. To je jen několik možných způsobů, jak získat povědomí o dané osobě. Když bude nový zaměstnanec postupně

dávat najevo svou intelektuální zvědavost, touhu, talent a snahu dál růst, je pravděpodobné, že to kvalitního mentora zláká ke spolupráci s jeho budoucím protégé, protože mentor rozpozná u tohoto zaměstnance jeho potenciál. Stejně jako v přátelství pak bude interakce s mentorem častější, jednodušší a otevřenější – potenciální mentor se o budoucím protégé více dozví. To vše rozhoduje také o tom, zda mentor dobrovolně vstoupí do tohoto vztahu. Dobrovolnost vztahu u neformálního mentoringu je velmi důležitá. Neformální mentoring může být časově omezen např. dobou, kdy protégé dosáhne takových kvalit, že již nepotřebuje rady svého mentora, nebo se může jednat o dlouhodobý vztah, který je ukončen až okamžikem dobrovolného nebo nedobrovolného odchodu mentora nebo protégé z organizace. Dlouhodobější vztah prohlubuje vazby a tím i možnosti rozvoje kariéry protégé díky odborné asistenci mentora (Cejthamr, Dědina 2010, s. 136).

Formální mentorování je na rozdíl od neformálního strukturovanější, takže jej může organizace lépe řídit. Téměř vždy označuje vztahy, které jsou záměrně ustanovené a dají se popsat jako umělý, předem naplánovaný vztah, který má svůj program, cíle, rozvrhy a je většinou ukončen naplněním cílů programu a hodnocením. Mentori se do formálního programu vybírají za spolupráce vedoucích pracovníků těch útvarů, ve kterých budou pracovat protégé. To by mělo zajistit, že se bude jednat o odborně zdatné pracovníky s dobrými pracovními výsledky. Formální mentor je zpravidla služebně i věkově starší zaměstnanec, který dokonale zná pracovní, sociální prostředí, podnikovou kulturu firmy a je odborníkem v pracovní pozici nově nastupujícího zaměstnance. Důraz se musí při výběru klást i na osobnostní charakteristiky mentorů jako je např. schopnost navázání komunikace, umění naslouchat, empatie, trpělivost a spolehlivost. Mentoring znamená vytvoření i jakéhosi silnějšího vztahu mezi dvěma jedinci a bývá považován za metodu, která není příliš vhodná v případech, kdy jde o osoby různého pohlaví, protože vztah mentora, ochránce a chráněnce může být interpretován různě (Koubek 2009, s. 268).

Mentor má cenné informace o neformální struktuře organizace a umí „číst mezi řádky“. Ještě než dojde k otevřenému a čestnému předávání informací, musí dojít ke vzájemné důvěře. Vytvoření společného jazyka pro efektivní komunikaci nějakou dobu trvá. Firemní mentoring má připravit a vybavit protégé na jejich budoucí pracovní úkoly. Mentor chce, aby protégé čelil důležitým výzvám tím, že pochopí, jak je co nejlépe zvládnout. To vyžaduje přímou zpětnou vazbu v oblasti změny myšlení, jednání a názorů. Dobrý mentor umožní protégé objevit a pochopit vztah mezi jednáním a jeho výsledky.

Je třeba ještě zmínit rizika, která přináší firemní mentoring pro mentorovaného a mentora. Mezi ně patří případy, kdy protégé po dosažení určitého stupně kariéry se cítí být ohrožen svým mentorem nebo v něm vidí překážku ve svém dalším postupu a jednoduše svého mentora odstraní. Zneužití mentoringu může mít i takovou podobu, kdy si mentor připisuje úspěchy protégé. Opakem je situace, kdy se protégé vyhřívá na výsluní a zapomene vzdát hold úsilí mentora. Riziko může být i v tom, jak mentor přistupuje k protégé. Někdy se stává, že mentor se snaží vytvořit svůj duplikát, kdy zaměňuje svou roli s rolí učitele. V tomto rizikovém přístupu mentor věnuje malou pozornost osobnímu, individuálnímu vývoji protégé (Cesta nahoru IX). Dalším rizikem je to, že při mentoringu vzniká trojúhelník mezi nadřízeným, protégé a mentorem. Aby nedocházelo k vytvoření koalice mentora a protégé, je třeba přijmout určitá pravidla.

- Pravidlo informování nadřízeného o cílech,
- pravidlo diskrétnosti k obsahu,
- pravidlo nevtahování nepřítomných

(Hroník 2007, s. 106).

Sexuální obtěžování, intimní vztahy nebo psychické týrání jsou dalšími rizikovými faktory u mentoringu, které mohou způsobit zhroucení kariéry dvou schopných pracovníků. Mentor musí mít při práci s protégé jistotu, že nezneužije jeho moci, autority a privilegovaných informací, že bude naslouchat, ptát se a v praxi uplatňovat mentorovy návrhy. Na druhou stranu

protégé musí získat pocit, že mentor na sebe bere závazek budovat vztah a usměrňovat růst protégé (Cesta nahoru IX).

2.2 Mentoring a srovnatelné metody zdělávání

Mentoring patří do široké škály metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou velkých skupin.

1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů a
2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už v organizaci nebo mimo ni (Koubek 2009)

Je třeba vždy pečlivě zvážit, jaké metody ke vzdělávání pracovníků použijeme. Protože principy mentoringu lze úspěšně uplatnit především na oblast vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, je třeba porovnat mentoring s dalšími srovnatelnými metodami vzdělávání používaných při vzdělávání na pracovišti.

Instruktaž při výkonu práce

Jedná se o nejjednodušší způsob jednorázového zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých pracovních úkolů (Koubek 2009).

Porovnání s mentoringem

V případě instruktáže vzniká mezi vzdělávaným pracovníkem a cvičitelem pouze krátkodobý vztah. Instruktaž umožňuje zácvik spíše u jednodušších či dílčích pracovních postupů, jde obvykle o jednorázové, krátkodobé působení, vzdělávání probíhá často ve hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů (Koubek 2009, s. 267). Kromě

toho instruktáž většinou zahrnuje pouze dovednosti (motorické činnosti), zatímco mentoring se zaměřuje spíše na znalosti (kognitivní oblast).

Asistování

Dle Koubka jde o tradiční a často používanou metodu formování pracovních schopností. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho pracovních úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a samostatněji, až získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá i při výchově vedoucích pracovníků a specialistů a tam, kde osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu (Koubek 2009).

Porovnání s mentoringem

U těchto dvou metod vzdělávání je mnoho podobností. Mentoring se odlišuje tím, že poskytuje protégé informace nejenom z odborné oblasti, ale svůj význam plní i v předávání životních zkušeností. Mentor uvádí protégé i do sociálních vztahů na pracovišti. V případě mentoringu je snahou mentora nejenom ulehčit přístup protégé ke znalostem a dovednostem, ale jeho úkolem je prosazovat nebo i chránit protégé. Mentor na rozdíl od zkušeného pracovníka může být na roli mentora teoreticky připravován. Při asistování nevzniká mezi asistentem a zkušeným pracovníkem hlubší vztah, který zejména při neformálním mentoringu je pro mentora a protégé typický a je předpokladem dlouhodobé spolupráce. Negativní znakem asistování je to, že může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i dělat věci jinak (Koubek 2009, s. 268).

Pověření úkolem

Dle Koubka jde o rozvinutí přecházející metody, popřípadě její závěrečnou fázi. Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven

příslušnými pravomocemi. Metoda je častěji používána při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků (Koubek 2009).

Porovnání s mentoringem

V případě pověření úkolem jde většinou o závěrečnou fázi asistování, kdy zkušený zaměstnanec po zhodnocení znalostí a dovedností, pověří svého asistenta řešením konkrétního pracovního problému (Koubek 2009). Protégé většinou řeší pracovní problémy již od počátku mentorského vztahu a mentor je mu stálým rádčem a oporou při řešení pracovních úkolů. Dle Koubka se pracovník v případě pověření úkolem může dopustit chyb či nesplnit úkol, protože na rozdíl od mentoringu sledování a usměrňování jednotlivých kroků jeho práce není vždy možné. Neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti a narušit jeho sebedůvěru (Koubek 2009).

Counselling

Counselling patří dle Koubka k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným (Koubek 2009).

Porovnání s mentoringem

Na rozdíl od mentoringu může být v roli poradce v průběhu counsellingu více zkušenějších vzdělavatelů s různými přístupy a názory na řešení pracovních problémů a jejich vyřešení tedy může být časově náročné. Konečné řešení a zodpovědnost pak zůstává na novém pracovníkovi. Dle Koubka se časová náročnost counsellingu může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů na pracovišti (Koubek 2009, s. 268). Na rozdíl od counsellingu protégé řeší pracovní úkoly pouze se svým mentorem a nemusí analyzovat různé názorové neshody dalších poradců. Toto všechno má v konečné fázi vliv na rychlost řešení problémů a možnost věnovat se plnění dalších pracovních úkolů.

Coaching

Dle Whitmoreho úlohou coache není řešit problémy, učit nebo radit. Coach není instruktor nebo dokonce expert. Vhodné výrazy umožňující pochopit roli coache jsou taková slova, jako tazatel, pomocník, poradce nebo člověk, který vyvolává a posiluje určitý stav vědomí (Whitmore 1994, s. 38). Jde o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita (Koubek 2009).

Porovnání s mentoringem

Při mentoringu starší a zkušenější člověk předává své znalosti o tom, jak se určitý úkol řešil a jak fungoval ve světě podnikání (Whitmore 1994). Whitmore uvádí, že dle Erica Parlsroe se kaučování přímo dotýká bezprostředního zlepšení fungování a rozvoje dovedností cestou výchovy, školení, konzultací nebo instruování. Mentorování je vždy o jeden krok dál a týká se dlouhodobého získávání dovedností v průběhu kariéry cestou poradenství a konzultací (Whitmore 1994, s. 15). Na jiném místě Whitmore uvádí, že Gallwey napsal, že *„kaučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje maximalizovat jeho výkon. Kaučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se“* (Whitmore 1994, s. 12). Hroník k rozdílu mezi mentorem a coachem uvádí následující.

Mentor a jeho chování a vlastnosti:

- a) moudrý, zkušený, zralý, je vzorem, vypráví „příběhy“ (case study);
- b) radí, poskytuje hotové informace (odpovědi);
- c) je příkladem v commitmentu.

Na rozdíl od mentora je coach dle Hroníka

- a) akční, výkonný,
- b) facilituje, dává akční a učící se otázky,
- c) je příkladem ve výkonnosti,
- d) coach na rozdíl od mentora může být i externista (Hroník 2007, s. 105).

Na základě uvedených charakteristik neformálního i formálního mentoringu, jeho možné podoby a z porovnání s ostatními formami vzdělávání vyplývá, že mentoring lze použít nejenom k rozšiřování odborných znalostí a dovedností, ale může být orientován na osobnost jedince, z dlouhodobějšího hlediska na kariéru pracovníka a na formování jeho pracovního potenciálu. Mentor uvádí protégé i do sociálního prostředí a do oblasti podnikové kultury. Toto vše jsou oblasti, které lze ve firemním vzdělávání zahrnout pod pojem adaptace a orientace zaměstnanců. Hlavním smyslem orientace a adaptace dle Koubka je, aby se pracovník pokud možno co nejrychleji a bezu stresů zařadil do pracovního kolektivu útvaru a organizace, adaptoval se na styl práce, osvojil si specifické znalosti a dovednosti, orientoval se v mechanismu organizace a v jeho organizačním uspořádání a ztotožnil se s cíli organizace. Adaptace a orientace zprostředkovává nezbytné znalosti a procedury související s organizací (Koubek 2009, s. 192-193). V další části bakalářské diplomové práce budou stručně charakterizovány oblasti adaptace a orientace a budou v ní naznačeny možnosti uplatnění mentoringu.

3. Mentoring a adaptace nově příchozího pracovníka

Adaptabilita lidí je rozdílná, lidé mají odlišné předpoklady zvládnout změny. Adaptace na určité pracovní místo, tj. vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí, závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech, splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace (Kociánová 2010, s. 130). Kociánová uvádí, že podle Amstronga má adaptace nových pracovníků v organizaci čtyři cíle:

- pomoci pracovníkovi překonat počáteční fáze po nástupu;
- ovlivnit příznivý postoj a vztah pracovníka k organizaci;
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném termínu;
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka (Kociánová 2010, s. 131).

Dle výzkumů Branham 80-90 procent zaměstnanců odchází z firem kvůli důvodům nesouvisejícím s penězi, ale naopak se samotným zaměstnáním, manažerem, kulturou nebo s pracovním prostředím. Mnoho zaměstnanců se dlouho předtím, než se rozhodne odejít, společnosti odcizí. Odcizení zaměstnanci nejsou společnosti oddáni, jsou jen okrajově aktivní, často absentují, nebo v některých případech dokonce aktivně pracují proti zájmům společnosti samotné. Jde o to, pečovat o zaměstnance tak, jak sami chcete, aby oni pečovali o vaše zákazníky (Branham 2009, s. 17-18). Pokud správně určíme prapříčiny odcizení zaměstnanců a podaří se nám zaměřit se na tyto příčiny cílenými řešeními, která zvýší motivaci našich zaměstnanců, dostaví se hmatatelné výsledky v podobě snížených nákladů fluktuace a zvýšených příjmů (Branham 2009, s. 19). Nový pracovník se v průběhu adaptace adaptuje:

- na sociální podmínky, tj. na vztahy na pracovišti (sociální adaptace);
- na kulturu organizace;
- na pracovní místo (Kociánová 2010).

3.1 Sociální adaptace

Sociální klima hraje důležitou roli při integraci nových pracovníků do kolektivu. V konkrétním systému práce s lidmi chápeme sociální klima jako soustavu konkrétních sociálních vztahů. Tyto vztahy odrážejí úroveň subjektivní integrace jednotlivých pracovníků i skupin se společnými cíli organizace. Pokud se pracovník cítí ve skupině dobře, pokud jsou v rámci spolupráce a sociální interakce upokožovány jeho potřeby a je-li skupinou akceptován a oceňován, je zpravidla se skupinou plně identifikován (Kociánová 2010, s. 181). Struktura i kvalitativní znaky sociálního klimatu významnou měrou spolurozhodují o tom, zda a do jaké míry budou jednotliví pracovníci chtít

- uplatnit své vědomosti, dovednosti, návyky a postoje, získané vzděláváním a další pracovní praxí,
- toto své poznání dále rozvíjet a zdokonalovat.

Socializační proces v organizaci se skládá ze tří stadií. Prvním stadiem je předběžná socializace, kdy uchazeči o zaměstnání získávají určité informace o organizaci a ty potom konfrontují s realitou, druhým stadiem je pronikání do organizace, kdy se noví zaměstnanci seznamují se svými povinnostmi a třetí stadium je usazení se, kdy zaměstnanec formální nebo neformální cestou obdrží status plnoprávného člena organizace (Cejthamr, Dědina 2010, s. 135). Ve struktuře potřeb dospělého jedince, pracovníka organizace, zvláště významnou roli hrají potřeby seberealizace, uznání a aktivity. Potřeba seberealizace se projevuje ve snaze dospělého člověka optimálně realizovat své schopnosti současně se svými zájmy a snahami. Potřeba uznání se projevuje v tom, že dospělý jedinec chce, aby si jej sociální okolí vážilo, aby uznávalo jeho schopnosti, vědomosti, dovednosti, zásluhy atd. Mezi tři hlavní důvody brzkého odchodu z firmy patří omezené možnosti kariérního růstu, nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného a odměňování (Branham 2009, s. 32-33).

Mentoring může ve stadiu pronikání nového zaměstnance do organizace, tj. v době, kdy se seznamuje se svými povinnostmi, kdy navazuje pracovní vztahy se svými spolupracovníky a nadřízenými, výrazně

napomoci tomuto zaměstnanci rychleji proniknout do těchto vztahů. Mentor by měl nejenom protégé co nejpodrobněji seznámit se sociálním prostředím, přispět k přirozenému budování mezilidských vztahů na pracovišti a posilovat soudržnost a kooperaci pracovního týmu, ale měl by zároveň prosazovat schopnosti, znalosti a dovednosti protégé, zviditelňovat jeho zásluhy, ale měl by ho i chránit před nežádoucími vlivy okolí.

3.2 Adaptace na podnikovou kulturu

Podniková kultura jako nervový systém prochází celou strukturou organizace, zasahuje do všech oblastí podniku, tj. i do oblasti konkrétního pracoviště a znalost této kultury napomůže novému pracovníkovi snáze plnit jeho úkoly na pracovišti. Adaptaci v podnikové kultuře je třeba chápat jako poznání a zasvěcení nového pracovníka do této kultury.

Dle podrobné definice Cejthamra a Dědiny je podniková kultura „*souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení podniku*“ (Cejthamr, Dědina 2010, s. 254). Jak uvádí Kociánová, podle Robbinse se organizační kultura vztahuje k systému sdílených názorů zastávaných členy organizace, které odlišují určitou organizaci od ostatních (Kociánová 2010, s. 18). Kultura v organizacích je velmi komplexní pojem, který zahrnuje celou řadu prvků. Z prvků podnikové kultury, které vstupují do procesu adaptace nově příchozích zaměstnanců, je třeba vyzdvihnout ceremoniály. Ceremoniály jsou využívány v průběhu socializačních procesů, kterým jsou vystaveni všichni členové organizace, aby změnili počáteční vnímání nově příchozích do dané organizace. Socializační praktiky jsou vytvářeny k tomu, aby vznikl u jedinců soubor hodnot, norem, postojů. Tito jedinci pak budou podporovat operace na úrovni celého systému (Cejthamr, Dědina 2010, s. 258). Dalším prvkem firemní kultury, který je součástí adaptace nově příchozích zaměstnanců, lze zařadit historky. Historky jsou jemnou a svébytnou formou, jak bezbolestně a nevtíravě ustanovit sociální normy, které jsou ve firmě zavedeny. Lze tak snadno informovat nové zaměstnance o tom, co se

ve firmě smí, co není doporučeno, popř. co je naprosto vyloučeno (Cejthamr, Dědina 2010).

Mentoring by mohl být vhodnou formou pro zasvěcení nového pracovníka do této oblasti. Mentoring by se mohl soustředit především na rituály a historky, které mentor jako zkušený a služebně starší pracovník organizace ovládá a zná je. Dle Kociánové do podnikové kultury můžeme zařadit i další funkce, které má mentoring v oblasti

- vzorové, kdy způsoby chování mentora jsou sledovány a částečně přebírány,
- kariérní, tj. uvedení do organizační mikropolitiky, podpora při povýšení a převedení, zajištění ochrany proti „třetímu“ (Kociánová 2010, s. 135).

Způsoby chování, jednání a vystupování, uvedení nového pracovníka do mikropolitiky jsou oblasti, kde mentor může výraznou měrou pomoci novému pracovníkovi při jeho orientaci a adaptaci. Noví zaměstnanci nemají žádné sítě podpory a spojenectví, nemají v organizaci žádné vyšlapané cestičky a nevědí, jaké páky nasadit, aby se jejich kariéra pohnula dopředu (Owen 2006, s. 74). Zde může mentorova podpora sehrát velkou roli, zejména při procesu převádění, povyšování i ochrany svého svěřence a to ve vztahu k mentorovým neformálním vazbám, znalostem mikropolitiky a znalostem v oblasti limitů a možností nového pracovníka.

3.3 Adaptace na pracovní místo

Rozvoj pracovníků je v podstatě vzdělávání, které připravuje pracovníka na širší pracovní úkoly, než jaké od něj požaduje jeho současné pracovní místo, univerzalizuje a flexibilizuje jej, poskytuje mu širší rozhled a v neposlední řadě formuje jeho osobnost a jeho chování (Koubek 2009, s. 148). Kociánová uvádí, že Pedler rozvoj chápe jako cestu k jinému stavu bytí a fungování, kdežto vzdělávání charakterizuje jako něco, co se soustřeďuje na přírůstek znalostí nebo vyšší úroveň dovedností (Kociánová 2010, s. 172). Pro oblast vzdělávání na pracovišti je přijatelnější spíše názor Koubka, protože rozvoj chápaný dle Pedlera jako cesta k jinému bytí a fungování je něco, co nenavazuje na dosavadní stav, ruší kontinuitu

s dosavadním stavem a nerozvíjí dosavadní stav. Dle Hroníka rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů (Hroník 2007, s. 31).

Jednou z podmínek výběru kvalitního mentora jsou především jeho profesní a odborné znalosti. Mentor by měl předat protégé vše co zná jak z odborných znalostí a dovedností, tak i ze životních zkušeností. Učení se ze zkušeností a od vzorů není nijak atraktivní pro generaci, která chce všechno a chce to hned. Naslouchání starší generaci není pro mladé pracovníky nic inspirujícího. Jednou z možností jak tuto formu zatraktivnit je tzv. strukturované, dobře naplánované pozorování a objevování, při kterém porovnáním praktik zkušených zaměstnanců s praktikami nových zaměstnanců vyplyne rozhodnutí, co je pro nového zaměstnance nejprospěšnější (Owen 2006, s. 72). Úkolem mentora je podporovat učení, ke kterému nepřetržitě dochází na pracovišti, i organizované vzdělávání svého protégé. Je nezbytné, aby si protégé uvědomoval, co se potřebuje naučit k tomu, aby mohl vykonávat svou práci co nejlépe. Mentor by se měl stát pro protégé personálním průvodcem, pomáhat mu v kariéře a zviditelňovat ho ve firmě.

4. Mentoring na kontrolním oddělení finančního úřadu

V této kapitole bude stručně popsán současný stav adaptace a orientace nově příchozího pracovníka na kontrolním oddělení finančního úřadu a navrženo praktické uplatnění různých podob mentoringu při této adaptaci a orientaci.

4.1 Popis prostředí a možnosti uplatnění mentoringu

Z vnitřní Směrnice generálního finančního ředitelství (dále jen „GFŘ“) č. 9/2011 vyplývá, že nově nastupující zaměstnanec územních finančních orgánů (dále jen „ÚFO“) absolvuje povinně vzdělávání I. a II. stupně. Cílem I. stupně je zprostředkovat informace směřující k osvojení základních znalostí a dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti na ÚFO, tj. informativně seznámit s vnější komunikací české daňové správy (dále jen „ČDS“), vnitřní správou, automatizovaným daňovým a informačním systémem (dále jen „ADIS“), procesními a hmotnými zákony. Toto vzdělávání I. stupně absolvuje zaměstnanec do dvanácti měsíců po nástupu na pracovní místo. Po absolvování tohoto stupně vzdělávání zaměstnanec povinně absolvuje tzv. II. stupeň odborného profesního vzdělávání, které je již zaměřeno na konkrétní činnost, kterou vykonává (Směrnice GFŘ č. 9/2011). Pracovník kontrolního oddělení je již po absolvování I. stupně vzdělávání přidělen do kontrolní dvojice, kde každý pracovník z této dvojice vykonává přidělenou odbornou oblast kontroly, např. daň z příjmů, daň z přidané hodnoty, silniční daň. Nově příchozí zaměstnanec tak nemůže se svým kolegou konzultovat problémy ze své odborné oblasti. Tento zaměstnanec nemá žádné praktické pracovní zkušenosti, zkušenosti ze spolupráce s ostatními útvary finančního úřadu (dále jen „FÚ“) jako je registrace daňových subjektů, vyměřovací oddělení, právní oddělení, které jsou nutné pro výkon daňové kontroly. Pokud se jedná o zaměstnance získaného z vnějších zdrojů, tento se ocitne v naprosto odlišném pracovním, sociálním prostředí a i v jiné podnikové kultuře. Nově příchozí zaměstnanec je tak na svém pracovišti osamocen, nemá žádnou podporu, nemá nikoho, kdo by mu poradil, pomohl.

Mentoring může pomoci tomuto zaměstnanci prohloubit znalosti získané v I. stupni vzdělávání a urychlit jeho sociální adaptaci a adaptaci na firemní kulturu. Při tomto vzdělávání může být uplatněn jak neformální mentoring tak i formální mentoring. V situaci, kdy na kontrolní oddělení nastupuje zaměstnanec z jiného oddělení FÚ, mohou být v oblasti odborného růstu uplatněny principy neformálního mentoringu. V rámci plnění pracovních úkolů v kontrolní dvojici, kde každý z dvojice vykonává kontrolní činnost v jiné odborné oblasti, může být uplatněn formální mentoring se zaměřením na sociální oblast a oblast podnikové kultury. Poslední z možností, která podrobněji rozvíjí a upravuje formální mentoring, je možnost vytvoření formálního mentoringového programu, který je strukturovaný, má stanoven svůj cíl a účastníky programu. Jeho součástí je i evaluace, která vyhodnotí účinnost, použitelnost a vhodnost uplatnění programu.

4.2 Návrh neformální podoby mentoringu

Hlavním principem neformálního mentoringu na kontrolním oddělení bude to, že dvojice mentor – protégé nebude tvořena kontrolní dvojicí, která plní běžné pracovní úkoly, ale nový zaměstnanec si svého mentora vybere sám. To, zda to bude jeho kolega z kontrolního oddělení nebo z jiného útvaru FÚ, bude záležet pouze na novém zaměstnanci a jeho potřebách v odborné, interpersonální, osobnostní a sociální oblasti nebo v oblasti podnikové kultury. Tento typ mentoringu bude použit v případě, kdy výběr pracovníků na kontrolní oddělení bude proveden z vlastních zdrojů, tj. zejména z vyměřovacího oddělení FÚ. Zaměstnanci z vyměřovacího oddělení znají své kolegy z kontrolního oddělení, protože při své práci s nimi spolupracují např. při přípravě daňové kontroly, při zjišťování kontaktů na daňové subjekty, při uzavírání daňových kontrol, při řešení odvolání a z těchto důvodů mají také přehled o odborných znalostech a dovednostech jednotlivých pracovníků kontroly. Pracovníci obou oddělení se běžně setkávají na školeních organizovaných nadřízenými orgány. Tato školení probíhají ve vzdělávacím středisku, většinou trvají několik dnů a

účastníci školení jsou zde i ubytování. V průběhu těchto školení a v průběhu různých kulturních a sportovních aktivit provozovaných ve vzdělávacím středisku tak může nový pracovník kontrolního oddělení poznat svého budoucího mentora nejen po odborné stránce, ale pozná i jeho osobnostní charakteristiky, interpersonální dovednosti, pozná to, zda postoj budoucího mentora k práci a k životu je podobný tomuto novému pracovníkovi. Nový zaměstnanec kontrolního oddělení získaný z vnitřních zdrojů má také přístup k pracovním výsledkům a k hodnocení budoucího mentora v rámci celého FÚ, může ze spisového materiálu daňového subjektu, u kterého prováděl jeho potencionální mentor daňovou kontrolu, zjistit jeho odborné znalosti a dovednosti. Podobnost v zájmech, stejné názory na řešení pracovních i osobních problémů budou mít vliv i na zájem budoucího mentora vstoupit do mentorského vztahu se svým budoucím protégé. Toto vše je základem pro navázání kvalitního neformálního mentorského vztahu. Protégé se po navázání mentorského vztahu nebude muset stýkat se svým mentorem často. Tyto schůzky se mohou omezit pouze na řešení konkrétních odborných problémů. Pokud si protégé zvolí za svého mentora pracovníka, který zastává na kontrolním oddělení nějakou řídicí funkci (vedoucí referátu, vedoucí kontrolního oddělení), bude moci mentor za účelem odborného růstu prosazovat svého protégé při přidělování složitějších pracovních úkolů v rámci kontrolního oddělení. V rámci kariérního růstu může mentor svého protégé v budoucnu zviditelňovat při řešení personálních otázek na kontrolním oddělení (např. obsazení funkce vedoucích referátů). Pokud se stane mentorem vedoucí kontrolního oddělení, bude moci mentor protégé připravovat na vedoucí pozici v rámci celého FÚ. Jako mentora si může nový zaměstnanec vybrat i pracovníka z jiných oddělení FÚ. Činnosti ostatních útvarů FÚ jsou však v současnosti úzce specializované, kontrolní činnost je svým obsahem také specifická a náročná, takže mentorský vztah vytvořený z této dvojice by nebyl efektivní a byl by spíše krátkodobý.

4.3 Návrh formální podoby mentoringu

Tato podoba mentoringového vztahu bude použita v případě, že na kontrolní oddělení bude přijat pracovník z vnějších zdrojů. V tomto případě bude dvojice mentora a protégé tvořena pracovníkem přicházejícím na kontrolní oddělení z vnějšího prostředí a služebně (věkově) starším zaměstnancem, se kterým bude plnit pracovní úkoly v rámci kontrolního oddělení FÚ. Vzhledem k tomu, že odborné zaměření kolegy – mentora bude v této dvojici odlišné od nového zaměstnance – protégé, působení mentora na protégé bude zaměřeno především v oblasti seznámení se sociálním prostředím kontrolního oddělení resp. FÚ, s firemní kulturou kontrolního oddělení resp. FÚ. Mentor seznámí protégé s ostatními pracovníky kontrolního oddělení a pomůže mu navázat osobní kontakty s kolegy a nadřízenými. Toto se bude uskutečňovat každodenním formálním i neformálním osobním stykem protégé s jeho kolegy při poradách a jednáních s vedoucím kontrolního oddělení nebo při neformálním předávání pracovních a životních zkušeností, např. před zahájením pracovního dne. Budoucí mentor zná rovněž rituály probíhající na tomto oddělení při oslavě narozenin kolegů, při oslavách významných životních událostí jako je získání diplomu, svatba, narození dětí, vnoučat, nebo zakončení kalendářního roku a s těmito rituály může svého protégé seznámit. Rituály ovšem probíhají i v průběhu pracovní činnosti. Protégé tak bude plnit při kontrolní činnosti málo oblíbené práce jako je zkontaktování daňového subjektu před zahájením kontroly, přípravu dokumentace k této kontrole (protokoly, úřední záznamy), řízení motorového vozidla a s tím spojenou administrativu, nebo vyhotovení snímku pracovního dne pro nadřízené. Budoucí mentor seznámí protégé i s osobními příběhy bývalých zaměstnanců, které výraznou měrou negativně či pozitivně ovlivňují činnost tohoto oddělení. Kvalitativní znaky formálního mentoringu jako je autentičnost obou účastníků vztahu, empatie, vzájemná spolupráce, blízkost a někdy vznikající kamarádství jsou rozhodující pro vytvoření funkční, dlouhodobé kontrolní dvojice a tedy kvalitního formálního mentorského vztahu (Brumovská, Seidlová Málková 2010). Tento formální mentoring

většinou zanikne postupně po dožení potřebných odborných znalostí a dovedností a po seznámení protégé se sociálním prostředím a podnikovou kulturou kontrolního oddělení resp. FÚ. Existence tohoto vztahu může být ukončena i rozhodnutím vedoucího kontrolního oddělení, sestavením nové kontrolní dvojice jedním z účastníků tohoto mentorského vztahu nebo odchodem mentora nebo protégé z oddělení nebo z FÚ.

4.4 Návrh formálního mentoringu realizovaného mentoringovým programem a evaluace tohoto programu

Na rozdíl od běžného formálního mentoringu bude tento formální mentoring navržen jako strukturovaný, obsahově daný, uměle vytvořený a řízený vztah mentora a protégé, který bude mít svůj cíl. Účastníky programu budou mentoři, tj. vybraní služebně nebo věkově starší zaměstnanci, kteří budou mít mentorství uvedeno v náplni práce a budou za něj odměňováni, a protégé, tj. nově nastupující zaměstnanci na kontrolní oddělení. Těmito protégé budou pracovníci jak z vnitřních tak i z vnějších zdrojů. Každý mentor vytvoří s protégé kontrolní dvojici, tj. stejnému mentorovi bude svěřen pouze jeden protégé. Odborné zaměření kontrolní činnosti mentora bude na rozdíl od nestrukturovaného formálního mentoringu stejné jako odborné zaměření jeho protégé, tj. mentor i protégé budou kontrolovat stejný druh daně (např. daň z příjmů nebo daň z přidané hodnoty). Program bude mít svůj cíl stanovený na základě identifikace vzdělávacích potřeb nově nastupujících pracovníků. Na základě těchto potřeb mentor za spolupráce vedoucího kontrolního oddělení vypracuje strukturu a obsah mentoringového programu. Tento program bude realizován v rámci kontrolní činnosti, která bude vycházet z ročního plánu kontrol upraveného vedoucím kontrolního oddělení pro potřeby mentoringové dvojice (nižší počet kontrol, menší daňové subjekty s obratem do 10 mil. Kč, málo strukturovaná podnikatelská činnost). V průběhu tohoto mentoringu budou probíhat dílčí schůzky mentora, jeho protégé a vedoucího kontrolního oddělení a schůzky mentorů z jednotlivých kontrolních dvojic, kde se vyjasní problémy mentorských vztahů, popř. se navrhnou jejich řešení, resp.

zde dojde k výměně zkušeností mezi mentory. Na závěr mentoringového programu bude provedena evaluace, na základě které se přijmou opatření ke zlepšení programu nebo rozhodnutí o nahrazení mentoringu jinou metodou vzdělávání.

4.4.1 Návrh struktury mentoringového programu

Zdroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb

Hlavním zdrojem pro identifikaci vzdělávacích potřeb je Pracovní náplň pracovníka kontrolního oddělení FÚ (Pracovní náplň). Tento zaměstnanec vykonává práci, která je dle Nařízení vlády č. 222/2010 Sb. zařazena v katalogu prací ve veřejných službách a správě do části 2.10.1 – Referent státní správy a samosprávy – daňová a finanční správa (Nařízení vlády). V Pracovní náplni referenta kontrolního oddělení k této práci je uvedeno, že tento referent provádí daňové kontroly u daňových subjektů a dále

- vyhotovuje zprávy o daňových kontrolách a předává je jako podklady k vyměření daně vyměřovacímu oddělení,
- garantuje zadanou oblast daňové problematiky včetně sledování legislativních změn,
- ukládá pokuty za porušení jemu zadané daňové a procesní problematiky,
- na vyžádání zpracovává stanoviska ke složitým případům v daňových řízeních vedených jinými útvary,
- ukládá ve své působnosti záznamní povinnost daňovým subjektům,
- provádí ve své působnosti vyhledávací činnost a místní šetření,
- zpracovává stanoviska pro řízení o řádných i mimořádných opravných prostředcích a rozhodnutích,
- ovládá provoz výpočetní techniky (Pracovní náplň).

Dle Pracovní náplně je u tohoto pracovního místa dále požadována

- verbální a písemná komunikace,
- asertivita,
- flexibilita,

- odvaha přijmout rozhodnutí,
- sebeovládání,
- důslednost,
- rozhodnost,
- empatie,
- odpovědnost,
- duch spolupráce (Pracovní náplň).

Dalším zdrojem pro identifikaci vzdělávacích potřeb jsou

- zjištěné nedostatky ze zpráv z dohlídek nadřízených orgánů,
- údaje získané zúčastněným nebo nezúčastněným pozorováním kontrolní činnosti nově nastupujících zaměstnanců působících na kontrolním oddělení méně než jeden rok a to vedoucím kontrolního oddělení,
- analýzy dokumentace z daňových kontrol provedených nově nastupujícími zaměstnanci – jedná se zejména o poznámky nových zaměstnanců k daňovým kontrolám, protokoly, úřední záznamy, zprávy z daňových kontrol, stanoviska k odvolání, schopnost komunikace s daňovými subjekty, rozhodování, umění analyzovat.

Identifikace vzdělávacích potřeb

Na základě zdrojů vzdělávacích potřeb a ve vazbě na principy mentoringu byly identifikovány následující vzdělávací potřeby protégé:

- v úzké spolupráci s mentorem prohloubit a rozšířit odborné znalosti specifikované v pracovní náplni a získané v I. stupni vzdělávání;
- za spolupráce s mentorem prohloubit interpersonální a sociální dovednosti, tj. respekt ke kolegům a nadřízeným, schopnost analýzy, odvahu přijmout rozhodnutí, nekonfliktní komunikaci s kolegy a s daňovými subjekty, schopnost zvládat stres, asertivita;
- za spolupráce mentora proniknout do sociálního prostředí kontrolního oddělení resp. finančního úřadu, tj. seznámit se se svými kolegy, nejbližšími nadřízenými, získat důvěru ve vedení kontrolního oddělení a FÚ, podporovat své kolegy, nadřízené, svého zaměstnavatele;

- za pomoci mentora proniknout do firemní kultury popř. mikro-kultury kontrolního oddělení, tj. do symbolů, hodnot, historie úřadu, vystupování, rituálů, příběhů.

Cíl mentoringového programu

Cílem programu je zajistit rychlou celkovou adaptaci a orientaci nového zaměstnance. Prohloubením znalostí z I. etapy vzdělávání dosáhnout toho, že kontrolní činnost nového zaměstnance naplní v co nejkratší době poslání FÚ, tj. provádět správu daní tak, aby nedocházelo ke krácení státního rozpočtu. Do programu zapojit starší a zkušenější zaměstnance.

Profil protégé

- nově nastupující zaměstnanec z vnitřních zdrojů FÚ;
- vzhledem k odborným znalostem a dovednostem preferovat z vnitřních zdrojů pracovníky vyměřovacího oddělení;
- uchazeč o práci na FÚ se středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním;
- vzhledem k odborným znalostem a dovednostem preferovat z externích zdrojů účetní z podnikatelské oblasti.

Výběr a profil mentora

Dle Směrnice GFŘ č. 6/2011 provádí vedoucí kontrolního oddělení každoročně hodnocení pracovníků kontrolního oddělení s uvedením hodnocení ve stupnici 1 až 10. Toto hodnocení pracovníka je podkladem pro výběr mentora (Směrnice č. GFŘ č. 6/2011). Jako mentor bude vybrán zaměstnanec

- se stupněm hodnocení alespoň 7,
- zaměstnanec vykonávající kontrolní činnost 5 a více let, který dokáže správně aplikovat při kontrolní činnosti hmotné a procesní zákony na kontrolní činnost tak, aby bylo dosaženo poslání FÚ
- zaměstnanec, který rychle a efektivně využívá informační a analytické programy,

- zaměstnanec, který ovládá interpersonální dovednosti jako je schopnost vyjednávat, schopnost jasné a stručné písemné a verbální komunikace, prosazení svého názoru, zpětná vazba, zvládnání konfliktů, pozitivní přístup, trpělivost, respekt.

Sestavování dvojic

Mentorské dvojice sestaví vedoucí kontrolního oddělení. V případě, že protégé bude zaměstnanec z vyměřovacího oddělení a budoucí mentor a protégé se již budou znát z dřívější pracovní činnosti, ponechá vedoucí kontrolního oddělení výběr mentora na protégé, který si mentora vybere na základě svých vlastních požadavků na odborné znalosti, charakterové vlastnosti, zájmy a záliby a životní zkušenosti. V případě, kdy bude do dvojice jako protégé vstupovat zaměstnanec z vnějších zdrojů, provede sestavení dvojic vedoucí kontrolního oddělení. V těchto případech bude vedoucí kontrolního oddělení spíše vycházet z charakterových vlastností a interpersonálních dovedností mentora a vytvoří dvojici se shodnými nebo alespoň podobnými charakterovými vlastnostmi. V případě, že tato dvojice nebude funkční, po dvou měsících provede vedoucí kontrolního oddělení výměnu mentora.

Supervize dvojic

Součástí navrženého mentoringového programu bude tzv. supervize dvojic. Jedná se o pravidelný měsíční kontakt vedoucího kontrolního oddělení s mentorem a protégé. Má funkci

- **kontrolní** – zjistí, jak vztah mentora a protégé probíhá a jaká je spokojenost obou účastníků s průběhem mentoringu,
- **preventivní** – bude sledovat kvalitu a efektivitu mentorského vztahu případně umožní nasměrovat vztah správným směrem (zaměřit se více na odborné znalosti, osobnostní charakteristiky atp.),
- **podpůrnou** – bude nástrojem podpory a povzbuzování protégé resp. mentora v mentoringu (počáteční pracovní neúspěchy protégé, konflikty

na pracovišti, odlišné pracovní prostředí, mentorova odpovědnost za adaptaci protégé) [Brumovská, Seidlová Málková 2010].

Supervize mentorů

Jedná se o individuální nebo skupinové schůzky s ostatními mentory, které jednou za měsíc zprostředkuje neformální setkání mentorů při vzájemném sdílení zkušeností. Osvědčenou praxí těchto supervizí mohou být doporučované zdroje informací o tématech zejména odborných, psychologických, osobnostních – odborná literatura, webové stránky, zkušenosti z daňových kontrol (Brumovská, Seidlová Málková 2010).

Obsah mentoringového programu

Sociální adaptace

- v rámci porad kontrolního oddělení mentor seznámí protégé s nejbližšími spolupracovníky z kontrolního oddělení, tj. s ostatními kontrolními dvojicemi, s kolegy vykonávajícími stejnou odbornou oblast daňové kontroly;
- mentor seznámí protégé s ostatními pracovníky FÚ, tj. s mentorovými současnými i bývalými spolupracovníky;
- mentor se společně s protégé zúčastňuje neformálních setkávání pracovníků kontrolního oddělení (sport, zábava), kde protégé navazuje bližší osobní kontakty se svými kolegy, nalézá zde kolegy blízké jeho hodnotové orientaci;
- mentor se společně s protégé zúčastňuje neformálních setkávání s ostatními pracovníky FÚ, jejichž úkolem je zviditelnit protégé, jeho schopnosti, osobnostní charakteristiky;
- při plnění pracovních úkolů mentor prosazuje při řešení problémů protégé, tj. při jednání s ostatními kolegy na kontrolním oddělení, při jednání s jinými útvary FÚ, mentor podporuje protégé po stránce odborné, psychické;
- mentor odborně připravuje protégé na pracovní porady, kde se řeší odborné otázky týkající se kontrolní činnosti, zapojuje protégé do

- prezentace návrhů na jejich řešení popř. ho zapojuje do diskuze – protégé se tak identifikuje se svými kolegy, je akceptován kolegy, získává jistotu pro svá rozhodování a vnímá význam své práce;
- v rámci plnění pracovních úkolů mentor vede protégé k maximálnímu využití jeho dosavadních znalostí, tj. i takových, které získal na předchozím pracovišti – protégé získá větší důvěru ve své schopnosti a dovednosti;
 - mentor po dohodě s vedoucím kontrolního oddělení zapojuje protégé do plnění pracovních úkolů, na kterých se podílí několik kontrolních dvojic společně – prohloubí se vazby mezi protégé a ostatními kolegy;
 - při kontrolní činnosti mentor zapojuje protégé do procesu daňové kontroly postupně, tj. při každé nové kontrole protégé bude vykonávat pouze dílčí proces (zahájení kontroly, seznámení daňového subjektu s výsledky, doměření daně, odvolání), čímž mentor bude předcházet u protégé stresu z pracovní zátěže, rozhodování, tempa práce a protégé získá individuální odolnost;
 - mentor seznamuje protégé s výsledky kontrolní činnosti za předchozí období, s jejich dopadem na celkové hodnocení FÚ – mentor tak u protégé zdůrazní jeho přínos pro FÚ, jeho odpovědnost, význam jeho práce;
 - mentor sleduje osobní kontakty protégé s ostatními pracovníky kontrolního oddělení, diskutuje s protégé o případných konfliktech, averzích na konkrétní kolegy a uplatňuje své znalosti osobnostních charakteristik spolupracovníků k tlumení konfliktů protégé se svými kolegy.

Adaptace na podnikovou kulturu

Adaptace na podnikovou kulturu bude vyžadována především o protégé získaného z vnějších zdrojů. V menší míře se bude týkat i pracovníka nastupujícího z jiného oddělení FÚ.

Mentor

- za účelem prověření postojů protégé k FÚ zjistí důvody, které vedly protégé k práci na FÚ,
- v rámci plnění pracovních úkolů seznamuje protégé s postupy, způsoby a podobou verbální a písemné komunikace s ostatními odděleními FÚ a nadřízenými orgány, tj. kdo s kým může osobně hovořit, kdo komu může poslat mail, jakou formu má mít písemný dotaz na nadřízený orgán),
- seznamuje před konáním pracovní rady kontrolního oddělení protégé s přípravou na tyto porady, se zasedacím pořádkem, se způsobem vedení porady, se způsobem a možnostmi uplatnění připomínek a dotazů,
- při plnění pracovních úkolů nebo ukázkou spisového materiálu seznamuje protégé s formální úpravou úředních písemností při písemné komunikaci s nadřízenými orgány, s daňovou a nedaňovou veřejností,
- společně s protégé absolvuje služby v úřední den za účelem seznámení protégé se způsobem komunikace a vystupování pracovníka FÚ s veřejností (tzv. klientský přístup),
- v průběhu daňové kontroly upozorňuje protégé na způsob verbální komunikace s daňovými subjekty zejména na konfliktní rozhovory při seznamování s výsledky kontroly, verbální reakce mentora na slovní útoky daňových subjektů,
- seznamuje protégé s odlišnostmi v mikrokulturách ostatních útvarů FÚ (tykání nebo vykání s nadřízenými, zdravení v kanceláři, vstupování do kanceláří, oslovování do telefonu, používání mobilů, používání mailu)
- uvádí protégé do rituálů probíhajících na kontrolním oddělení (oslavy narozenin kolegů, oslavy významných životních událostí jako je získání diplomu, svatba, narození dětí, vnoučat, nebo zakončení kalendářního roku),
- seznamuje protégé i s rituály probíhajících při pracovní činnosti (protégé plní při kontrolní činnosti málo oblíbené práce jako je zkontaktování daňového subjektu před zahájením kontroly, příprava

- dokumentace k této kontrole, řízení motorového vozidla a s tím spojená administrativa, vyhotovení snímku pracovního dne pro nadřízené),
- seznamuje protégé s osobními příběhy bývalých zaměstnanců, které výraznou měrou negativně či pozitivně ovlivnily činnost tohoto oddělení.

Adaptace na pracovní místo

Hlavním úkolem programu v pracovní adaptaci bude prohloubení znalostí získaných v I. stupni vzdělávání, kterého se účastní každý nově nastupující zaměstnanec a který se realizuje do 12 měsíců od vzniku pracovněprávního vztahu. Protégé společně s mentorem ve vazbě na zákon č. 456/2011 Sb., o finanční správě ČR a vyhlášky č. 48/2012 Sb., o územních pracovištích (dále jen ÚzP)

- podrobně analyzuje organizační strukturu finanční správy ČR (dále jen „FS“),
- lokalizuje jednotlivé stupně řízení FS a vyjasňuje pravomoce těchto stupňů řízení, tj. ÚzP, FÚ, odvolacích finančních ředitelství (dále jen „OFŘ“) a GFŘ,
- mentor na praktických příkladech seznamuje protégé s prostředky externí komunikace daňové správy s daňovou a nedaňovou veřejností (internet, letáky, brožury, publikace, informační kampaně, asistenční služby prováděné na FÚ).

Protégé společně s mentorem

- podrobně analyzuje organizační strukturu GFŘ jako nejvyššího stupně řízení a seznámí se s vedoucími jednotlivých odborů pro potřeby budoucí komunikace,
- lokalizuje působnost FÚ a jeho ÚzP,
- podrobně analyzuje organizační strukturu FÚ a jeho ÚzP pro potřeby budoucí komunikace,

- mentor na praktických příkladech seznamuje protégé s prostředky a způsoby interní komunikace daňové správy (intranet, metodika, vzdělávací systém, výroční správy o činnosti, interní časopis),
- mentor na praktických příkladech seznamuje protégé se druhy poskytovaných informací formou interní komunikace (legislativa, metodika, automatizovaný informační systém ADIS).

Mentor společně s protégé na příkladě konkrétního spisového materiálu daňového subjektu se seznamuje a analyzuje zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád (dále jen „DŘ“) zejména

- institut místních šetření,
- institut dožadání,
- institut spolupráce třetích osob,
- zahájení daňové kontroly,
- protokol o ústním jednání a z místních šetření,
- dokazování a výzvy k dokazování,
- úřední záznamy,
- zprávy z daňových kontrol,
- odvolání a lhůty pro vyřízení odvolání.

Protégé se společně s mentorem ve vazbě na konkrétní odbornou oblast vykonávané kontrolní činnosti vytvořené dvojice (daň z příjmů, daň z přidané hodnoty, daň silniční) v rámci vykonávané daňové kontroly

- seznamuje s přípravou na kontrolu, tj. na základě spisového materiálu vyhledává oblasti možných daňových úniků,
- učí vyhotovit úřední záznam o úředních osobách provádějících kontrolu,
- učí vyhotovit protokol o zahájení daňové kontroly po stránce formální i obsahové,
- učí vyhotovit kontrolní poznámky z daňové kontroly,
- učí vyhotovit protokol o kontrolních zjištěních po stránce formální i obsahové,

- učí vyhotovit výzvy k dokazování skutečností po stránce formální i obsahové,
- učí vyhotovit zprávu z daňové kontroly po stránce formální i obsahové,
- učí zadávat údaje z kontroly do systému ADIS,
- učí vyhotovit stanoviska k odvolání po stránce formální i obsahové.

V rámci prováděné daňové kontroly se protégé

- zdokonaluje v používání správných výrazových prostředků při komunikaci s ostatními útvary FÚ a s daňovými subjekty (zamezení konfliktu), v případě slovních útoků daňových subjektů na protégé mentor přebírá vůdčí roli v komunikaci,
- zdokonaluje v používání racionálních výrazových prostředků při písemné komunikaci s daňovými subjekty popř. nadřízeným orgánem (jasná a přesná formulace),
- učí od mentora volbě správné formy ústní a písemné komunikace s nadřízenými orgány (s kým může jednat přímo, s kým zprostředkovaně přes vedoucího oddělení popř. ředitele, forma písemného dotazu na nadřízený orgán).

Časový plán mentoringového programu

Vzhledem ke skutečnosti, že jednotlivé úkoly specifikované v obsahu mentoringového programu budou plněny průběžně v rámci plnění pracovních úkolů kontrolní dvojice, nebude obsah programu rozpracován na kratší časová období. Časovou hranicí bude pouze splnění cíle programu do jednoho roku od nástupu nového zaměstnance na kontrolní oddělení, tj. v období, ve kterém by měla být zároveň ukončena I. etapa vzdělávání nově příchozího zaměstnance na FÚ. Vzhledem ke skutečnosti, že mentoring u nově příchozích zaměstnanců má za úkol rozšířit znalosti z tohoto vzdělávání, je hranice 12 měsíců plně dostačující.

Profil absolventa mentoringového programu

Sociální adaptace

- protégé se zařadí do existujícího systému mezilidských vztahů na kontrolním oddělení a FÚ;
- protégé získá přehled o formálních vztazích vyplývajících z principu nadřízenosti a podřízenosti, organizační struktury a hierarchického uspořádání;
- protégé si vyjasní vztahy neformální, které se vytváří přirozeně na základě společných rysů a zájmů jednotlivých kolegů;
- protégé obdrží informace, které zajistí zainteresovanost zaměstnance na práci a organizaci;
- protégé obdrží základní informace o pracovních podmínkách, o normách výkonu.

Adaptace na podnikovou kulturu

- protégé si osvojí pravidla chování, hodnoty, normy a principy uznávané na FÚ;
- protégé si osvojí způsob komunikace, verbální a neverbální projev;
- protégé si osvojí způsoby chování na FÚ i mimo něj, chování v průběhu kontrolní činnosti;
- protégé se seznámí s neformálními normami, tj. nepsanými pravidly a zvyklostmi na kontrolním oddělení, na FÚ, s rituály a historkami FÚ.

Adaptace na pracovní místo

- protégé si osvojí postupy a způsoby, jakým se realizuje kontrolní činnost;
- protégé pochopí standardy, směrnice a specifika práce;
- protégé se seznámí s jeho pracovní úlohou, která je daná formálními normami, tj. popisem jeho pracovní činnosti, jeho pracovní náplní, hmotnými a procesními zákony, vnitřními směrnicemi, analytickými a informačními systémy.

Evaluace mentoringového programu

Cílem evaluace bude zjištění, zda tato forma mentoringu přispívá k odbornému růstu nově příchozích zaměstnanců na kontrolní oddělení, jak se tento program podílí na efektivitě práce kontrolního oddělení, zda a jak rychle se noví zaměstnanci adaptují na sociální prostředí kontrolního oddělení, na kulturu kontrolního oddělení a FÚ a zda je tato forma vzdělávání vhodná pro vzdělávání nově příchozích zaměstnanců. Evaluátorem bude tým složený s vedoucím kontrolního oddělení, mentora a protégé. Evaluace se zaměří na provázanost mentoringového programu na vzdělávání I. stupně, na kompetence mentorů a vhodnost mentoringu na konkrétní oblasti adaptace, tj. odborné znalosti a dovednosti, sociální a kulturní prostředí a spokojenost protégé s programem. Jako metody evaluace budou použity analýzy dokumentů, supervize dvojic, zúčastněné a nezúčastněné pozorování a dotazník. Rozhovor a analýza dokumentů se bude provádět vždy ke konci kalendářního měsíce, zúčastněné a nezúčastněné pozorování provede vedoucí kontrolního oddělení průběžně a dotazník, který bude řešit zejména subjektivní pohled protégé na mentoringový program, vypracuje protégé ke konci mentoringového programu. Z této evaluace se vyhotoví závěrečná zpráva, která bude podkladem pro rozhodnutí vedení kontrolního oddělení popř. ředitele FÚ o pokračování nebo zastavení tohoto způsobu vzdělávání zaměstnanců na pracovišti. V případě kladného hodnocení této metody vzdělávání se mohou hledat možnosti vylepšení jednotlivých oblastí vzdělávání na pracovišti za využití mentoringového programu, popř. jeho rozšíření na celý finanční úřad. V případě negativního hodnocení může být impulsem pro volbu jiného způsobu vzdělávání na pracovišti, tj. např. metodou rotace, cauchingu asistování.

Závěr

Z porovnání mentoringu s ostatními metodami vzdělávání vyplývá, že mentoring je vhodnou metodou vzdělávání zejména při seznamování protégé se sociálním prostředím a podnikovou kulturou organizace. V oblasti odborného růstu je mentoring vhodný při předávání vyzkoušených a ověřených pracovních postupů, návodů a přístupů k práci, zkušeností z interakce s podnikatelskými subjekty a kolegy z jiných oddělení FÚ. To vše jsou znalosti, které protégé ocení při plnění úkolů na novém pracovišti. Mentor má možnost uvědomit si svou odbornost, učit se ji odevzdávat dále, obohacovat se o nová řešení problémů, rozvíjet osobnostní charakteristiky a otestovat si své vůdcovské schopnosti. Z konkrétních návrhů různých podob mentoringu na kontrolním oddělení FÚ vyplývá, že neformální mentoring lze uplatnit zejména tam, kde se jednotliví aktéři mentoringového vztahu znají již z předchozích pracovních pozic v rámci organizace a protégé je již seznámen se sociálním prostředím a firemní kulturou a z tohoto důvodu se neformální mentoring zaměřuje spíše na odborný růst protégé. Naopak formální mentoring je vhodný spíše při vzdělávání nově příchozího zaměstnance z externích zdrojů. Tento mentoring je vhodné zaměřit nejen na odborný růst, ale i na oblast sociální adaptace a adaptace na firemní kulturu. Z této metody vzdělávání také profituje organizace, protože ji může využívat k rozvoji zaměstnanců, který následně vede ke zvyšování výkonů a produktivity. Mentoring je také vynikajícím nástrojem motivace, zvyšování loajality zaměstnanců, vhodnou formou rozvoje a udržování talentů a přispívá k vytvoření kontaktů. Velmi přitažlivá je i finanční náročnost, protože není třeba najímat experty zvenčí. Firma je rovněž obohacena o náměty a postřehy člověka (protégé), který přišel zvenčí a není zatížen firemními stereotypy. I když se v současnosti mentoring v rámci firemního vzdělávání v Česku využívá velmi ojediněle, na jeho účinnost poukazují zkušenosti řady zahraničních firem, které ho využívají již dlouhá léta. Důvodem jsou hmatatelné výhody a přínos pro všechny zúčastněné.

Seznam použitých zdrojů

Použitá literatura

- Bartoňková, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010.
- Branham, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada, 2009.
- Beneš, M. Úvod do Andragogiky. Praha: Karolinum, 2003.
- Brumovská, T., Seidlová Málková, G. MENTORING. Praha: Portál, 2010
- Cejthamr, V., Dědina, J. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2010.
- Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007.
- Daigeler, T. Vedení lidí v kostce. Praha: Grada, 2008.
- Kociánová, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010.
- Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2009.
- Livečka, E., Kubálek, J. Podniková pedagogika. Praha: SPN, 1978.
- Owen, J. Jak se stát úspěšným lídrem. Praha: Grada, 2006.
- Plamínek, J. Vzdělávání dospělých. Praha: Grada, 2010.
- Whitmore, J. Koučování. Praha: Management Press, 1994.

Internetové zdroje

- Kopřiva, M. Mentoring. [online] Blog – M. Kopřiva. [cit. 12.3.2013]
Dostupný z WWW <http://topc.cz/odborne-clanky/mentoring>
- Cesta nahoru IX. - Mentor může zradit nebo může být zrazen. Dostupný
s WWW <http://.bubenikpartners.cz/docs/media> [cit. 12. 3. 2013]

Interní zdroje FÚ

- Směrnice č. 6/2011 GFŘ o hodnocení zaměstnanců ÚFO
- Směrnice č. 9/2011 GFŘ o vzdělávání zaměstnanců ÚFO
- Pracovní náplň: část katalogu prací: 2.10.1 Referent státní správy a samosprávy – daňová a finanční správa: provádění daňových kontrol u daňových subjektů

Zákony, vyhlášky a nařízení vlády

- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě
- Zákon č. 456/2011 Sb., o finanční správě ČR
- Vyhláška č. 48/2012 Sb., o územních pracovištích finančních úřadů
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Vladimír Komín
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie a andragogiky FF UP
Název práce:	MENTORING a firemní vzdělávání Mentoring and company education
Vedoucí práce:	PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.
Počet znaků:	78 607
Počet příloh:	0
Počet titulů použitých zdrojů:	22

Klíčová slova: Mentoring, firemní vzdělávání, sociální adaptace, adaptace na podnikovou kulturu, odborný rozvoj zaměstnance.

Key words: mentoring, company education, social adaptation, company culture adaptation, special training

Tato bakalářská práce je zaměřena na mentoring, jakožto jednu z praktických didaktických metod andragogiky, která by měla napomoci k odbornému vzdělávání nově přijímaných zaměstnanců na pracovišti, k jejich rychlé sociální adaptaci, adaptaci na pracovní místo, ale i ke snadnějšímu a rychlejšímu poznání podnikové kultury. V úvodu práce je mentoring nejdříve pojmově vymezen, jsou zde vysvětleny základní principy mentoringu a jeho případná rizika. Práce pokračuje charakteristikou možných podob mentoringu ve firemním vzdělávání a porovnáním mentoringu s ostatními metodami vzdělávání na pracovišti. Další část práce se zabývá uplatněním mentoringu při celkové adaptaci nově nastupujícího zaměstnance na novém pracovišti. V závěru jsou navrženy a vyhodnoceny různé podoby mentoringu, které lze uplatnit při vzdělávání nově přijímaných zaměstnanců na kontrolním oddělení FÚ.

The bachelor thesis is focused on mentoring, one of the didactic methods of andragogy, which should help special training of new employees at their workplace, their quick adaptation, workplace adaptation and easier and quicker knowledge of company culture. There is defined mentoring in the preface, there are explained basic principles of mentoring and its threats. The thesis includes characteristics of possible forms of mentoring at company education and comparison of mentoring with other methods of education at the workplace. Next part of the thesis deals with application of total mentoring adaptation of a new employee at a new workplace. In the end there are proposed and assessed different forms of mentoring which are possible to apply while educating new employees at the supervision department at the tax office.