



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Realizace KA 01:

1. ADAPTACE zaměstnanců za pomoci
nastavení systému MENTORINGU
v podmínkách Městského úřad Rýmařov



Obsah

I ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	3
1. ADAPTACE JAKO ORIENTACE V SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	3
2. CÍLE ADAPTACE, DŮVODY ZAVÁDĚNÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	4
3. TYPY ADAPTACE	5
4. AKTÉŘI ADAPTAČNÍHO PROCESU	6
5. ADAPTAČNÍ PROCES A PLÁN	7
6. KONTROLA A HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	11
7. ZÁVĚR - ADAPTACE NA ÚŘADĚ ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÉHO CELKU	12
II MENTORING	13
1. CO JE MENTORING	13
2. VÝZNAM A CÍLE MENTORINGU	13
3. ZAVÁDĚNÍ MENTORINGU DO MĚSTSKÉHO ÚŘADU	14
4. PODOBY MENTORINGU	17
5. STRATEGIE A TECHNIKY VYUŽÍVANÉ V MENTORSKÉM VZTAHU	18
6. KDO JE MENTOR?	21
7. KOMPETECE MENTORA	23
8. DIDAKTICKÉ ZÁSADY MENTORA	24
9. ZAVEDENÍ MENTORINGU DO MĚSTSKÉHO ÚŘADU A JEHO BARIÉRY	25
POUŽITÉ ZDROJE	27
SEZNAM OBRÁZKŮ	29



I ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

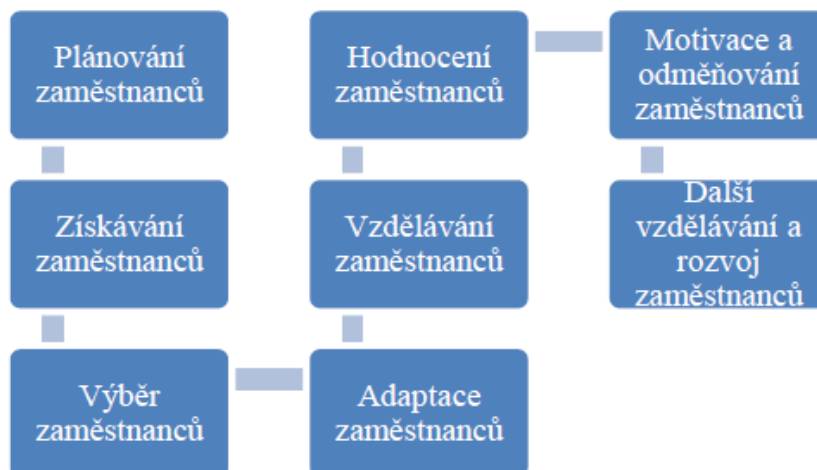
1. ADAPTACE JAKO ORIENTACE V SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Při vstupu nového pracovníka do městského úřadu, je důležité, aby se seznámil s prostředím, pracovními požadavky a spolupracovníky. Tento proces bývá označován pojmem adaptace, přičemž obecně adaptace znamená přizpůsobení se.

Adaptaci pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci úřadu na jiný odbor či pracovní místo) s pracovními úkoly, podmínkami, sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně¹. Jedná se tak o procedury, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace potřebné k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem adaptoval a začal pracovat².

Adaptace je jeden z dílčích kroků personálních procesů na úřadě. Nelze ji však plně oddělit od ostatních personálních činností, které ji předcházejí a následují po ní. Obrázek níže představuje dílčí kroky personálních činností ve vztahu k řízení lidských zdrojů na městském úřadě.

Obrázek č. 1: Proces řízení lidských zdrojů





2. CÍLE ADAPTACE, DŮVODY ZAVÁDĚNÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Účelem adaptace je, aby nový pracovník přicházející na úřad zvládl co nejlépe a nejrychleji pracovní nároky a požadavky a začlenil se do struktury mezilidských vztahů a sociálního systému úřadu, včetně jeho kultury.

Kroky adaptace³:

1. Překonat počáteční fázi, kdy je pro nového pracovníka vše cizí a neznámé.
2. Rychle u pracovníka vytvořit příznivý postoj a vztah k pracovišti/úřadu.
3. Dosáhnout toho, aby pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu.
4. Snížit pravděpodobnost opuštění pracovního místa.

Díličmi cíli adaptace na městském úřadě jsou:

1. Zkrátit období, ve kterém pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém prostředí.
2. Snížení nákladů na fluktuaci pracovníků, snížení ztrát na produktivě a zvýšení celkové pracovní spokojenosti⁴.
3. Pomoci novému pracovníkovi pochopit jeho roli, pracovní úkoly a vzájemnou provázanost s celým chodem úřadu⁵.
4. Zmírnění stresu pracovníků z nového pracovního působení a snížení zátěže u pracovníků z přítomnosti nového kolegy⁶.
5. Minimalizace dalších efektů, které mohou vést k adaptační krizi, jako je nízká morálka a rezignace.
6. Získání perspektivy dalšího odborného, osobnostního a profesního růstu pracovníka⁷.
7. Ztotožnění se s organizační kulturou úřadu a jejími hodnotami a normami⁴.

Důvody vedoucí k zavádění adaptace nových pracovníků na městském úřadě²:

1. Snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků – jedná se např. o náklady na získání náhradních pracovníků, náklady na jejich uvedení do organizace, náklady zvýšené kontroly nového pracovníka.
2. Zvyšování oddanosti – oddaným pracovníkem se stává ten, který se ztotožňuje s organizací a je odhodlán v zájmu organizace usilovně pracovat.
3. Objasňování psychologické smlouvy – psychologická smlouva vytváří základnu pro pracovní vztahy, a čím je od úplného začátku jasnější, tím lépe.
4. Urychlování pokroku v učení – noví pracovníci se musí učit, aby dosáhli požadované úrovně výkonu, je důležité, aby získávání dodatečných znalostí probíhalo plánovaně a systematicky, aby byl výkon nového zaměstnance co nejrychleji maximalizován.
5. Adaptace na sociální prostředí – základem rychlého zařazení se do struktury úřadu a nalezení správného vztahu k němu je hladký průběh adaptace v sociálním prostředí.



Adaptace pracovníků je nezbytnou součástí přijímacího procesu. Dopady absolvování adaptačních procesů byly podrobeny různým průzkumům. Zjistilo se, že například účastníci adaptačních procesů se cítí více ztotožnění s organizací než zaměstnanci, kteří adaptační proces neabsolují⁸. Adaptační proces může mít dopad i na oblasti, na které není cílen, například na začlenění se do kolektivu. Kvalitní adaptační programy mohou mít tak kladný vliv na zisk organizace⁹. Průzkum z roku 2012, kterého se účastnili zaměstnanci z nejrůznějších odvětví, ukázal, že organizace zběhlé v adaptaci nových pracovníků vykazovaly až 2,5násobně vyšší růst zisku než organizace v adaptační činnosti méně schopné. I přes tuto skutečnost, bývá role adaptace nových zaměstnanců v organizacích často podceňována, důvodem může být například nedostatek odborného zázemí.

3. TYPY ADAPTACE

Adaptační proces na městském úřadě dělíme dle kritérií - stupně formality, rozsahu, ve vztahu k místu, obsahu práce, kolektivu, či zda se jedná o opakovanou či prvotní adaptaci a readaptaci¹⁰.

Formální a neformální adaptace

Formální adaptace představuje plánovaný proces organizovaný personálním útvarem úřadu a bezprostředním nadřízeným¹. Neformální adaptace probíhá spontánně a je zabezpečovaná spolupracovníky. Formální adaptace je důležitá pro seznámení se s dílčími úkoly pracovníka a neformální zase pro jeho zařazení do pracovního kolektivu.

Celoorganizační, útvarová adaptace a adaptace na konkrétní místo

Počáteční informování zaměstnance se označuje za celoorganizační adaptaci¹. Jeho cílem je předat obecné informace, které jsou společné pro všechny pracovníky úřadu, bez ohledu na charakter a obsah jejich práce. Tento typ adaptace je nezbytný pro stabilizaci pracovníka jeho ochotu podávat dostatečný pracovní výkon, a aby se sžil s požadavky, normami pracovního chování a komunikací¹⁰.

Další variantou je útvarová adaptace, kterou zajišťují vedoucí odboru/oddělení. V tomto případě jsou jedinci předány informace o práci odboru, které bývají obsahově společné¹. Uvedení nového pracovníka jeho přímým nadřízeným mápět hlavních cílů³:

- Dát novému pracovníkovi možnost, aby se dobře na pracovišti cítil
- Zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci v odboru
- Poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech
- Informovat pracovníka o normách výkonu a chování
- Informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a kariérním postupu, které se mu nabízejí



Adaptace na konkrétní pracovní místo pak představuje situace, kdy jsou jedinci předány specifické informace týkající se jeho pracovního místa. Přičemž hlavním cílem této adaptace je přizpůsobení předchozích znalostí a dovedností pracovníka konkrétním podmínkám jeho nového místa.

Pracovní a sociální adaptace

Pracovní adaptace představuje postupné vyrovnání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky úřadu⁷. Jedinec se seznamuje s pracovními úkoly a sžívá se se svojí novou pracovní rolí.

Sociální adaptace pak představuje postupné začlenění jedince do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celého sociálního systému úřadu. Jedná se mimo jiné o pochopení vnitřních pravidel, zvyků, norem, hodnot a tradic organizace¹¹. Za oba typy adaptace je zodpovědný přímý nadřízený.

Prvotní adaptace a readaptace

Prvotní adaptace je zaměřena na nově příchozí zaměstnance. Readaptace pak představuje adaptaci stávajícího zaměstnance na úřadě, kterýmění svoji pracovní pozici, či se do ní z různých důvodů opětovně vrací (dlouhodobá nemoc, rodičovská dovolená aj.)

4. AKTÉŘI ADAPTAČNÍHO PROCESU

Na adaptační proces nového zaměstnance se na městském úřadě podílí několik jedinců svými specifickými rolmi.

Personální útvar – plní úlohu organizačního garanta celého adaptačního procesu¹². Vypracovává koncepci adaptace, obsah adaptace pro jednotlivá pracovní místa, vytváří soubory písemných materiálů sloužící k orientaci. Řídí a koordinuje celý adaptační proces a dle potřeby ho může aktualizovat a přizpůsobovat na míru jednotlivým pracovníkům. Podílí se zejména na celoorganizační adaptaci a proškoluje vedoucí pracovníky v souvislosti s příchody nových zaměstnanců¹. Což znamená, že je žádoucí a nezbytná úzká spolupráce personálního útvaru a přímých nadřízených.

Bezprostřední nadřízený – provádí a kontroluje zejména útvarovou adaptaci a adaptaci na pracovní místo, pomáhá řešit průběh adaptace a vyhodnocuje ji. Je tzv. „garantem“ celé adaptační fáze¹³. Při zařazování nového pracovníka do struktury úřadu, by měl přímý nadřízený jednat dle následujících kroků¹⁴:

- Seznámit se s problematikou adaptace a používanými metodickými prostředky jeho řízení (plány a strategie adaptace).
- Provést vstupní rozhovor s přijatým pracovníkem (základní seznámení s úřadem, cílech, perspektivách, systému práce a lidmi) a ujasnit si jeho vstupních očekávání.



- Zařadit pracovníka na pracovní pozici, seznámit jej s pracovním prostředím, úkoly a podmínkami práce.
- Představit nového pracovníka pracovnímu kolektivu (charakteristika nového pracovníka – jeho odbornost, praxe, kvalifikace, místo předcházejícího působení).
- Seznámit nového pracovníka s pracovní skupinou (jejími členy – zastoupení profesí a přehled odbornosti členů), jejími zvyklostmi a fungováním.
- Určit garanta – konzultanta z řad zkušených a osobnostně vhodných pracovníků.
- Zpracovat plán nebo program adaptace v závislosti na individuálních charakteristikách nového pracovníka ve spolupráci s dotyčným pracovníkem a jeho garantem.
- Průběžně sledovat pracovníka při práci a jeho začleňování do pracovní skupiny, poskytovat mu zpětnou vazbu o výsledcích jeho činnosti.
- Pravidelně a systematicky kontrolovat plnění adaptačního plánu.
- Vyhodnotit průběh adaptace.

Spolupracovníci/kolegové – sehrávají důležitou roli v rámci sociální adaptace a částečně se podílejí na útvarové adaptaci. Člen pracovní skupiny se může pro nového pracovníka stát uvádějícím pracovníkem, tzv. mentorem⁴. V případě, že není adaptační program systematicky strukturován a řízen, dostává nový pracovník největší množství informací právě od kolegů. Pro psychickou pohodu a dobrý pracovní výkon je nezbytné, aby kolegové nového pracovníka dobře přijali a stal se plnohodnotnou součástí pracovního kolektivu.

Noví pracovníci – dělí se do několika kategorií¹⁴, přičemž může být proces adaptace u každého odlišný:

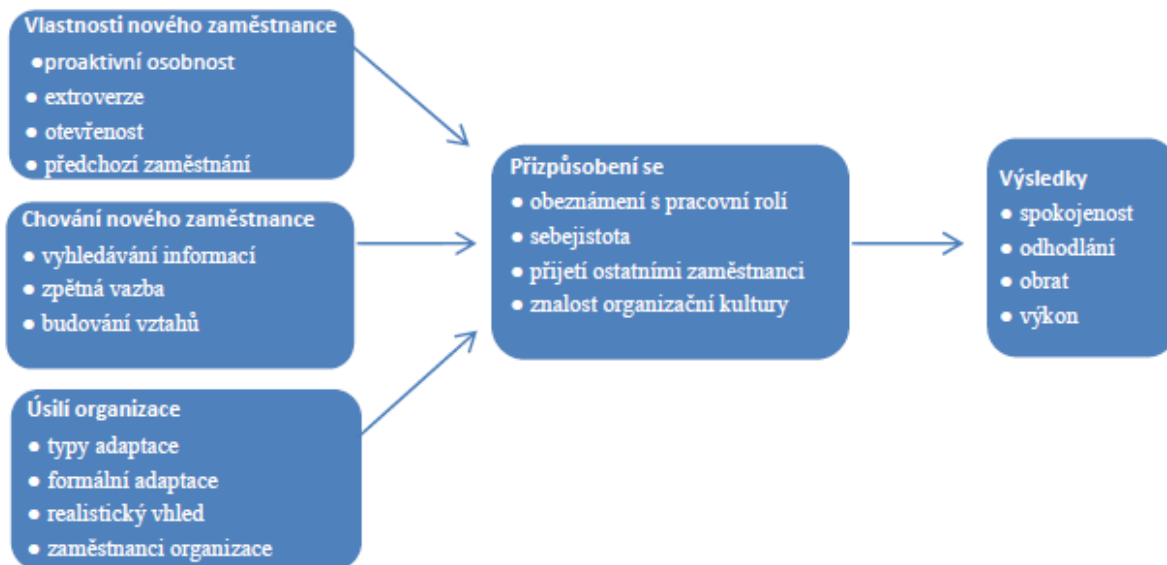
- noví pracovníci
- pracovníci, kteří nastupují poprvé do zaměstnání
- pracovníci, kteří mění své zaměstnání a v daném oboru pracovali
- pracovníci, kteří mění své zaměstnání a daném oboru nepracovali, ani s úřadem nespolečovali
- pracovníci, kteří jsou zkušenými odborníky z jiných úřadů
- pracovníci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase
- pracovníci, kteří mění pracovní zařazení
- pracovní skupiny v případě zavádění některých inovačních změn

5. ADAPTAČNÍ PROCES A PLÁN

Adaptace nového zaměstnance na úřad je charakterizována níže uvedenými činnostmi (viz obrázek č. 2). Adaptační proces je vodítkem ke stabilizaci zaměstnanců a snížení jejich fluktuace.



Obrázek č. 2: Adaptační proces



7 bodů efektivního adaptačního procesu na Městském úřadě Rýmařov¹⁵:

1. První setkání se zaměstnancem – představit se, popsat svoji práci, vysvětlit cíl adaptačního procesu.
2. Usmívejte se – odložte papírování na později, přivítejte nového zaměstnance.
3. Umožněte konverzaci – nemluvte pouze vy, konverzujte s novým zaměstnancem.
4. Podpořte účast – zaměstnanec se naučí více, pokud je zařazen do běžného chodu úřadu (např. účastní se porad).
5. Pomozte zaměstnanci komunikovat – přemýšlejte nad srozumitelností výrazů, převážně odborných názvů (pokud je zapotřebí, vytvořte pro nového zaměstnance slovník pojmů).
6. Usmívejte se – usnadněte zaměstnanci pamatovat si informace – vytvořte informační brožuru.
7. Učte se zkušenostmi – na základě dotazů nových adaptujících se zaměstnanců vytvořte seznam často kladených otázek a odpovědí na ně.

Procesu adaptace se týká uvedení nového zaměstnance do organizace. Personalista by měl formálně uvést nového pracovníka k vedoucímu jeho organizační jednotky, který informuje nového pracovníka o úkolech a postavení jednotky, a dále by měl pracovníka předat jeho nadřízenému⁴. Ten informuje zaměstnance o jeho právech a povinnostech, pracovní činnosti a úkolech, pracovními podmínkami na pracovišti a předpisy o bezpečnosti práce. Poté seznámí nového pracovníka s jeho spolupracovníky a normami pracoviště. Důležité je nejen zmíněné uvedení, ale také přivítání nového pracovníka. Právě z přijetí a přivítání si pracovník odnáší první dojem z nové práce.



Nový pracovník neprochází pouze adaptací na nové pracoviště, ale musí se předně adaptovat na danou pozici a pracovní náplň¹⁶. Průběh a způsob adaptace se odvíjí od konkrétního druhu a náplně práce, není tedy možné náplň a průběh jednoznačně zobecnit pro všechny. Velmi důležitým prvkem pracovní adaptace je odborná příprava, která zahrnuje získávání odborných znalostí a informací o pracovních postupech a technologiích, které se na úřadě užívají. Odbornou přípravou rozumíme například školení, přípravu nebo jinou formu, která se odvíjí od charakteru a složitosti pracovního úkolu. Během tohoto adaptačního období nejsou na nového zaměstnance kladeny stoprocentně všechny pracovní nároky a povinnosti. Dostává se mu pracovních úlev, až do doby, než se zapracuje.

Personální útvar zpracuje, společně ve spolupráci s přímým nadřízeným, návrh **adaptačního plánu**, který je klíčovým nástrojem adaptačního procesu. Jedná se o detailní popis činností, které je potřeba v určitém časovém rozsahu udělat a informací, které je pracovníkovi potřeba sdělit, včetně konkrétních odpovědností. Finální podobu Adaptačního plánu schvaluje tajemník MěÚ. Adaptační plán představuje osnovu pro postup v průběhu adaptace pro nadřízeného nového pracovníka a spolupracovníky, kteří se na jeho adaptaci podílejí⁶. Zaměstnanec je s Adaptačním plánem seznámen v den jeho nástupu do práce.

Zásady pro tvorbu adaptačního plánu na městském úřadě⁷:

1. Obsah plánu je nezávislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovní pozice nového zaměstnance obnášet. Charakterem práce se má řídit i délka období adaptace a forma adaptačního plánu (stručný záznam, podrobný program s úkoly).
2. Při tvorbě adaptačního plánu je zapotřebí přihlídnout k dosažené úrovni vzdělání a délce praxe pracovníka.
3. Při sestavování plánu by měly být brány ohledy na individuální zkušenosti, představy a přání pracovníka.

Plán adaptace na městském úřadě¹:

1. Před nástupem do práce
 - Předání potřebných písemných materiálů
 - Předání dalších ústních i písemných informací při podepsání pracovní smlouvy
 - Udržování kontaktu a předání dalších informací mezi bezprostředním nadřízeným a novým pracovníkem v období mezi podepsáním smlouvy a nástupem pracovníka
2. V den nástupu do práce
 - Uvedení nového pracovníka na pracoviště pracovníkem personálního útvaru
 - Seznámení pracovníka s jeho zájmy a povinnostmi bezprostředním nadřízeným
 - Seznámení pracovníka s předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci
 - Seznámení pracovníka s ostatními pracovníky daného odboru
 - Přiřazení mentora novému pracovníkovi, je-li to potřeba
 -



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

- Poskytnutí informací o sociálně hygienických podmínkách práce bezprostředním nadřízeným nebo jím pověřeným pracovníkem
 - Zavedení pracovníka na místo, kde bude vykonávat svou práci, předání zařízení potřebného k výkonu práce
 - Přidělení pracovních úkolů novému pracovníkovi
3. Během prvního týdne
- Pohovory pracovníka s nadřízenými, spolupracovníky a specialisty
 - Poznávání, kdy se, na koho se obracet v souvislosti se svou prací
 - Zařazení se do skupiny spolupracovníků
 - Spolupráce s nadřízeným při sestavování pracovních úkolů
4. V průběhu druhého týdne
- Plnění všech pracovních povinností
 - Setkání s nadřízeným za účelem debaty o problémech adaptace nového pracovníka
5. V průběhu třetího a čtvrtého týdne
- Absolvování krátkých školení věnovaných normám chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod.
 - Formální schůzky s nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru za účelem vyhodnocení dosavadního průběhu adaptace alespoň jednou týdně
6. Od druhého do pátého měsíce
- Ukládání již všech pracovních úkolů novému pracovníkovi
 - Formální schůzky s nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru za účelem vyhodnocení dosavadního průběhu adaptace alespoň jednou za dva týdny
 - Absolvování dalších školení
7. Během šestého měsíce
- Uzavírání procesu adaptace
 - Hodnocení pracovního výkonu pracovníka
 - Projednávání dalších plánů personálního a sociálního rozvoje pracovníka

Orientační balíček je soubor písemných materiálů, které mají sloužit k rychlejší adaptaci zaměstnanců. Písemný materiál by měl být stručný, ale měl by popisovat vše, co nový pracovník potřebuje vědět a může si nastudovat doma. V jeho obsahu by měly být informace týkající se charakteristiky úřadu, základních pracovních podmínek (pracovní doba, dovolená, pojištění), nemoci a pracovní neschopnost (hlášení nepřítomnosti, doklady, nemocenské dávky), směrnic úřadu, disciplinárních postupů a postupů při povyšování pracovníků, odborových záležitostí, možností dalšího vzdělávání, ochrany zdraví při práci a bezpečnosti práce, zdravotní péče a první pomoci a možnosti stravování³. Orientační balíček může mít různé podoby (mobilní aplikace, prezentace, natočené video, e-learning či jiné systémy, nástěnky apod.).

Pozor na nejčastější chyby adaptačního procesu na městském úřadě^{12, 17, 18, 19, 20}:

- Hodit nového zaměstnance do vody a nechat ho plavat.
- Hodnotit zaměstnance až na konci zkušební doby, nikoli průběžně.
- Mentor nebo nadřízený nevěnuje zaměstnanci plánovaný čas.
- Nový zaměstnanec není vytížen hned od počátku pracovního poměru a nudí se.
- Absence adaptačního plánu nebo jeho špatné nastavení.



- Podcenění sociálního začlenění zaměstnance do kolektivu.
- Neseznámení zaměstnance s tím, co se od něj očekává.
- Neukončení pracovního poměru ve zkušební době vedením organizace i přes nespokojenost s pracovníkem.
- Nový pracovník je na začátku pracovního poměru přehlacen informacemi či formalitami.
- Pracovník dostává úkoly, které neodpovídají jeho schopnostem. To může u pracovníka vyvolat nezájem o další pracovní úkoly a pocit neužitečnosti.
- Pracovník dostává takové úkoly, které ho mají „prověřit“. Často se jedná o úkoly, které s sebou nesou vysoké riziko neúspěchu, který může vést k demotivaci pracovníka hned na začátku pracovního poměru.
- Neujasněné postavení nového pracovníka může vyvolávat osobní střety, nedostatečná informovanost spolupracovníků může vyvolávat neochotu ke spolupráci s novým kolegou, případně dokonce obavy z ohrožení vlastního postavení.
- Novému pracovníkovi je projevovaná nedůvěra nebo nezájem o jeho osobu.
- Pracovník je jako nováček podceňován, je mu přidělena role „outsidera“.
- Nejasný nebo nedostatečný způsob komunikace, který ve svém důsledku může vést k chybnému výkonu jednotlivých kroků v adaptačním procesu.
- Pracovní místo nového pracovníka není připraveno, nebo je připraveno jen částečně (např. pracovní stůl, počítač, telefon, kancelářské potřeby apod.).
- Provedení úvodní adaptace je pouze v režii personálního oddělení s velmi malou účastí vedoucího a odboru, pod něž spadá pracovní pozice nového pracovníka.
- Nepřítomnost nadřízeného v den příchodu nového zaměstnance z důvodu pracovní schůzky či čerpání dovolené.
- Neobeznámení pracovníků ústředny/recepce s příchodem nového zaměstnance.

6. KONTROLA A HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Nezbytnou součástí procesu adaptace je kontrola jeho průběhu a výsledků. Asi nejefektivnější zpětnou vazbou je technika **rozhovoru** přímého nadřízeného s novým pracovníkem²¹. Obsah rozhovoru by se měl zaměřovat zejména na to, jak se daří novému zaměstnanci plnit zadané úkoly, jak je úřad s jeho výkonem spokojen a čím by mu mohl při jeho zapracování ještě pomoci. V krajních případech lze využít dotazníkové šetření. Je zapotřebí zmínit, že i zpětná vazba od zaměstnance je důležitá a měla by probíhat v pravidelných intervalech.

Pro posouzení adaptace lze kromě psychologických charakteristik, jako je optimismus a sebedůvěra zaměstnance, využít také objektivní a subjektivní kritéria hodnotitele. Objektivní kritéria představují množství a kvalitu odvedené práce, pracovní ochotu a nasazení, samostatnost v řešení problémů apod. Subjektivní kritéria staví na vztahu člověka k organizaci, spokojenosti s nadřízeným, profesní sebedůvěrou, ochotou spolupracovat s ostatními ad.



Využívá se dvojího typu hodnocení. Neformální hodnocení bývá uplatňováno v průběhu adaptačního procesu, kdy přímý nadřízený vede pracovníka k dosažení stanovených cílů. Přičemž toto hodnocení směřuje kvčasnému objevení bariér a problémů ve výkonu pracovníka. Formální hodnocení pak představuje proces, který je realizován na konci adaptačního programu, kdy vedoucí nebo přímý nadřízený shrnuje a diskutuje výsledky adaptačního procesu s novým pracovníkem.

Výsledky veškerých rozhovorů a dat slouží personálnímu oddělení pro vyhodnocení efektivnosti adaptačního procesu a mohou být podnětem ke změnám a jinému nastavení adaptačního procesu.

7. ZÁVĚR - ADAPTACE NA ÚŘADĚ ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÉHO CELKU

Pro zvyšování kvality veřejných služeb je nezbytné, aby zaměstnanci veřejné správy byli vzdělaní, orientovaní, progresivní a motivováni²². Zaměstnanci musejí být pro podávání adekvátního výkonu také ztotožnění s cíli organizace, k čemuž dochází nejčastěji v procesu adaptace. Manažeři na všech řídicích úrovních musí novým zaměstnancům pomoci přizpůsobit se organizaci, poznat její hodnoty a normy²³. Tento proces je nejdůležitější u nových zaměstnanců, kteří přechází ze soukromého sektoru a ve veřejném sektoru dříve nepracovali. Povinné školení pro nově přijaté zaměstnance je běžné v západních zemích. V zemích východní a střední Evropy je systematické vzdělávání nových státních zaměstnanců stále častější.

Adaptace ve veřejné správě není ve většině odborných zdrojů odlišována od adaptace v soukromém sektoru. Oba typy adaptace si jsou velmi podobné, téměř se neliší, jediným výraznějším rozdílem je role motivace. To, jak je člověk k výkonu práce motivován, hraje roli v případě adaptací v obou sektorech, avšak v případě veřejného sektoru se pravděpodobně jedná o roli větší.

Motivace se projevuje jako součást různých faktorů, například v proaktivitě, kdy pro proaktivní osoby je typická motivace k učení se. Pokud je motivem nového zaměstnance mimo jiné pomáhat druhým nebo sloužit veřejnému zájmu, což teorie motivace práce ve veřejných službách u veřejných zaměstnanců předpokládá, bude se nový zaměstnanec chtít přizpůsobit organizaci co nejlépe a co nejrychleji, aby co nejdříve docílil svého motivu, tedy pomoci druhým. V soukromém sektoru se většinou tyto druhy motivu nevyskytují, často jsou motivací pouze materiální odměny. Z uvedených důvodů motivace práce ve veřejných službách hraje při adaptačním procesu významnější roli než motivace práce v sektoru soukromém. Klíčové je zvyšování motivace mladých lidí k zaměstnání ve veřejném sektoru. Veřejná správa musí umět mladé, talentované a kvalifikované pracovníky jednak přitáhnout a jednak si je udržet²⁴.



II MENTORING

1. CO JE MENTORING

Pojem mentor byl znám už ve starém Řecku. V Homérově epické básni Odyssea byl Mentor věrný přítel, kterému svěřil Odysseus syna Telemacha během putování po dalekých krajích. Mentorovou úlohou bylo dbát na princův všestranný rozvoj, zatímco Odysseus válčil v Trojské válce. Telemachus byl budoucím panovníkem, a proto bylo důležité, aby byl na svou roli dobře připraven. Pojem mentoring se tak stal synonymem pro předávání zkušeností.

Ačkoliv je tedy mentoring patrně **jeden z nejstarších modelů lidského rozvoje**, začal se jako formálně organizovaná metoda rozvoje a vzdělávání rozvíjet v zahraničí teprve nedávno^{25, 26}. V zahraničí v oblasti managementu byl mentoring rozvíjen od poloviny 70. let 20. století jako metoda vzdělávání vedoucích pracovníků a prostředek přenosu organizační znalosti z jedné generace na druhou.

Mentoring představuje kontinuální, interaktivní a komplexní proces, jehož základem je vzájemný, na spolupráci založený, **vztah mezi zkušeným pracovníkem (mentor) mladším a méně zkušeným (mentee)**. Oba společně sdílejí odpovědnost za naplnění potřeb, kterými je vztah řízen, a za pomoc začínajícímu pracovníkovi dosáhnout jasně vymezených cílů v oblasti profesního, vzdělávacího, interpersonálního a psychosociálního rozvoje. Šíří tohoto vztahu je vymezena kritérii, jako jsou kolegiálnost, profesionalita a respekt^{26, 27}.

V rámci personálních procesů na městském úřadě mentoring představuje účinnou metodu, používanou pro adaptační proces, kdy vybraní a proškolení zkušení zaměstnanci/odborníci – mentoři vedou nové zaměstnance. Tím napomáhají jejich rychlé adaptaci v novém prostředí a ulehčují jim jejich profesní start.

V souvislosti s mentoringem se často objevují pojmy koučování a supervize. Oba tyto pojmy vyjadřují specifický způsob práce a jsou důležitou součástí mentorského vedení²⁷. V mentoringu bývají využívány jako jednorázová pomoc, např. v určité fázi mentorského vztahu, a jsou jen jednou z možných forem podpory dlouhotrvajícího mentorského vedení.

2. VÝZNAM A CÍLE MENTORINGU

Mentoring představuje specifický způsob vedení zaměstnanců na městském úřadě, který umožňuje předat zkušenosti, znalosti a dovednosti vhodným způsobem. Jedná se o silný nástroj pro^{27, 26, 28}:

- přijímání nových zaměstnanců
- podporu profesního rozvoje



- budování kolegiálních vztahů
- rozvoj profesního dialogu
- podporu mezigeneračního učení
- podpora socializace
- příležitosti zapojovat se do procesů vedení a řízení, personálních procesů
- využívání vnitřních zdrojů, tedy účinnou ekonomickou cestu k podpoře profesního rozvoji

Pod vedením mentora by se měl zaměstnanec rozvíjet v následujících oblastech:

- kompetence – mistrovství v oblasti znalostí a dovedností
- sebedůvěra – přesvědčení o schopnostech týkajících se rozhodování a vlastní odpovědnosti
- sebeřízení – schopnost převzít iniciativu za svůj osobní, profesní a kariérní rozvoj
- profesionalita – porozumění a přijetí odpovědnosti a profesní etiky
- profesní dovednosti – vycházejí z pracovní náplně
- interpersonální dovednosti - např. udržování vztahů a spolupráce s kolegy, budování dobrých vztahů na pracovišti; mentor posiluje menteeho sounáležitost s vizí úřadu
- dovednosti v oblasti zvládání zátěže-vyvažování pracovního a osobního života nebo zvládání stresu

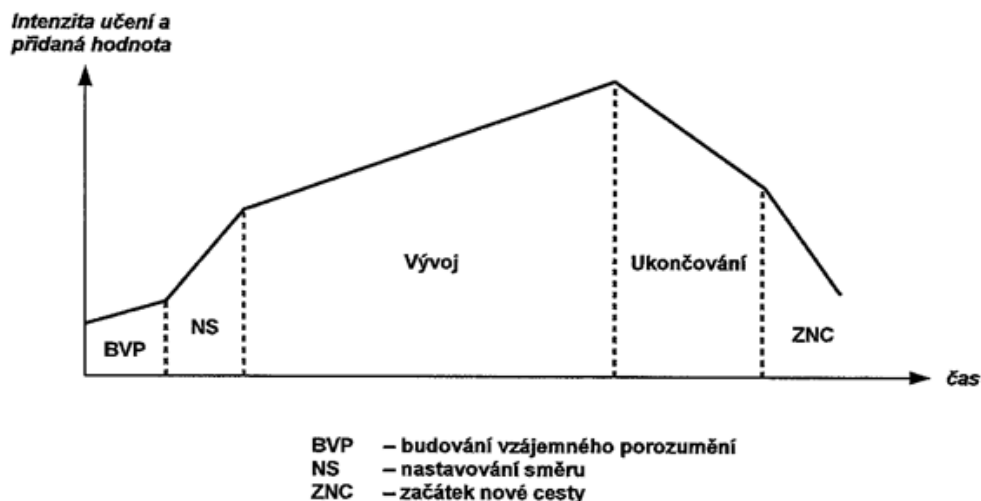
3. ZAVÁDĚNÍ MENTORINGU DO MĚSTSKÉHO ÚŘADU - fáze

Při zavádění mentoringu do městského úřadu je zapotřebí si uvědomit, že jeho efektivita je určena vztahem mezi mentorem a mentee. Navázat vztah, který je založený na důvěře, spolupráci a vzájemném respektu, je proto hlavním úkolem mentora a také podmínkou úspěchu mentorského vedení.

Délka mentorského vztahu je individuální. V některých případech, pokud jsou mentorské vztahy rozvíjeny v rámci oficiálních programů, může být doba jejich trvání vymezena délkou programu. Ačkoliv se délka mentorského vztahu nedá dopředu předvídat, fáze, kterými vztah prochází a které představují koncept zavádění do městského úřadu, předvídatelné jsou. Rozpoznání fáze mentorského vztahu může mentorovi pomoci při výběru vhodné strategie určené pro podporu mentee²⁹.



Obrázek č. 3: Fáze mentoringu na časové ose



Mentori by měli v počátku utváření mentorského vztahu počítat s jeho ukončením a měli by společně s mentee stanovit určité mezníky, které upozorní na potřebu nového vymezení jejich vztahu. Mezi takové mezníky může patřit např. povýšení nebo rostoucí sebedůvěra mentee³⁰.

Fáze zavádění mentoringu do městského úřadu:

1. Fáze – nastavení vztahu

První fáze mentorského vztahu se týká očekávání, kdy se buduje důvěra mezi mentorem a mentee, navzájem se poznávají a začínají společně pracovat. Mentor si vytváří představu o budoucím vztahu a společně s mentee se snaží o vzájemné porozumění. Je tedy zapotřebí, aby se v rámci prvního setkání vyjasnilo, o čem mentoring je. K tomu může posloužit definování tří bodů mentoringu:

- 1. bod – jaká je moje role, co bude mou náplní jako mentor (např. pomoci zapracovat nového zaměstnance)
- 2. bod – jaká je role mentorovaného, co bude jeho náplní práce (např. adaptovat se do pracovního procesu, přijímat zpětnou vazbu)
- 3. bod – čeho chceme společně dosáhnout (např. rozvoj mentorovaného ve specifických manažerských dovednostech)

V rámci první fáze je zapotřebí, aby si obě strany odsouhlasily základní pravidla a principy jejich spolupráce – důvěra, proaktivita, nedirektivnost a partnerský vztah. A dohodly se na četnosti a délce jejich pravidelných schůzek.



2. Fáze – nastartování vztahu

Ve druhé fázi dochází k nastavení cílů, kterých chce mentee dosáhnout. Cíle by měly být konkrétní, měřitelné, realistické, ambiciózní a časově vymezené. Pro jejich naplnění mentor využívá různé metody. Dále je zapotřebí identifikovat krátkodobá i dlouhodobá rizika v rámci naplňování těchto cílů, které je nutné vzít v úvahu a stanovit si postup, jak se s nimi vypořádat.

3. Fáze – rozvinutí vztahu

V další fázi podporuje mentor postupnou nezávislost a samostatnost mentee. V rámci společné spolupráce se hledají vhodné cesty k dosahování cílů, stanovení milníků a dílčích kroků. Stanovují se tak konkrétní akční plány pro období mezi setkáními. Dále je namístě začít přesouvat průběžné řízení procesu mentoringu z mentora na mentorovaného.

Je dobré se zamyslet nad dosahovanými výsledky:

- Čeho mentorovaný vztah dosáhl?
- Díky čemu se to podařilo?
- Co si při tom uvědomil a naučil se?
- Co bránilo v naplňování cílů?
- Jak se to vyřešilo?

Důležitou roli v této fázi sehrává ocenění mentora za dosažené úspěchy mentee.

4. Fáze – ukončení vztahu

Mentor by měl být schopen rozpoznat okamžik, kdy jsou cíle mentoringu naplněny a kdy je zapotřebí vymezení nových vztahů mezi mentorem a mentee, kteří se nyní stávají kolegy. Mentee v této fázi reflektuje svoje cíle a je motivován k tomu, aby pokračoval ve své osobním a profesním růstu^{29, 30}.

Důležitou věcí v rámci uzavření a vyhodnocení mentoringu (v rámci adaptačního procesu) je závěrečná schůzka, na níž se vyhodnocuje průběh a výsledky mentoringu. Dílčí kroky pro přípravu takové schůzky jsou:

- Pečlivá příprava rozhovoru, který musí zahrnout celé období mentorování. Jako podklady lze využít záznamy z jednání s mentorovaným.
- Závěrečnou schůzku vést pozitivně, a to v přiměřené a pozitivní návaznosti na výsledky mentee.
- Podpořit mentorovaného k sebehodnocení – výsledky bod po bodu, pozitivní výsledky, co se nepodařilo, co je potřeba zlepšit.
- Provést vlastní hodnocení mentee – pozitivní výsledky, co se nepodařilo splnit, oblasti pro zlepšení, celkové hodnocení.



- Za základě hodnocení zjistit návrh dalšího cíle mentorovaného – v tomto případě by se měl mentee například soustředit na oblasti, které je třeba zlepšit, další osobní rozvoj, představu o budoucích pracovních úlohách.
- Dohodnout se na klíčových cílech pro další období.
- Zpracovat závěrečnou zprávu pro sebe, mentorovaného, jeho vedoucího a personální oddělení.

4. PODOBY MENTORINGU

Podoba mentorského vztahu nemusí být jednotná. Níže uvedená kategorizace představuje typy mentoringu, které se v praxi mohou kombinovat a doplňovat.

Individuální mentoring (Face to face; One-to-one) – jedná se o typickou podobu mentorského vztahu, kdy je zkušenějšímu kolegovi přidělen méně zkušený (začínající). Individuální mentoring je klíčem k dobrému mentorskému programu a může nabývat několika podob. Například reverse mentoring, kdy mladší kolega, který je po technické stránce vybavenější, pomáhá staršímu osvojit si nové poznatky např. v oblasti ICT. Nebo peer mentoring, který probíhá mezi dvěma kolegy přibližně podobného věku, stejné odbornosti a zkušeností. Taková podoba mentorského vztahu může být vnímána jako méně ohrožující než mentorování ze strany staršího kolegy²⁶.

Podpůrné skupiny – v některých případech se může několik mentee setkávat dohromady s jedním mentorem, kdy sdílejí různé perspektivy a názory na dané téma. Tento typ mentoringu má pro všechny účastníky obohacující a silný motivační faktor pro jejich osobní a profesní rozvoj²⁶.

Mentorská konstelace (Multiple mentoring) – tento typ mentorského vztahu je opakem podpůrných skupin, kdy více mentee těží ze vztahu s jedním mentorem. Mentorské konstelace představují spojení několika mentorů, kteří předávají své zkušenosti a sdílí je s jedním mentee³⁰. Pro mentory samotné to znamená, že nejsou příliš časově zaneprázdnění, protože si mohou mezi sebe rozdělit odpovědnost za jednotlivé oblasti rozvoje svého mentee.

E-mentoring – spolu s rozvojem komunikačních a informačních technologií dostal mentoring v posledních letech jiný rozměr. Může být doplňkem ke klasickému modelu *one-to-one*, nebo může fungovat jako plnohodnotný mentorský vztah. Prostřednictvím e-mailů, chatu, skypu, mobilních aplikací aj. se mohou rozvíjet mentorské vztahy, které by možná nikdy nevznikly kvůli velké vzdálenosti mezi mentorem a mentee. I přes určitý komfort, který tento typ mentoringu nabízí zúčastněným stranám, si je třeba uvědomovat i některá rizika spjatá s e-mentoringem, jako např. nedorozumění, nepochopení významu nebo omezená možnost sledovat neverbální projevy komunikace²⁶.



5. STRATEGIE A TECHNIKY VYUŽÍVANÉ V MENTORSKÉM VZTAHU

Být vzorem – mentor slouží jako vzor, jehož pozorováním se mentee učí, jak používat různé strategie a praktiky v rámci naplňování pracovních cílů²⁹.

Přímá pomoc – do této kategorie spadají praktická doporučení, jak předcházet problémům, případně, jak je řešit, pokud nastanou. V rámci přímé podpory jde o oblast psychickou, emocionální (např. posilování sebevědomí), sociální (navazování kontaktů), organizační (např. vnitřní předpisy organizace), v oblasti pracovní činnosti (např. time management, způsob práce).

Model GROW (Goal/cíl – Reality/realita – Opportunities/možnosti – Will/volba) - Využívá se v rámci mentoringové konzultace

GROW	Typické otázky
Cíl – Čeho chceme dosáhnout?	Co je konečný cíl? Co je dílčí cíl? Kdy ho chceme dosáhnout? Co to to přinese
Realita – Co se nyní děje?	Co, kdy, kde, kolik? Co jste dosud udělal? Co se pak stalo? S jakými překážkami se potýkáte? Jak tyto překážky řešíte?
Možnosti – Co můžete udělat?	Co lze ještě udělat? Co se stane, když...? Jaké to má výhody/nevýhody?
Volba – Co skutečně uděláte?	Co uděláte? Kdy to uděláte? Odpovídá to vašemu cíli? Jaké jsou vaše konkrétní kroky? Jaká jsou možná rizika? Jak rizika překonat? Co/kdo vás podpoří? Jak získáte podporu?

Aktivní naslouchání

Vyjádření	Cíl	Jak jednat	Příklady
Povzbuzení	Projevit zájem. Povzbudit mluvčího k dalšímu hovoru.	Používat neutrální slova. Měnit tón hlasu.	„Co mi o tom můžete ještě říci?“ „Jak to vidíte vy?“



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Objasnění	Pomoci vysvětlit to, o čem je řeč. Získat více informací. Pomoci mluvčímu získat i jiná hlediska.	Klást otázky.	„Kdy se to stalo?“ „Jak často se to stává?“ „Jak na to reagujete?“ „Co si o tom myslíte vy?“ „Komu to ještě vadí?“
Parafrázování	Dokázat, že druhému nasloucháme a rozumíme. Ověřit, zda jeho slova správně chápeme a interpretujeme.	Novým způsobem předložit myšlenky a fakta. Shrnout sdělení.	„Rozumím dobře, že...?“ „Proto byste si přál, aby...?“ „Dovolte, abych se ujistil, že dobře rozumím...?“
Shrnutí	Dát dohromady důležité myšlenky a fakta. Zhodnotit dosažený pokrok. Položit základ k další diskusi.	Zopakovat, co bylo dosud řečeno (fakta i city).	„Pojďme shrnout, co jsme dnes probrali.“ „Dohodli jsme se, že budeme řešit... Je to tak?“
Ocenění	Ocenit vše, co ocenit lze. Ocenit vše věrohodně.	Uznat závažnost jeho pocitů a problémů. Projevit uznání jeho úsilí a jeho činností.	„Oceňuji vaši snahu vyřešit tento problém.“ „Vážím si vašeho úsilí, přístupu, snahy...“ „Bylo cenné poznat vaše názory.“

Pozorování a zpětná vazba – tyto strategie, pomáhají mentee reflektovat svoje jednání během náplně práce a změnit postupy, které jsou neefektivní. Množství informací získané zpětnou vazbou by však mělo být přiměřené tak, aby je mentee uměl využít. Zpětná vazba by měla být²⁶:

- trvalá
- pravidelná a probíhat v určitém cyklu, aby přispívala k neustálému zdokonalování
- specifická a jasná
- zaměřená na jednání a na budoucnost
- zaměřená na konkrétní chování než na osobu, měla by být důvěryhodná
- neodsuzující (zpětná vazba je založená na popisném, nikoliv hodnotícím jazyku)
- zahrnovat doporučení pro další rozvoj (sdílení myšlenek, než udělování rady)
- podněcovat k hledání nových strategií

Poskytování zpětné vazby může být pro obě strany obtížné, zvláště pokud je pro mentee nepříznivá. Mentor by měl znát zásady poskytování zpětné vazby³⁰:



- mluvit za sebe, používat JÁ jazyk (já si myslím, zdá se mi...)
- zpětnou vazbu nabízet, nevnucovat, pokud ji příjemce nechce (mohlo by to vyvolat konflikt)
- dbát na vyrovnanou zpětnou vazbu (rovnováha mezi pozitivními a negativními informacemi)
- začít reflexí silných stránek a poté sdělit problémové oblasti
- být popisný ne hodnotící, zaměřit se na to, co příjemce udělal nebo neudělal, ne na to, jaké to je
- nedávat příliš informací najednou, nabídnout jen tolik, kolik jich bude užitečných (a akceptovatelných)
- brát v úvahu příjemce zpětné vazby – zpětná vazba může být destruktivní, pokud sleduje jen vlastní zájmy, a ne potřeby příjemce
- směřovat zpětnou vazbu na jednání, které může příjemce ovlivnit a nad kterým má kontrolu

5P zpětné vazby

- poslouchat
- ptát se
- pochopit
- poděkovat
- použít

Neformální kontakt – neformální rozhovory kdykoli v průběhu dne, které proběhnou mimo dohodnutá formální setkání, mohou být pro mnoho mentee nejcennější formou podpory. Pro to, aby byla taková podpora efektivní, je však zapotřebí, aby byl mentor pro svého mentee k dispozici a našel si čas na to, aby ho navštívil a podpořil ho při řešení každodenních záležitostí²⁹.

Akční plán profesního růstu – mentor pomáhá mentee vytvořit akční plán rozvoje za účelem posílení jeho profesní autonomie, může se tak zapojit do definování cílů, doporučovat studijní materiály, zprostředkovat účast v projektech či na profesních setkáních²⁹. Nastavení cílů by mělo proběhnout v začátku, protože efektivní a dobře definované cíle formují vizi o rozvoji mentee a vyjasňují účel mentorského vztahu. Stanovení cílů vytváří také určitý rámec, pomocí něhož mohou mentor a mentee sledovat pokrok a úspěch. Při nastavení cílů je potom možné řídit se pravidlem SMART, jehož využitím lze dosáhnout toho, aby cíle byly specifické, měřitelné, odpovídaly potřebám jedince, byly reálné (dosažitelné) a časově ohraničené²⁶.

Příklad formuláře pro záznam ze schůzky mentora a mentorovaného

Jméno mentora:	
Jméno mentorovaného:	
Datum schůzky	



Odbor/Oddělení/pracovní pozice:	
Vyhodnocení splnění úkolů od milého setkání – Vyřešené úkoly:	
Vyhodnocení splnění úkolů od milého setkání – Nevyřešené úkoly:	
Probíraná témata:	
Dohodnuté pracovní cíle pro další období:	
Vyjádření mentorovaného:	
Datum příští schůzky:	
Podpisy mentora a mentorovaného:	

6. KDO JE MENTOR?

Mentorovat znamená zastávat množství různých rolí od kouče, rádce, průvodce, patrona, po přítele, kolegu či důvěrníka²⁹. Osoba mentora je zejména v počátečních fázích adaptace pracovníka klíčovým faktorem kvality. Výběr mentora by měl být promyšlený a mělo by se přihlídnout k jeho osobním vlastnostem a předchozím profesním zkušenostem. Ačkoliv osobní charakteristiky jako otevřenost, upřímnost a přátelství jsou u mentorů oceňovány a pomáhají budovat důvěru v mentorském vztahu, dobrý mentor rozumí zejména potřebám svého mentee a usiluje o jeho růst a rozvoj profesních kompetencí, postojů a chování. Aby byl mentor schopný předávat zkušenosti a poznatky kolegům, musí umět přizpůsobit svůj komunikační styl individuálním odlišnostem svých mentee^{25,29,30,31}.

Důležitým krokem je vymezení rolí mentora a mentee a vyjasnění, co se od nich očekává a za co nesou odpovědnost. Jasná definice rolí přispívá k pochopení smyslu mentoringu a zabraňuje tomu, aby vznikala rozličná očekávání a chybné domněnky o tom, čeho by mělo být prostřednictvím mentoringu dosaženo.

Definování role mentora může být provedeno např. vymezením povinností, které má v rámci svého působení mít.



Mentor je osoba, která:

- má dlouhodobé profesní zkušenosti v určité oblasti – má přehled nejen o své oblasti zájmu, ale dokáže se orientovat průřezově v rámci činnosti celého oboru
- má dobré pracovní výsledky
- dokáže identifikovat potřeby mentorovaného
- je schopen předávat a sdílet své znalosti a dovednosti srozumitelným způsobem
- je schopen naslouchat a adekvátně reagovat
- je trpělivý a ochotný věnovat mentorovanému svůj čas
- je ochoten mentorovat i nad rámec své pracovní doby
- zajímá se o druhé
- umí klást otevřené otázky a aktivně naslouchat
- dokáže potlačit své subjektivní hodnocení a předsudky
- není direktivní
- je empatická
- umí poskytnout konstruktivní a pozitivní popisnou zpětnou vazbu
- umí povzbudit mentorovaného k vlastnímu sebehodnocení
- umí povzbudit a vést mentorovaného k celoživotnímu učení
- je nekonfliktní
- umí zachovat důvěru
- umí povzbudit
- umí sám reflektovat svoji práci
- je ochotný se sám profesně a osobnostně rozvíjet a vzdělávat

Obdobně by měly být vymezeny prvky definující roli **mentee**, který **by měl**³²:

- umožnit mentorovi jej pozorovat při práci
- vyhradit si čas pro následný rozhovor s mentorem a být otevřený ke zpětné vazbě
- uznávat a budovat důvěru mentorského vztahu
- podílet se na vymezení svých profesních cílů
- přijímat nové strategie a nápady
- umět naslouchat
- motivaci se dále rozvíjet
- udělat si na mentoring čas nad rámec své pracovní doby

Oba dva pak musí být v rámci své role připraveni a ochotni spolupracovat. Právě na spolupráci je založeno mentorské vedení a opírá se o ni jak při určování cílů rozvoje, tak při společném učení. Vstup do spolupráce může přinést jedinci určitá rizika. Spolupracující člověk riskuje nastavení zrcadla formou hodnocení, kritiky, srovnávání s druhými apod.

Od mentora se očekává, že nad rámec svých odborných znalostí bude odborníkem na vztahy a intervence a v roli facilitátora bude schopný usnadňovat dospělým učení³¹.



Náročnost přípravy mentorů potvrzuje skutečnost, že v mentoringu se využívají reflektivní techniky a pracuje se s kognitivními stereotypy a emocemi mentee. Během výcviku si mentoři osvojují jak teoretické poznatky, tak praktické dovednosti.

Nejdůležitější body mentoringu pro mentory:

1. být mentorem s odvahou, zájmem a pozitivním naladěním
2. neustále se v mentorování vzdělávat – být rádcem a zároveň si rozšiřovat perspektivy, osobní naplnění
3. zjistit si dostupné údaje o mentee a pečlivě se připravit na první jednání
4. vybudovat si s mentorovaným vztah založený na důvěře, spolupráci, porozumění a respektu
5. plánovat a realizovat pravidelná jednání, vytvořit o každém záznam
6. poskytovat mentorovanému permanentní podporu a pomoc v oblastech týkající se například jeho rozvoje, pracovních úloh, adaptace, informací, stylu řízení
7. být proaktivní – nepřebírat zodpovědnost za mentorované kolegy, stanovení časového harmonogramu, reagovat na potřeby mentee
8. stavět na svých zkušenostech – být schopen si odpovědět na otázku: „Kdo mě kdy mentoroval a co jsem se od něj naučil?“
9. motivovat a vést mentorovaného k dosažení cílů, a to i v kritických situacích
10. sdílet to aktuální – vysvětlovat nepsaná pravidla, neformální vztahy, mluvit o vlastních omylech
11. sdílet své interní a externí kontakty – umožnit mentorovaným podílet se na aktivitách uvnitř i vně organizace
12. představujte perspektivy – pomoc mentorovaným rozpoznat jejich šance, dávat mentee jiné úhly pohledu, oslavovat s mentee jejich úspěchy
13. být si vědom limitů mentoringu – respektovat soukromí mentee, není důležité znát na vše odpověď, učit se z vlastních chyb, být připraven rozloučit se s mentee
14. efektivně komunikovat se všemi zapojenými stranami do procesu mentorování (mentee, personální oddělení, kolegové, vedoucí)
15. pravidelně poskytovat mentorovanému zpětnou vazbu
16. délka mentoringu – obě strany mají možnost po dohodě kdykoliv odstoupit
17. uzavřít mentoring závěrečným rozhovorem a zpracováním závěrečné zprávy
18. nezapomenout – vztah mentoringu je zcela dobrovolný

7. KOMPETECE MENTORA

Kompetence mentora představují soubor předpokladů či schopností zvládat svoji roli. Jedná se o kompetence³³:



1. *osobností*
 - vlastnosti – sociabilita, svědomitost, rozvážnost, kritičnost a sebekritičnost, smysl pro humor, emocionální vyrovnanost
 - schopnosti – míra sociálního cítění a inteligence, empatie
 - dovednosti
2. *odborné*
 - systematická znalost oboru
 - znalost souvislostí a vztahů oboru svého zájmu
3. *psychodidaktické*
 - androdidaktické – využití didaktické transformace a redukce, znalosti zákonitosti učení (formy, metody, didaktické pomůcky, diagnostika), schopnost aplikovat didaktické zásady
 - psychologické – znalost vývojové psychologie (biologický, sociální a emoční vývoj dospělého jedince)
 - andragogicko-psychologické – základní znalosti kognitivních procesů, znalost procesu učení (styly učení, učební strategie, podmínky učení)
4. *diagnostické*
 - ovládnutí forem a metod diagnostiky
 - schopnost užití diagnostiky (individuální, skupinové)
 - hodnocení úspěchu a pokroku
5. *psychosociální a komunikativní*
 - účinná komunikace – verbální, neverbální
 - zásady efektivní komunikace s kolegy, vedením, mentee
6. *profesně a osobnostně kultivující*
 - všeobecný přehled znalostí (filosofické, sociální, kulturní, politické, právní, ekonomické)
 - dodržování zásad profesní etiky
 - vystupování na veřejnosti jako profesionál
 - předpoklady pro spolupráci s kolegy
 - schopnost reagovat na změny
 - schopnost hodnotit (mentee, kolegy, nadřízené, sebehodnocení)
7. *manažerské*
 - schopnost řízení (učení, skupinové a individuální práce)
 - schopnost vytvořit podmínky pro spolupráci
 - znalost základních administrativních kroků
 - zapojení v projektové, tvůrčí... činnosti

8. DIDAKTICKÉ ZÁSADY MENTORA

Didaktické zásady pro mentora představují směrnice, či obecné požadavky, díky kterým dosahuje stanovených cílů mentoringu.



Dělení didaktických principů dle Komenského:

- učitel, nechť neučí kolik sám nemůže učiti, nýbrž kolik ŽÁK MŮŽE POCHOPITI
- vždy POSTUPNĚ, nikoliv skokem
- všemu čemu se musíme učit, nechť se učíme VLASTNÍ PRACÍ
- vše VLASTNÍMI SMYSLY a vždy ROZMANITĚ
- všemu se vyučuje a učí PŘÍKLADY, UKÁZKAMI a CVIČENÍMI
- od JEDNODUCHÉHO ke SLOŽITĚJŠÍMU, od OBECNÉHO ke KONKRÉTNÍMU

Dělení didaktických principů³³:

- *princip vědeckosti* – všechny předávané informace od mentora k mentee jsou nejen vědecky podloženy, je nutné dodržovat maximální možnou toleranci k jiným názorům
- *princip názornosti* – je třeba vycházet ze smyslového nazírání předmětů a jevů skutečnosti a z jejich obrazů, opírat se o dosavadní představy a zkušenosti jedince
- *princip přiměřenosti* – obsah, formy a metody učení musí být v souladu s věkovou vyspělostí a dosavadní úrovní jedince (ať už věkovou nebo vzdělanostní), je třeba zachovávat základní pravidla: od blízkého k vzdálenému, od známého k neznámému, od konkrétního k abstraktnímu, od snadného a jednoduchého k obtížnějšímu a složitějšímu
- *princip trvalosti* – jednou osvojené vědomosti, dovednosti a zájmy se musí jedinci stát trvalým majetkem
- *princip soustavnosti a systematičnosti* – veškeré podněty musí být uspořádány do systému umožňujícího osvojování v logickém pořádku, mentorovo působení i činnost mentee musí být co nejsoustavnější
- *princip uvědomělosti* - obsah učení se ve vědomí jedince má odrážet ve formě jasných představ přesných pojmů, soudů a úsudků, jedinec rozumí požadavkům na něj kladených a chápe jejich důležitost. Mentor by se měl zaměřit na vyloučení mechanického osvojování skutečnosti a pouhé memorování.
- *princip emocionálnosti* – mentor musí u mentee probouzet adekvátní citové prožitky, opírat se o tyto prožitky a udržovat pozitivní tvůrčí atmosféru. Pozitivní nálada zvyšuje výkon, zlepšuje výsledky práce a snižuje pocit únavy.
- *princip individuálního přístupu* – každý jedinec je individualita a je nutné k němu takto přistupovat.
- *princip zpětné vazby a transferu* – na základě zpětné vazby mentor získá informace o postupu mentee k vytčenému cíli.

9. ZAVEDENÍ MENTORINGU DO MĚSTSKÉHO ÚŘADU RÝMAŘOV A JEHO BARIÉRY

Zavádění mentoringu do městského úřadu je náročným úkolem. Pokud je cílem vytvořit efektivní mentorský program, je třeba se zaměřit při jeho dosažení na jednotlivé znaky, kterými se silné programy vyznačují. Mezi takové znaky patří např. promyšlený výběr



budoucích mentorů, zajištění kvalitního výcviku a podpory pro mentory, spárování mentorů a mentee na základě stanových kritérií, vyjasnění cílů programu, uznání mentorské práce a průběžné monitorování^{26,29}. Městský úřad by měl dále zvážit své charakteristiky a vnější a vnitřní bariéry, které se v rámci mentorování mohou objevit.

Vnější bariéry mentorování a jejich řešení

- kultura úřadu – ve spolupráci s vedoucími pracovníky a realizačním týmem mentoringu je zapotřebí vytvářet takové prostředí, které bude pro rozvoj mentoringu podpůrné
- lidé nechtějí nové přístupy – vlastním příkladem a příklady dobré praxe, včetně výsledků lze prokázat, že metoda mentoringu je efektivní a její využití se vyplatí nejen u stávajících zaměstnanců, ale také u nováčků napříč různými profesemi a pozicemi
- vedoucí a stávající zaměstnanci nemusí pochopit smysl mentoringu a nezíská se jejich podpora – je zapotřebí, aby se od začátku nastavila efektivní komunikace s příslušným vedoucím a získala se jeho podpora (např. v rámci porady). Dalším důležitým krokem je předávat své zkušenosti personálnímu útvaru tak, aby je mohli zapracovat do místních podmínek pro práci mentorů
- někteří očekávají absenci vašeho vlastního zájmu o mentoring a jeho ukončení – nenechat se odradit. Je žádoucí prokázat se dobrými výsledky a ukázat, že mentorování je skutečně efektivní způsob pro adaptaci a rozvoj zaměstnanců.
- mentoring je časově náročný, zdržuje od pracovního výkonu obě zapojené strany – opak může prokázat kvalitní výsledky mentorovaného. Lze argumentovat tím, že mentor je odborník, na něhož se mentorovaný obrací a nezdržuje od práce ostatní.
- obavy mentorovaných – nedávat prostor pro vytvoření obav. Před začátkem mentorování je zapotřebí mentee seznámit se smyslem, cíli, postupy, a hlavně přínosy mentoringu.

Vnitřní bariéry mentorování u mentora a jejich řešení

- Chci být mentorem, ale obávám se, že mě kolegové (vedoucí) budou vnímat jako příliš aktivní – je zapotřebí si o tom otevřeně promluvit s personálním oddělením a poradit se. Překonání nepochopení lze prostřednictvím šíření osvěty o mentoringu mezi zaměstnance a kolegy a zjistit podporu a pochopení pro mentorované u jejich vedoucích pracovníků.
- Mentorování dělám již řadu let (dávám rady), nepotřebuji se vyškolit v mentorování – proces mentoringu není jen o poskytování rad, ale o celkovém rozvoji jedince.
- Obávám se, že nebudu dobrý mentor – obavy se dají odstranit dostatečnou a pečlivou přípravou v rámci dalšího vzdělávání, přičemž důležité je poučit se z každého setkání a mít možnost mentorování s někým konzultovat.
- Mentorovaný mě nebude poslouchat – mentoring není o poslouchání, ale o vytvoření důvěry a přesvědčení ve společné cíle, které je založené na motivaci a podpoře mentorovaného.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

POUŽITÉ ZDROJE

- ¹KOUBEK, J. (2002). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002.
- ²ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů* Praha: Grada Publishing.
- ³ARMSTRONG, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- ⁴DVOŘÁKOVÁ, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- ⁵*More For Small Business: An Effective New Employee Orientation*. (2002). Dostupné z: <http://www.more-for-small-business.com/new-employee-orientation.html>
- ⁶KOCIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- ⁷BEDRNOVÁ, E. & NOVÝ, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- ⁸KLEIN, H. J. & WEAVER, N. A. (2000). The Effectiveness of an Organizational-Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires. *Personnel Psychology*. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.muni.cz/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=8f95e3a8-3c37-4ff8-9d95-9c8278beb76d%40sessionmgr103&vid=19&hid=103>
- ⁹STRACK, R. (2012). *From Capability to Profitability: Realizing the value of people management*. Bethesda, MD: The Boston Consulting Group. Dostupné z: [http://www.greatplacetowork.co.uk/storage/documents/BCG and WFPMA report Practice and Profitability 2012.pdf](http://www.greatplacetowork.co.uk/storage/documents/BCG_and_WFPMA_report_Practice_and_Profitability_2012.pdf)
- ¹⁰ŽUFAN, J. (2012). *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- ¹¹TOTH, D. (2010). *Personální management*. Praha: Powerprint.
- ¹²STÝBLO, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
- ¹³ŠPALKOVÁ, D. (2004). *Personální management: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- ¹⁴STACHOVÁ, A. (1997). *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita Opava.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

¹⁵NOE, R. A. (2009). *Fundamentals of human resource management*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

¹⁶MAYEROVÁ, M. & RŮŽIČKA, J. (2000). *Moderní personální management*. Praha: H & H.

¹⁷PAVLÍK, M. (2014). *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada Publishing.

¹⁸HRONÍK, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press.

¹⁹BRANHAM, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press.

²⁰BARR, S. (2011). *Employee orientation programs. The benefits of having a solid employee orientation program for your municipal employees*. Dostupné z: <https://www.amcto.com/imis15/Documents/EDMM/Employee%20Orientation%20Programs.pdf>

²¹URBAN, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI.

²²LEŠTINSKÁ, V. (2006). *Personalistika ve veřejné správě: (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. Brno: Masarykova univerzita.

²³WRIGHT, G. & NEMEC, J. (2003). *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Praha: Ekopress.

²⁴DOLISTA, J. & JEŽEK, R. (2006). *Etika zaměstnance veřejné správy: vysokoškolská učebnice*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií.

²⁵DRAGO-SEVERSON, E. (2004). *Helping Teachers Learn*. Thousand Oaks: Sage Publications.

²⁶ZACHARY, L. J. (2005). *Creating a Mentoring Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

²⁷LAZAROVÁ, B. (2010). Mentoring jako forma kolegiální podpory a strategie dobré školy. *Pedagogika*, LX (3-4), s. 254–265.

²⁸ŠNEBERGER, V. (2012). *Co je mentoring a jeho zavádění ve škole*. Ostrava: Repronis.

²⁹JONSON, K. F. (2008). *Being an Effective Mentor*. Thousand Oaks: Sage Publications.

³⁰JOHNSON, W. B., & RIDLEY, Ch. R. (2008). *The Elements of Mentoring*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

³¹LAZAROVÁ, B. (2006). *Cesty dalšího vzdělávání učitelů*. Brno: Paido.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

³²BOWER, M. (2005). Developing a District's Mentoring Plan. From Vision to Reality. In Portner, H. (Ed.), *Teacher Mentoring and Induction. The State of the Art and Beyond.*(s. 21–39). Thousand Oaks: Sage Publications.

³³MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: CODEX Bohemia, 1998.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Proces řízení lidských zdrojů.....	3
Obrázek č. 2: Adaptační proces.....	7
Obrázek č. 3: Fáze mentoringu na časové ose.....	13