



Katedra inženýrské pedagogiky

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Mentoring jako nástroj kariérního rozvoje

Mentoring as a tool for career development

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

Tomáš Jungwirth

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Tomáš Jungwirth
Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky
Téma bakalářské práce: Mentoring jako nástroj kariérního rozvoje
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Mentoring as a tool for career development

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte problematiku mentoringu a kariérního rozvoje.
- Proveďte analýzu efektivity mentoringu jako nástroje pro vzdělávání studentů a vlivu na jejich kariérní rozvoj oproti předchozím ročníkům projektu Mentoring na ČVUT a také oproti všeobecnému průměru.
- Vytvořte dotazník a proveďte šetření mezi studenty a mentory zapojenými v projektu Mentoring na ČVUT.
- Vyhodnoťte a porovnejte získané výsledky dotazníku a analýzu efektivity mentoringu předchozích ročníků a všeobecného průměru.
- Navrhněte konkrétní doporučení jak pomocí mentoringu zefektivnit rozvoj kariéry studentů nejen na ČVUT.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

PETRAŠOVÁ, Marta Anna, Zdeněk ŠTĚPÁNEK a Ilona PRAUSOVÁ. *Mentorink: forma podpory nové generace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2014, 152 s. ISBN 978-802-6206-255.

BRUMOVSKÁ, Tereza a Gabriela MÁLKOVÁ. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 150 s. ISBN 978-807-3677-725.

KRAM, Kathy E. *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Lanham [Md.]: University Press of America, 1988. ISBN 978-081-9167-552.

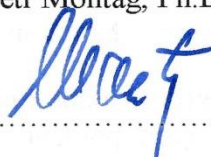
ZACHARY, Lois J. a With Lory A. FISCHLER. *The mentee's guide: making mentoring work for you*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. ISBN 978-047-0343-586.

VENDEL, Štefan. *Kariérní poradenství*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1731-9.

BOB GARVEY, Paul Stokes and David Megginson. *Coaching and mentoring: theory and practice*. 1. publ. Los Angeles: SAGE, 2009. ISBN 978-141-2912-174.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

Podpis vedoucího bakalářské práce:



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

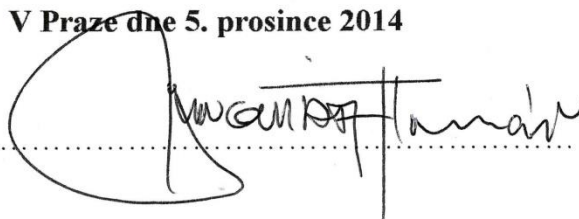
L.S.



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Vzor citačního záznamu

JUNGWIRTH, Tomáš. *Mentoring jako nástroj kariérního rozvoje*. Praha: ČVUT 2015.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií,
Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne 3. května 2015

podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval svému vedoucímu práce panu PhDr. Ing. Petru Montagovi, PhD. za odborné vedení při tvorbě mé bakalářské práce a také paní Ing. Iloně Prausové, koordinátorce projektu Mentoring na ČVUT, za důvěru a vstřícnou spolupráci při vypracovávání praktické části. V neposlední řadě velké poděkování patří i mé rodině a mým blízkým, kteří mě po celou dobu studia podporují.

Tuto práci věnuji všem lidem, jež jsem měl možnost během svého dosavadního života potkat, jelikož i Vy jste byli mými mentory.

Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je mentoring jako jeden z možných nástrojů kariérního rozvoje. Tato práce nejprve teoreticky zpracovává problematiku kariéry, kariérního rozvoje a mentoringu samotného. Poté se zabývá průzkumem v řadách studentů a mentorů, účastnících se programu Mentoring na ČVUT v roce 2014.

Hlavním cílem této práce je zjistit, zda má mentoring skutečný vliv na kariérní rozvoj jedince.

Klíčová slova

mentoring, kariéra, kariérní rozvoj

Abstract

The subject of this thesis is mentoring as a potential tool for career development. This thesis first handles clarifies the principles of career, career development and mentoring itself. Then it discusses the survey among students and mentors participating in the Mentoring Program at CTU in 2014.

The main objective of this work is to determine whether the actual impact of mentoring on career development of individuals.

Key words

mentoring, career, career development

Obsah

ÚVOD	9
1. KARIÉRNÍ ROZVOJ	11
1.1 DEFINICE KARIÉRY A KARIÉRNÍHO ROZVOJE	11
1.2 KARIÉROVÝ POHYB	14
1.3 KARIÉROVÉ TYPY.....	15
1.4 KARIÉROVÉ CYKLY	20
1.5 OSOBNÍ POTENCIÁL.....	24
2. MENTORING JAKO NÁSTROJ KARIÉRNÍHO ROZVOJE	26
2.1 CHARAKTERISTIKA MENTORINGU	26
2.2 HISTORIE MENTORINGU	29
2.3 ÚČASTNÍCI MENTORINGU	31
2.3.1 Mentor (učitel).....	31
2.3.2 Mentee (učeň).....	38
2.4 MENTORING VS. KOUČING.....	41
2.5 PROCES MENTORINGU	44
2.6 ÉTIKA A MENTORING	48
3. METODOLOGIE.....	49
3.1 VÝZKUMNÉ CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	49
3.2 VÝZKUMNÁ STRATEGIE.....	50
3.3 VÝZKUMNÁ METODA.....	50
3.4 VÝZKUMNÝ VZOREK	51
3.5 ANALÝZA DAT	53
4. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	53
5. CHARAKTERISTIKA PROGRAMU MENTORING NA ČVUT 2014	54
6. INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	56
6.1 VÝSLEDKY STUDENT.....	56
6.2 VÝSLEDKY MENTOR	64
7. POROVNÁNÍ.....	68
7.1 S PŘEDCHOZÍM ROČNÍKEM	68
7.2 S VŠEOBECNÝM PRŮMĚREM.....	69
7.3 S TEORETICKÝMI POZNATKY	72
8. VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	73
8.1 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MENTORINGOVÉHO PROGRAMU NA ČVUT	73
8.2 NÁVRHY NA OBECNÉ ZEFEKTIVNĚNÍ ROZVOJE KARIÉRY VŠECH STUDENTŮ	74
ZÁVĚR.....	75
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	79
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ V ČESKÉM JAZYCE	79
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ V ANGLICKÉM JAZYCE	81

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	82
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	84
SEZNAM GRAFŮ	84
SEZNAM TABULEK.....	84
SEZNAM PŘÍLOH	84
PŘÍLOHY.....	85
EVIDENCE VÝPŮJČEK	108

Úvod

Tato bakalářská práce s názvem „Mentoring jako nástroj kariérního rozvoje“ si klade za cíl vybrat a přehledně uspořádat teoretické poznatky týkající se kariéry, kariérního rozvoje a také nastupujícího fenoménu mentoringu. Také má poskytnout informace programu Mentoring na ČVUT o jeho současném stavu a doporučit mu praktické návrhy na jeho vylepšení. Dalším cílem této práce je poskytnutí cenných informací a motivace dalším studentům, kteří váhají, zda se do jakéhokoli mentoringového programu zapojit či nikoli. V neposlední řadě má tato práce sloužit jako částečná analýza a zpětná vazba mentorům a studentům, kteří se účastnili osmého ročníku programu Mentoring na ČVUT v roce 2014.

Uvedené téma bakalářské práce jsem si vybral hned z několika důvodů. Prvním z nich bylo nadšení a samotná účast v programu Mentoring na ČVUT. V posledních letech se mnohem intenzivněji než kdy předtím zabývám osobním rozvojem a způsoby sebevzdělávání. Účast na programu Mentoring na ČVUT pro mě byla tedy více než samozřejmá. Do programu jsem se zapojil natolik, že jsem se zanedlouho podílel na jeho tvorbě, zpracování a vyhodnocování výsledků. Taktéž si myslím, že toto téma je a bude velice aktuální vzhledem k době, v níž nadnárodní korporace nabývají na čím dál větší síle a jako jednu z efektivních forem výchovy svých nejlepších zaměstnanců používají právě mentoring.

Téma mentoringu je poměrně nové a na českém trhu zatím nijak hojně rozšířené. Existuje pouze několik málo kvalitních, česky psaných publikací, týkajících se právě tohoto tématu. Nezbylo mi tedy nic jiného, než se probírat tituly a webovými stránkami, psanými převážně v angličtině, ve které je naopak téma mentoringu velice bohaté. To považuji za velice pozitivní přínos, jelikož jsem si rozšířil svou slovní zásobu odborné terminologie. Také jsem zjistil, že pokud přeci jen chci získat nejaktuálnější informace o dané problematice, stejně ve většině případů budu muset sáhnout po anglicky psané literatuře.

Touto prací se tedy alespoň částečně budu snažit vyplnit prázdné místo chybějící literatury u nás na dané téma a to tím způsobem, aby mé postřehy a závěry byly využitelné jak pro samotné zlepšení programu mentoringu na ČVUT, tak pro samotné mentory a mentee, účastníci se letošního osmého ročníku programu, ale i pro další generace

studentů, kteří se do jakéhokoli mentoringového programu chystají zapojit. Důraz je kladen na praktická doporučení, která mají program na ČVUT i mentoring obecně ještě více zdokonalit. Taktéž je cíleno na výstupní hodnoty a závěry, které mají poskytnou konstruktivní feedback oběma zúčastněným stranám – mentorům i mentee.

Závěrem úvodu bych chtěl stručně shrnout základní myšlenky, proč je důležité se tématem mentoringu zabývat. Bohatství dnešních společností se už neposuzuje jen z hlediska výše a růstu jejich základního jmění, ale čím dál více společností si uvědomuje, že tím nejcennějším co mají, jsou jejich zaměstnanci. Protože právě oni jsou tím, kdo dané hodnoty navyšují. Je proto více než vhodné, zaměřit se na odborný rozvoj všech zaměstnanců s pečlivým přístupem k rozvoji těch řídicích. Jako jednou z nejvhodnějších forem se v takovémto případě jeví právě mentoring! Tak proč s ním nezačít už na začátku profesní kariéry - u studentů?

1. KARIÉRNÍ ROZVOJ

V dnešním hektickém světě má mít člověk takové pracovní místo, jenž je v souladu s jeho zájmy, cíli a potřebami. Navíc rozvíjí jeho osobnost a zajišťuje mu zdroj obživy. S pracovním místem úzce souvisí pojem kariéra. Slova „kariéra“ a „kariérismus“ měla a někde stále ještě mají spíše pejorativní nádech. Proti kariéristovi byl stavěn člověk bez ambicí, který i přesto, že byl schopný a zásadový, tak zůstával nenápadně v pozadí. Jeho přednosti ani schopnosti tak neměly kde vyniknout. A když už vynikly, tak ve prospěch někoho jiného. Takový člověk přitom mohl svým umem prospět sobě, svému okolí a možná i celému světu. Místo něho však rozhodoval o důležitých věcech jiný, hloupější, línější, který to málo, co uměl, dovedl náležitě využít. Z následujících řádků vyplývá, že kariéra a její rozvoj by rozhodně neměly být opomíjeným tématem. Naopak, člověk 21. století by měl být schopen svou kariéru plánovat, řídit a dosahovat v ní vytyčených cílů. A to tak, aby mohl být sám se sebou zcela spokojen a zároveň byl přínosem pro organizaci, ve které pracuje, a možná i pro celý svět.

V následující kapitole budou vysvětleny pojmy kariéra a kariérní rozvoj, nastíníme si možné druhy kariérových pohybů a podíváme se na různé typy lidí a jejich přístupy ke kariéře. V poslední podkapitole první sekce se seznámíme s jednotlivými nástroji kariérního rozvoje. Jako jeden z nich bude uveden samotný mentoring, kterému je věnována celá druhá sekce teoretické části této bakalářské práce.

1.1 Definice kariéry a kariérního rozvoje

Kariéru si můžeme představit jako dráhu nebo postup, který se odehrává na časové ose. Má začátek např. nástup do zaměstnání či do školy a má taktéž konec – ukončení pracovního poměru, dostudování. Mezi těmito dvěma body prochází celou řadou stádií. Bělohávek (1994) ve své publikaci *Osobní kariéra* definuje kariéru především jako seberealizaci jedince s rozvojem jeho osobního potenciálu a to vše v souladu s humanistickou filozofií. Samotná definice zní: „*Kariéra je dráha životem, zejména pak profesionálním, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál*“ (Bělohávek, 1994, s. 9). Kariéru tedy lze chápat buď jako celoživotní dráhu, nebo jako

určitý druh posunu v rámci jedné organizace. Pokud spojíme tato dvě hlediska dohromady, můžeme kariéru též brát jako celoživotní profesionální dráhu životem. K porovnání s tímto poměrně mladým přístupem ke kariéře si uveďme o trochu starší definici autorky Maříkové (2000), která tradiční kariéru chápe jako „*vzestupnou sociální mobilitu, tedy postup jedince po stupních společenské hierarchie v závislosti na prestiži povolání a úspěchu v zaměstnání*“ (Maříková, 2000, s. 104). Z této definice je patrné, že v rámci kariéry jde tedy o postup směrem vzhůru. Podobně kariéru popisuje i Růžička (1993): „*kariérou se rozumí postup v pracovním zařazení, popřípadě vzestupná dráha vůbec*“ (Růžička, 1993, s. 8). Z těchto dvou definic je patrné, že dříve byla kariéra brána jako pomyslný žebřík, po kterém se člověk šplhá vzhůru na vyšší a vyšší pracovní pozice. Z první, aktuálnější definice je jasné, že v dnešní době nejde jen o pomyslné šplhání vzhůru na takovou, či jinou, vyšší úroveň. V dnešní kariéře se mnohem více projevuje individualita jedince ve smyslu prosazení jeho dovedností a schopností tak, aby pro organizaci byl co největším přínosem a zároveň dosahoval vlastního sebeuspokojení v pracovním zařazení. Z tohoto důvodu se více přikláním k definici pojmu kariéry od pana Bělohávků (1994). Ten navíc kariéru rozděluje na kariéru vnější (objektivní) a kariéru vnitřní (subjektivní).

Kariéra vnější je taková, kterou můžeme sledovat v materiálech personálního oddělení, v životopisech atd. Jde o výčet kurzů, škol, předchozích zaměstnání atd., neříká nám však, jaké si člověk kladl cíle, zda je splnil nebo jak se vyrovnává s určitými problémy, na které v práci narazil. Na druhou stranu kariéra vnitřní si všímá především významů jednotlivých událostí z hlediska jednotlivce. Jsou jimi subjektivní záležitosti, postoje pracovníka, jeho zkušenosti i osobní růst (Bělohávek, 1994, s. 11 a 12).

V moderní době a měnícím se firemním prostředí se čím dál více setkáváme s korporátními pojmy typu career development, career planning nebo career management. Všechny tyto pojmy souvisí s rozvojem kariéry. Zatímco dříve byla organizace zodpovědná za jedincovu kariéru, dnes je jedinec zodpovědný za svůj rozvoj sám. Nejenže se tímto přesunula odpovědnost organizace na jedince samotného, ale začali se od sebe odlišovat i oba termíny. Organizace už svým zaměstnancům neplánuje kariéru, potažmo kariérní rozvoj tak, jako tomu bylo dříve, ale jsou za ni odpovědni zaměstnanci sami. Organizace jim tento rozvoj pouze umožňuje. Se svými zaměstnanci jedná jako se „sobě rovným“ a dává jim vlastní možnost volby kariérního rozvoje. Teď ale zpět k avizovaným

pojům, které nám tuto situaci přesně popisují. **Rozvoj kariéry** (neboli career development) má dvě složky – jednak usilí jednotlivce o nalezení a uskutečnění své vlastní cesty životem, nazývané plánování kariéry (career planning), a jednak úsilí organizace, která umožňuje pracovníkům růst v souladu s jejich potenciálem – management kariéry (career management). Cílem je tedy dosažení souladu mezi organizací a člověkem – zaměstnancem, který se realizuje ve shodě s potřebami vlastními i potřebami firmy (Bělohlávek, 1994, s. 9).

Důležitým aspektem kariéry jsou podle Bělohlávka (1994) její kritéria. Kritérium chápeme jako určité měřítko pro srovnávání, hledisko při posuzování, či znak (*ABZ slovník*, 2015). Tradičním kritériem je pozice – montážní dělník, vedoucí oddělení, generální ředitel. **Pozice** je spojena s celou řadou dalších kritérií, jako jsou mzda, bonusy atd. **Reálná moc** je dalším znakem postavení ve firemní hierarchii. I když ne vždy musí poměr reálné moci odpovídat postavení ve firmě. Některé funkce mohou být spíše formálního charakteru a mohou být spojeny s minimální skutečnou pravomocí. Jsou lidé, kteří nestojí o formální postavení, jde jim převážně o to, aby skutečně mohli rozhodovat o věcech. **Plat** je taktéž velice často užívaným kritériem. Poskytuje nám jasné srovnání mezi dvěma jedinci i mezi bývalým a současným zaměstnáním. **Symbolické předměty** jako je značka služebního auta, patro, ve kterém se nachází pracovníkova kancelář, nábytek, umění atd. také mohou vypovídat o významu nositele a mohou být považovány za ukazatele kariéry. To samé platí o **množství podřízených**. Zde většinou platí, čím více podřízených pracovník má, tím více se ve firemní hierarchii nachází. Jako další kritérium Bělohlávek uvádí **rozsah spravovaného majetku a míru rozhodovací pravomoci**, které jsou reálným vyjádřením moci pracovníka. **Tvůrčí a duševně náročná činnost** může být považována jako důležitější a pro jedince přínosnější než (třeba i lépe placená) činnost rutinní (Bělohlávek, 1994, s. 9-11).

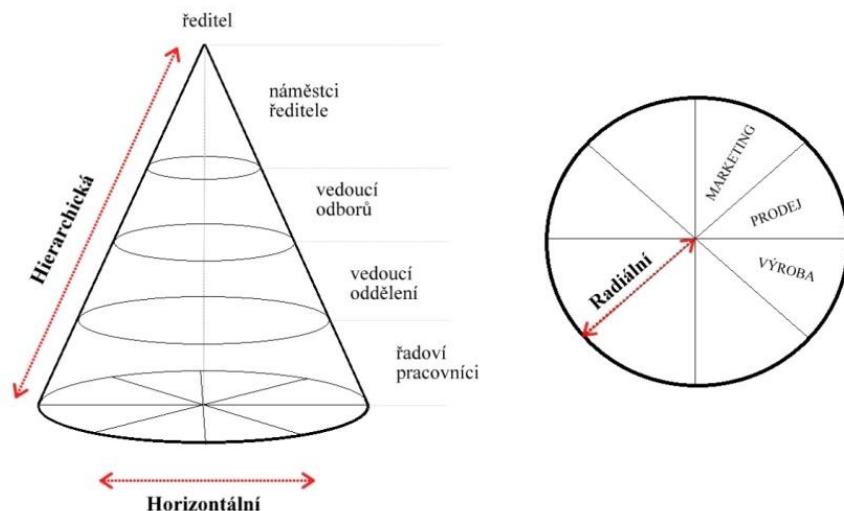
Každá z uvedených kritérií kariéry je možná a nelze říci, že některé je lepší a některé zase horší. V tomto případě záleží především na osobnosti jedince. Jednomu dělá lépe dosažení vrcholného postu ve firemní hierarchii a tím spojeného platu, jiný je daleko více šťasten, pokud může vykonávat práci na odborné pozici a obohacovat se zde nabytými znalostmi a být v první linii pokroku.

1.2 Kariérový pohyb

V průběhu kariéry dochází k přesunům. Člověk mění místo, zaměstnavatele, přestupuje do vyšších nebo naopak nižších pozic v organizaci nebo přechází z jedné složky do druhé – z výroby se například přesouvá do kontroly. Všechny tyto přesuny můžeme nazvat kariérovým pohybem. V knize autora Bělohlávka (1994) se setkáváme se dvěma modely popisující kariérový pohyb.

První z nich je Jenningsova mobilografie, která spočívá v analýze kariérových pohybů a přiřazuje jim hodnoty podle určitého systému. V současné době je tento přístup v podstatě překonaný, neboť současné trendy v organizování vedou spíše ke zplošťování organizačních struktur. V organizacích tak čím dál více ubývá hierarchických úrovní a tento systém hodnocení se tak stává nepoužitelným (Bělohlávek, 1994, s. 15-16).

Mnohem použitelnějším modelem je dimenze kariérového cyklu E.H.Scheina. Ten na základě svého zkoumání identifikoval 3 základní dimenze vnější kariéry, kterým odpovídají 3 kariérové pohyby. Schematicky je znázornil prostřednictvím kuželu (viz obr. č. 1). Na vrcholu kužele se nachází člověk ve vedoucí pozici (ředitel, předseda). Směrem k základně kužele se důležitost pracovního místa snižuje. Základnu kužele tvoří řadoví pracovníci. Celý kužel je v jednotlivých hierarchiích také rozdělen do jednotlivých výsečí, které představují odbornou oblast – marketing, výrobu, personalistiku, obchod atd. Prvním možným druhem pohybu v kariéře je tzv. **hierarchický (vertikální)**, kdy se pracovník posouvá většinou směrem nahoru na vyšší pozici, než zastával předtím. Tímto způsobem se může propracovat až na samý vrchol kužele, tedy na vedoucí místo. Je třeba si uvědomit, že tento pohyb funguje i na opačnou stranu, tedy z vyšší na nižší pozici. Dalším pohybem je pohyb **funkcionální, či technický (horizontální)**. Je to pohyb na stejné hierarchické úrovni, kde se pracovník přesouvá mezi různými odbornými oblastmi. Např. z finančního úseku jde do marketingu. Tento pohyb je typický pro zaměstnání spojené s rekvalifikací. Třetím možným pohybem je pohyb **radiální**. Ten má dvě možné podoby – dostředivý nebo odstředivý. Dostředivý radiální pohyb směřuje od obvodu kužele směrem do středu. Odstředivý naopak – od středu kužele směrem ven k vnějšímu obalu pláště. Ve středu se nachází oblast obecného řízení, kdyžto čím více se přibližujeme k obvodu kužele, tím odbornější a specializovanější práce je (Bělohlávek, 1994, s. 13-15).



Obrázek č. 1: Dimenze kariérového cyklu.

Zdroj: vlastní zpracování podle Bělohlávek, 1994, s. 13, upraveno.

Na konci této kapitoly je nutné podotknout, že lidé posuzují kariéru z různých úhlů pohledů a na základě odlišných kritérií. Spousta z nich ani neví, jak by jejich ideální kariéra měla vypadat a natož, že by se mohli pohybovat nějakým směrem.

1.3 Kariérové typy

Jednotlivé přechody mezi různými pracovními pozicemi nemusejí být vždy vyjádřením profesionálního směřování pracovníka. Někdy se lidé ucházejí o příslušnou pracovní pozici i z jiných důvodů. Může jimi být např. řešení finanční situace, přizpůsobování se práci partnera z hlediska místa působiště, atd. I přes tato zmíněná řešení životních situací člověk ve své kariéře směřuje k takové pracovní pozici, která bude uspokojovat jeho potřeby a přání. Na základě těchto potřeb a preferencí klasifikovali různí autoři profesionální typy osobností – kariérové typy. Bělohlávek (1994) uvádí tři známé a stále používané typologie – McClellandovu, Hollandovu a Scheinovu.

David C. McClelland rozděluje **typy lidí podle preference potřeb**, které mají. Uvádí tři základní potřeby (viz obr. č. 2). Potřeba výkonu, potřeba přátelství (afilace), potřeba moci (Bělohlávek, 1994, s. 21 a 22). Lidé *s potřebou výkonu* se vyznačují velkou mírou osobní odpovědnosti a samostatnosti. Rádi překonávají překážky a dosahují vytyčených cílů. Jsou velice soutěživí a rádi soupeří s ostatními. Ve většině případů se skoro za každou cenu snaží být nejlepší. Ke svému chování potřebují rychlou zpětnou vazbu, tedy

bezprostřední informaci o tom, jak se jim daří. Cíle a úkoly si vybírají obtížné, ale zároveň takové, aby pro ně byly reálně splnitelné. Jejich spokojenost vyplývá z dobře vykonané práce, finanční odměna je pro ně spíše jen potvrzení, že jejich práce byla úspěšná. Druhým typem McClellandovy teorie je člověk s *vysokou potřebou přátelství*. Tento typ aktivně vytváří a udržuje lidské vztahy. Dává přednost kolektivu před individuální prací, protože pracovat na něčem sám a nebýt přítom mezi lidmi by ho doslova ničilo. Tento kariérový typ je velice úspěšný v týmové práci. Velkým přínosem pro lidi, kteří s ním pracují, je jeho neustálý přísun energie ke stmelování členů týmu a kontinuální udržování jejich dobré nálady. Třetím a posledním typem této teorie jsou *typy s potřebou moci*. Tito lidé mají tendenci řídit ostatní a snaží se ovlivňovat jejich jednání. Pro organizaci je tento typ lidí prospěšný tehdy, jde-li o ovlivňování ve prospěch ostatních. V této souvislosti mají tito lidé i vysokou míru zodpovědnosti a jsou velice schopnými manažery. Na druhou stranu pokud člověku s potřebou moci jde pouze o osobní moc, dochází dříve nebo později ke konfliktu se zájmy organizace (podle Bělohlávek, 1994, s. 21-22).

Podle mého McClelland stanovil jednoduchou a v základu stále používanou teorii typologie kariérních typů osobnosti. Nemůžeme však říci, že každý z nás odpovídá přesně jednomu z typů. Při studiu této typologie jsem se sám nad sebou zamyslel, jakému typu odpovídá mé nastavení potřeb. Odpovědí mi byl fakt, že z každé mám něco. Myslím si, že potřeby většiny z nás jsou také průnikem dvou nebo tří typů McClellandovy typologie.



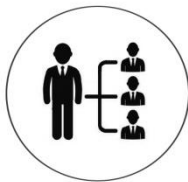
VÝKON

odpovědní / samostatní / neustále překonávající překážky / soutěživí / potřebují rychlou zpětnou vazbu / stanovují si přiměřeně obtížné cíle



PŘÁTELSTVÍ

vytvářejí a udržují lidské vztahy / vyhledávají kolektivní práci / týmoví hráči



MOC

snaží se řídit a ovlivňovat ostatní / odpovědní

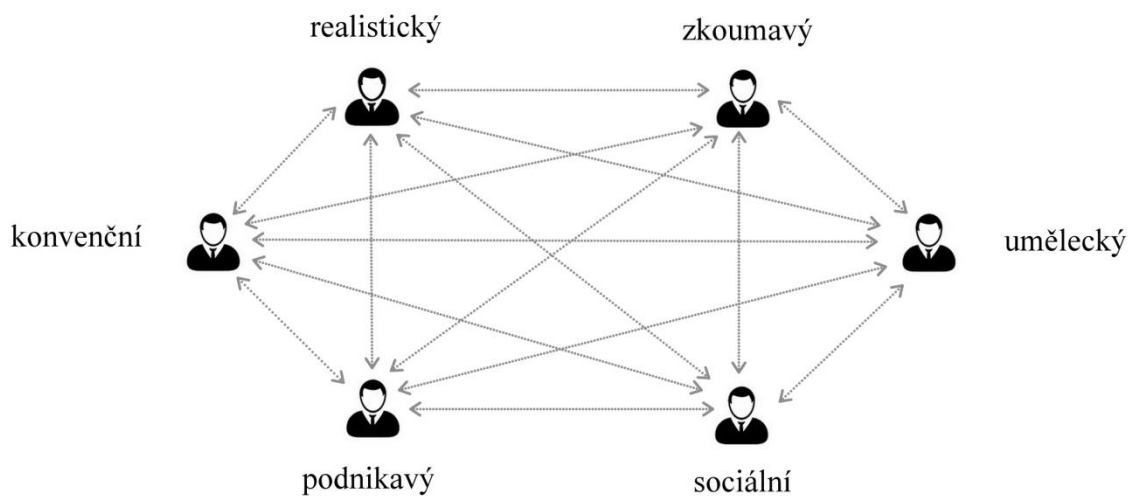
Obrázek č. 2: McClellandova typologie potřeb

Zdroj: vlastní zpracování podle Bělohlávek, 1994, s. 22.

S další typologií kariérových typů přichází John Holland (1996). Ten na základě svého zkoumání vyznamenal, že lidé mají tendenci vyhledávat takové prostředí, které odpovídá jejich povahové orientaci. Vytvořil tak **šest typů osobnosti podle profesionálního prostředí**. Každý z těchto typů orientuje svou kariéru do takového pracovního prostředí, které je v souladu s jeho osobností. Prvním z šesti typů je typ **realistický**, který se vyznačuje agresivním chováním. Jeho schopnosti a dovednosti jsou spojeny s fyzickou aktivitou. Podle Bělohlávka (1994) je tento typ vhodný např. pro oblast zemědělství nebo řemesla. Druhým typem je typ **zkoumavý**. Ten upřednostňuje poznávací aktivity, jako jsou přemýšlení a organizování před aktivitami emocionálními (citovými) – biologie, matematika, kybernetika, geologie. Typ **sociální** preferuje interpersonální aktivitu před intelektuální, či fyzickou. Sem můžeme zařadit lidi pracující jako sociální pracovník, diplomat, psychologický poradce, sekretářka. Typ **konvenční** se realizuje v činnostech, které jsou jasně vymezené pravidly a rád plní příkazy nadřízených. Zájmy organizace staví nad zájmy vlastní. Pro tento typ jsou typičtí účetní a lidé z finančního sektoru. Naopak typ **podnikavý** plně využívá svých přesvědčovacích schopností k získávání ostatních a k dosahování svých cílů. Tito lidé jsou velice dobře uplatnitelní v managementu, právu, či obchodu. Posledním, šestým je typ **umělecký**. Který usiluje o sebevyjádření a vyjádření

svých citů. Je pro něj typická tvůrčí práce. Do této skupiny patří hudebníci, výtvarníci nebo herci. V této typologii taktéž dochází k rovnováze dvou nebo i více zájmů. Vždyť vynikající účetní může po večerech hrát na housle v orchestru a může tak být velice úspěšným hudebníkem. Z toho plyne, že různé povahové typy nemusejí být při volbě zaměstnání v rozporu (podle Bělohlávek, 1994, s. 22-23).

Holland (1996) ve své studii dokonce znázorňuje slučitelnost jednotlivých kariérových orientací (viz obr. č. 3).



Obrázek č. 3: Hollandova typologie profesionální osobnosti včetně slučitelnosti jednotlivých kariérových orientací

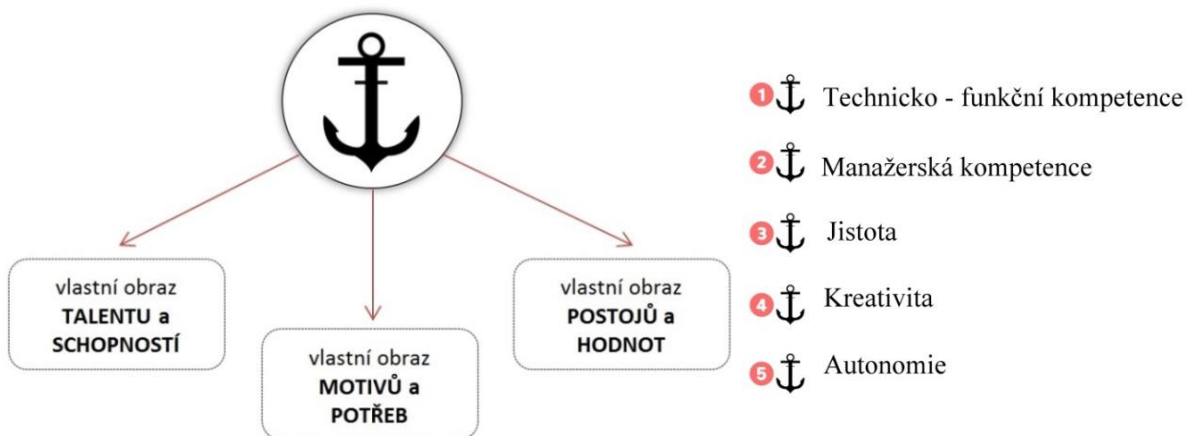
Zdroj: vlastní zpracování podle Bělohlávek, 1994, s. 24, upraveno.

Třetí typologií jsou **Kariérové kotvy E.H. Scheina** (viz. obr. č. 4). Ten po řadu let sledoval kariéru absolventů Sloan School of Management na Massachusetts Institute of Technology. Zjistil to, že po nástupu do práce si nový pracovník utváří svůj sebeobraz a dopracovává si své profesionální pojetí. Toto pojetí má tři komponenty, které tvoří to, co Schein nazývá kariérovou kotvou. První komponentou je vlastní obraz talentu a schopností, který je založený na aktuálním úspěchu v různých pracovních situacích. Druhou komponentu tvoří vlastní obraz motivů a potřeb, který plyne ze sebepoznání v reálných situacích a ze zpětné vazby od ostatních. Třetí a poslední komponentou je vlastní obraz postojů a hodnot, založených na porovnání sebe samotného na jedné straně

a normami a hodnotami zaměstnavatelské organizace na straně druhé (Schein, 1978, s. 14-19).

Samotnou kariérovou kotvu E.H.Schein (1978, s. 15) definoval jako „*soubor subjektivně vnímaného vlastního talentu, motivů a hodnot, sloužící k vedení, usměrňování, stabilizování a integraci osobní kariéry.*“ Na základě těchto tří komponent bylo ustanoveno pět typů kariérových kotev. Technicko-funkční kompetence, manažerská kompetence, jistota, kreativita, autonomie. Pro lidi s vysokou mírou **technicko-funkční kompetence** je rozhodujícím motivem při rozhodování technicko-funkční obsah práce. Pokud přemýšlejí o další kariéře, tak pouze v rámci své odbornosti. Příkladem může být inženýr, který nikdy nepřejde do marketingového oddělení. Tito lidé jsou hluboce zakořenění v práci, kterou vykonávají. Pokud nebudou muset, tak nikdy nebudou vykonávat práci, ve které nemohou využít svých odborných schopností. **Manažerská kompetence** je kariérová kotva, která nese silnou motivaci k dosažení pracovní pozice s manažerskou odpovědností. Je třeba mít důvěru ve vlastní schopnosti a předpoklady k dosažení takové pozice. Manažerská kompetence spočívá v kombinaci třech oblastí. Člověk musí být analytický. Musí umět analyzovat a řešit problémy v podmínkách neurčitosti a neúplné informace. Musí umět z velkého množství dat a informací vybrat to, co je pro něj podstatné, najít problém a pohotově jej vyřešit. Druhou oblastí, kterou manažersky kompetentní člověk musí ovládat, jsou interpersonální vztahy. Musí být schopen ovlivňovat, řídit a vést lidi na všech úrovních organizace tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Poslední oblastí je oblast emocionální. V krizi, stresu a vypjatosti na sebe musí umět přijmout velkou míru odpovědnosti a vykonávat svou moc bez pocitu viny. Podmínkou úspěšnosti manažerů je nezbytná kombinace všech tří oblastí. Lidé s manažerskou kompetencí se na rozdíl od technicko – funkčních cítí dobře v „džungli“ nejistoty. Mají také pevně vytyčený cíl, kterým je management jako takový. Odbornou práci považují pouze za přechodné zaměstnání, které nezbytným stupněm na cestě k obecnému managementu. Další skupinou jsou lidé zakotvení v **jistotě**. Dělají vše, co si přeje jejich zaměstnavatel. Na oplátku však od něj vyžadují jistotu zaměstnání se solidním příjmem. Myslí na budoucnost a chtějí v ní mít jistotu. Nemají však žádné velké ambice. Nejdůležitějšími hodnotami jsou pro ně stabilita a bezpečí. Svým chováním se vzdávají odpovědnosti, ale i svobody myšlení. Co jim chybí, je odvaha. Většina z nich funguje jako tzv. vykonavatelé a strážci předpisů, ve kterých si doslova libují. Tyto kariérní typy najdeme v povoláních, kde se mohou pevně opřít o pravidla – finančnictví, účetnictví,

právo. Skupina lidí, vyznačující se silnou potřebou dělat něco nového, vlastního patří do kotvy kreativity. I když těchto lidí není mnoho jsou významnou skupinou. Jejich primární motivací totiž nejsou peníze, ale jejich výtvar. Peníze jsou až doplňujícím ohodnocením povedeného výtvaru. Typické je pro ně podnikání jakéhokoli druhu, do kterého promítnou svou kreativitu a vytváří nové a nové výtvar. Jejich nedostatkem je však nepříliš veliká míra odpovědnosti. Na mnohé z lidí, kteří s nimi pracují, může jejich zavádění nových a nových věcí a rozbíhavost myšlenek působit nepřehledně. To způsobuje, že se v nich ztrácí a nerozumějí jim. Poslední kotvou je kotva **autonomie a nezávislosti**. Lidé s touto kotvou odmítají akceptovat pravidla a návyky, které klade práce v organizaci. Považují to za zcela nevhodné vzhledem k jejich soukromí. Chtějí být samostatní – svobodní a ne někde v kanceláři poslouchat příkazy nadřízeného a držet se vyznačených mantinelů. Z těchto důvodů je láká jejich vlastní, ničím neomezené a samostatné podnikání. Z organizací doslova utíkají a zakládají především soukromé poradenské firmy (Schein, 1978, s. 14-37).



Obrázek č. 4: Kariérové kotvy E. H. Scheina

Zdroj: vlastní zpracování podle Bělohávek, 1994, s. 23-27.

1.4 Kariérové cykly

Na rozvoj kariéry má vliv řada skutečností nejen z profesního života, ale i z života osobního. Každý z nás během svého života prochází několika biologickými etapami, aniž by si všiml výrazných změn. „Zcela odlišný postoj k radikální změně pracovního místa

mají mladí jedinci, pro které je změna život a vyhledávají každou příležitost k poznání nové reality, jinak se na změnu budou dívat lidé středního věku nebo dokonce pracovníci před důchodem“ (Bělohávek, 1994, s. 39). Bělohávek (1994) ve své knize rozděluje kariéru do čtyř etap: Přípravné období (do prvního nástupu do zaměstnání), počátek kariéry (od prvního nástupu do 35 let), střední věk (od 35 do 55 let) a starší věk (nad 55 let). Každé z těchto období má svá specifika a nese jisté problémy.

V přípravném období jedinec hledá svou budoucí cestu životem, volí si studijní obor nebo budoucí povolání. Toto období počíná už v raném dětství, kdy se setkáváme s pracovním životem v roli diváka. Problémem tohoto období je, vytváření nereálných obrazů svého budoucího povolání. Za pár let při nástupu do pracovní reality se těžko vyrovnávají se svým zklamáním. Zjistilo se, že nejlépe se do svého povolání zapracují ty děti, které v budoucnu vykonávají stejnou, či podobnou profesi jako jejich rodiče. Dokáží si totiž vytvořit reálný obraz profese a nejsou pak tolik zklamáni realitou.

Začátek kariéry, období od prvního nástupu do práce přibližně do 35 roku je obdobím značných změn v osobním životě. Člověk přestává být závislý na rodičích, zakládá rodinu a začíná budovat vlastní domov. Náraz hlavou do zdi tvrdé reality pracovního života je pro něj taktéž velkou změnou. Ve škole byl totiž veden k technickému a racionálnímu uvažování, jehož cílem je efektivita organizace, ve které bude pracovat. Ve skutečnosti však dochází ke zjištění, že organizace je kolbištěm, na kterém se střetávají různé zájmy jednotlivců i nátlakových skupin, kde probíhá neustálý taktický boj mezi soupeřícími frakcemi, kde prospěch úzké skupiny lidí je často povyšován nad prospěch celku (Morgan, 2006, s. 237). Ještě dlouho potom mu potrvá si zvyknout na to, že politické klima je samozřejmý aspekt každé organizace a naučí se v něm bezpečně pohybovat. Dalším pracovním problémem jedince v této fázi může být fakt, že i když je dychtivý na odbornou práci a složitější úkoly, dostává pouze banální rutinní úkoly, na kterých nemůže ukázat své skutečné kvality. Pomalu a jistě se smiřuje se skutečností, že ke složitějším úkolům se dostane až po několika měsících, možná i letech. Toto počáteční období se dnes snaží usnadňovat mnohé trainee programy. Trainee program by se dal definovat jako první pracovní zkušenost ušitá absolventům vysokých škol na míru. Je určen k tomu, aby získali pracovní návyky a důkladně poznali konkrétní firmu. Firmě zase slouží k výběru jí vyhovujících nadějných absolventů, z nichž si vychovává kvalitní spolupracovníky. Obvykle trvá 6 – 18 měsíců a během ní absolvent navštíví několik oddělení dané firmy,

kde se učí, jak to ve firmě chodí (LMC, 2012). Další možností usnadnění tohoto prvotního období jsou také tzv. mléčné programy. V mléčných programech spolupracují školy s firmami, které umožňují studentům seznámení s problematikou organizace a v mnohých případech i jejich zapojení do samotných činností a procesů organizace. To vše už během studia. Jedním z takovýchto mléčných programů je program Mentoring na ČVUT, o kterém pojednává druhá část této bakalářské práce. Bylo zjištěno, že jedinci, kteří v průběhu své životní kariéry dosáhli významného postavení, byli úspěšní už v počátečním období své pracovní dráhy. Tento **časný kariérový úspěch** vysvětlují ve své práci autoři Dreher a Bretz (1990) trojím způsobem:

1. Podle **Vroomovy teorie expektance** se člověk snaží tehdy, pokud ví, že jeho aktivita bude odměněna úspěchem. Ten, kdo je schopný a nebojí si své schopnosti ověřovat má šanci poznávat své možnosti. Ověřuje si tak své kvality a jistotu, že neseleže. To ho motivuje k dalšímu úsilí. Jedinci, kteří se na začátku postavili před složité úkoly a splnili je, si tak upevnili svůj sebeobraz a zvýšili svou motivaci do úkolů dalších. Naopak lidé, kteří takovou šanci neměli, polevili ve svém úsilí a jejich kariéra stagnovala (Dreher a Bretz, 1990, s. 6 a 7).
2. **Strukturální teorie** poukazuje na to, že mnozí zaměstnavatelé poskytují studentům – potencionálním zaměstnancům mnohé výhody – speciální formu výcviku, výuku, odborné vedení diplomových prací i začlenění do sítě kontaktů s odborníky a manažery. V této síti se ke studentům – mladým pracovníkům dostávají takové informace, které se ve škole nenaučí – informace o manažerských praktikách, cenových relacích, postavení a problémy různých firem na trhu, vztahy mezi firmami, institucemi, důležitými lidmi. Přesně takto získávají někteří mladí adepti cenné poznatky a zkušenosti, které jim už zůstanou a budou jim velkou výhodou v konkurenceschopnosti na trhu práce. Mají tak možnost rychleji se orientovat v novém pracovním prostředí, už zpočátku dosahovat lepších výsledků a mít v zaměstnání lepší pozici. Je však nutné uvést, že člověk, kterému od začátku tak trochu přálo štěstí, v sobě nemusí pěstovat takové vlastnosti, jako jsou odolnost a vytrvalost. Ty mu mohou v pozdější době chybět při překonávání náročných překážek a k dosahování náročných cílů. Naopak jedinci, kteří na počátku kariéry neměli takové štěstí a museli se prosadit jen svými schopnostmi, budou po morální

a činné stránce lépe připraveni k dosahování náročných a těžko dostupných cílů (Dreher a Bretz, 1990, s. 6 a 7).

- 3.** Podle **teorie viditelnosti** jedinec, který hned zpočátku dosáhl určitého postavení, bude v hierarchii organizace postupovat snadněji hlavně proto, protože je lépe „vidět“ než kolegové, kteří jsou ztraceni v početných složkách hierarchického spodku organizace. Vrcholoví manažeři si totiž tohoto mládence, kterého mají neustále na očích, všimnou mnohem snadněji, než lidí v početných skupinách. A až budou potřebovat někoho, koho budou chtít pověřit určitým úkolem, vzpomenou si právě na něj (Dreher a Bretz, 1990, s. 6 a 7).

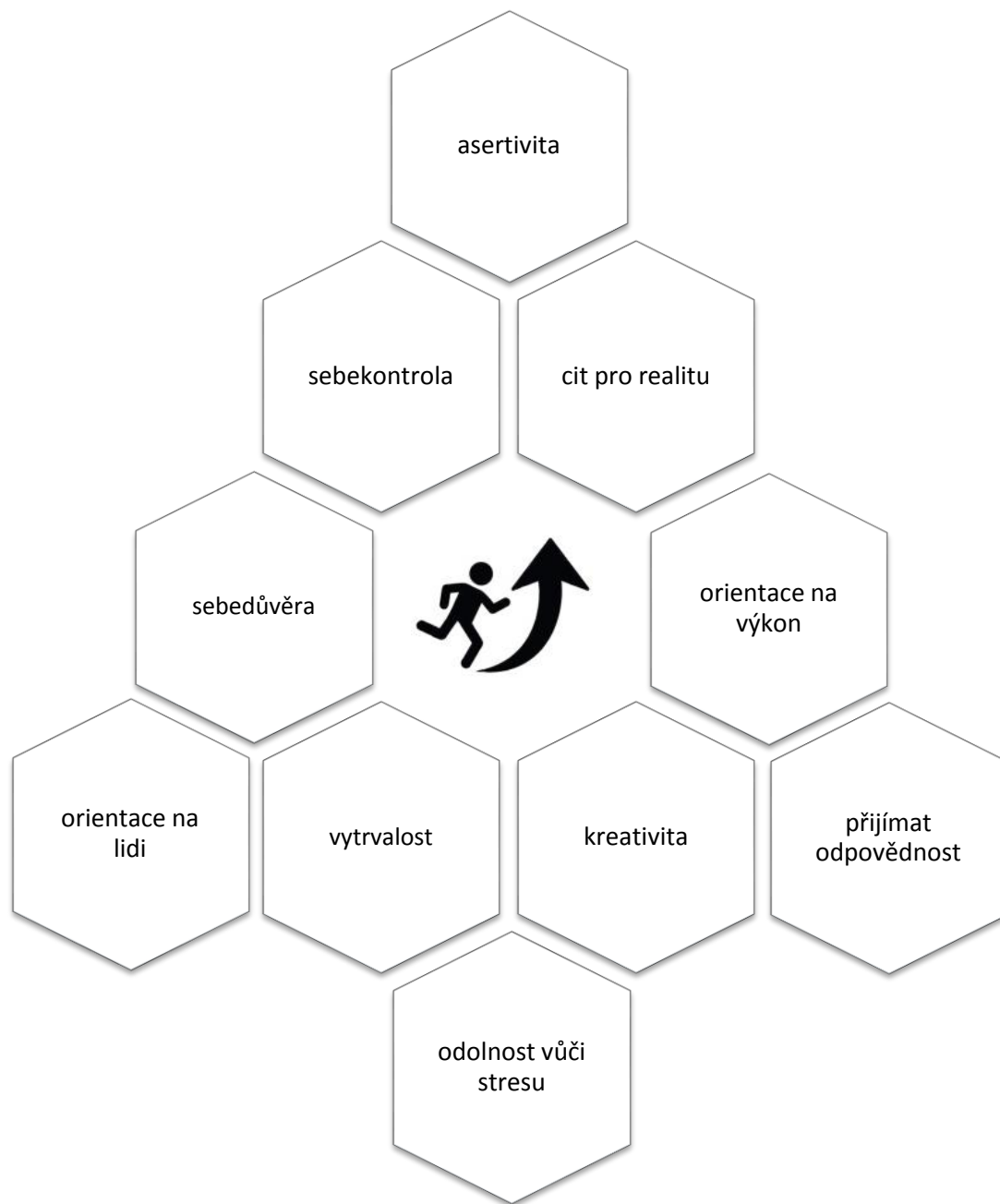
Pro kariérové období **středního věku** (cca od 35 do 55 let) je pro většinu případů typické stálé a jisté pracovní postavení. Lidé v tomto věku mají založení rodiny a vybudování domova už za sebou. Děti mají odrostlé, domov hotový a tak mají prostor a čas pro práci, které tak mohou věnovat více energie. V tomto věku zhodnocují svou dosavadní kariéru a životní plány. V mnoha případech se u nich objevuje tzv. plató efekt. Byli zvyklí se během své kariéry kontinuálně posouvat vzhůru na lepší a lepší pracovní pozice a najednou narazili. Dál na vyšší manažerské pozice se dostala už jen hrstka z nich. Své zklamání řeší několika způsoby. Odbydou si své pracovní povinnosti a po práci věnují spoustu energie a času něčemu radostnějšímu. Druzí se stereotypní práci dostávají do rutiny. Další se snaží najít nové cesty – nová práce, nové zaměstnání (tento způsob řešení je nazýván jako tzv. druhá kariéra). Jiní si naopak redefinují své vlastní činnosti a snaží se je rozšířit, obohatit (Bělohlávek, 1994, s. 43-44).

Poslední skupinou jsou lidé **staršího věku** (55 let a více), kterým obecně ubývá pružnosti a energie, ale narůstá jim životní zkušenost a rozhled. Jejich děti opouštějí své domovy a pro ně se jejich domácnost stává poloprázdnou. Tento jev můžeme znát pod názvem syndrom prázdného hnízda. Lidé na vrcholu kariéry se často jen těžko smířují s tím, že zaměstnání, které po tak dlouhou dobu naplňovalo jejich životy, nyní končí. Jedni se do důchodů těší, druzí se naopak obávají toho, že tam nebudou mít co dělat. Tento přechod obzvláště těžce nesou ti, jenž své práci věnovali maximum času, mnohdy i toho volného a jejich práce jim byla zároveň koníčkem. Tito lidé však mohou mít vysoké intelektuální kvality a bohaté zkušenosti. Podle mého názoru, nejlepší cestou jak jich využít je **mentorství**. Mentor se stává poradcem nového pracovníka, či studenta, který se

s obtížemi adaptuje ve firmě nebo povolání. Mentor mu umožní vpravit se do jemného politického přediva organizace, včlenit se do její kultury, objasnit smysl věcí, které se mu zdají těžko pochopitelné, poskytnout mu oporu a jistotu v kritických situacích. Pro mentora samotného to zase znamená smysluplný úkol, který mu dovoluje zůstat v kontaktu s firmou a s lidmi (Bělohlávek, 1994, s. 45).

1.5 Osobní potenciál

Všechny ukazatele, ať už lidské potřeby nebo dlouhodobé kariérové kotvy, všechny nám ukazují něco uvnitř jedince, něco, čím se odlišuje od ostatních a co má současně vztah k jeho práci a povolání. Každý z nás má sklon k určitému okruhu činností, profesí či zaměstnání. Kromě nich bychom také rádi poznali, zda máme pro tyto práce předpoklady, jako jsou nadání, schopnosti, dovednosti, vlastnosti či motivaci, které jsou podmínkou úspěšného výkonu. Souhrn těchto charakteristik tvoří **potenciál** člověka. Podle Maya (1991) pracovníkův potenciál znamená „*schopnost vykonávat někdy v budoucnu náročnější nebo rozsáhlejší práci*“ (Mayo, 1991, s. 105). Samotný potenciál zahrnuje tři nezbytné složky. Vlohy a schopnosti, znalosti a dovednosti a osobnost (vlastnosti, postoje, motivy). **Vlohy** jsou vrozené, a pokud pro ně vytvoříme vhodné podmínky, mohou se měnit ve schopnosti. **Schopnost** však málo kdy vzniká samovolně. Je třeba, aby se člověk učil – studiem, pozorováním a napodobováním ostatních, z chyb svých i z chyb druhých, ale i úspěchem. Teprve pak se z vlohy může stát schopnost. **Znalosti** jsou teoretické poznatky, které můžeme získat z přednášek, knížek, časopisů atd. Jsou však postačující pro pouhé rozšíření poznatkové základny dané oblasti, nikoli však k úspěšnému vykonávání činnosti. Prostudováním devadesáti knih o lyžování se také lyžovat nenaučíme. **Dovednosti** se rozumí ovládnutí činnosti, která je postavena na základních znalostech. V předchozím příkladu tedy umění lyžovat. Pouhé znalosti nám ale nestačí. Máme-li dosáhnout úspěchu, musí nám být dovednost vrozena, nebo se ji musíme naučit výcvikem. Výcvik je praktické učení vlastní činnosti pod kontrolou trenéra, který sleduje naše jednání, upozorňuje nás na nedostatky a pomáhá nám vytvářet nové návyky (Bělohlávek, 1994, s. 48). Z hlediska osobnosti a jejího úspěchu v zaměstnání jsou podle Bělohlávka (1994) důležité zejména následující rysy osobnosti (viz obr. č. 5).



Obrázek č. 5: Důležité osobnostní rysy pracovního úspěchu
Zdroj: vlastní zpracování podle Bělohlávek, 1994, s. 48-49.

2. MENTORING JAKO NÁSTROJ KARIÉRNÍHO ROZVOJE

V této kapitole se budeme nejdříve věnovat samotné charakteristice mentoringu a jeho historii. Poté se podrobně zaměříme na samotné účastníky mentorského vztahu – mentora a mentee. V dalších podkapitolách se budeme věnovat zásadám mentoringu a také si popíšeme jednotlivé fáze mentoringového procesu. V závěru kapitoly se dozvíme, jaké jsou přínosy, problémy a podmínky pro úspěch v mentoringu a neopomeneme ani důležitosti etiky.

2.1 Charakteristika mentoringu

V odborné literatuře se můžeme setkat s mnoha definicemi mentoringu. Brumovská a Málková (2010) ve své knize *Mentoring – výchova k profesionálnímu dobrovolnictví* uvádí mentoring jako „*blízký, individuální, mezigenerační vztah staršího, zkušenějšího mentora, který má zájem předat své zkušenosti a vědomosti mladšímu, méně zkušenému chráněnci (menteemu)*“ (Brumovská a Málková, 2010, s. 11). V zásadě však nemusí být mentor vždy starší, než je samotný mentee. Důkazem toho je tzv. peer mentoring, ve kterém jsou mentor i mentee na stejné hierarchické úrovni, ať už v podniku, organizaci, či ve škole a často jsou také stejně staří.

Daleko výstižnější definice je od autorů Průchy a Vetešky (2012), kteří mentoring popisují jako „*specifický proces, v průběhu kterého speciálně vyškolení jedinci vedou pracovníka a poskytují mu praktické rady a soustavnou podporu. Pracovníkovi tak mentor pomáhá při vzdělání a rozvoji*“ (s. 171). V zápětí hned dodávají, že „*mentor poskytuje poradenství v rámci sebevzdělávání, vedení v tom, jak získat znalosti a dovednosti potřebné pro výkon nové práce atd.*“ (Tamtéž). Z této definice nejlépe vyplývá, že mentoring není pouze jednostranný proces, kdy učitel předává své zkušenosti učni, avšak že obohaceny jsou obě dvě strany. Jak mentee, tak i samotný mentor.

Za velice výstižný a pochopitelný mentoring sám osobně považuji následující příběh o rodinném hodinářství, převzatý z díla Petráškové, Prausové a Štěpánka (2014, s. 18). Představte si, že vstoupíte do hodinářství, ve kterém za pultem stojí mladý hoch, syn ve

věku 25 let. Stojí tam se svým otcem, který ho jemně diriguje a pozoruje zpovzdálí. V zadní místnosti sedí jeho děda, který opravuje ty nejkomplicovanější historické stroje, které už by asi dnes někdo jen těžko opravil. V tomto příběhu je krásně naznačena důležitost předávání informací a zkušeností z generace na generaci, tedy mentorování. Vzájemně se zde propojují a ovlivňují tři různé generace a energie. Tou první, nejmladší je *energie systému*. Jsou to ženy a muži ve věku přibližně 21 - 35 let, tedy dospělí, kteří budují materiální statky a zakládají si svá rodinná hnízda. Druhou skupinou a *stabilitou systému* jsou jejich rodiče, lidé ve věku 35 – 55 let, kteří vytvářejí prostředí, jenž podporuje zdravou energii jejich dospělých dětí. A poslední třetí generací jsou lidé nad 55 let, kteří jsou ve „zdravých“ starých kulturách nejvíce uznávání, jelikož jsou nositeli formy a vytvářejí *moudrost systému*. V tomto třígeneračním systému si lidé předávali své zkušenosti a znalosti u jednoho stolu mnoho let nazpět. Tento přirozený systém u nás byl však zničen dvěma diktaturami – nacistickou a posléze komunistickou. Kolektiv autorů knihy Mentorink – forma podpory nové generace se domnívá, že vyzrálí mentoři, kteří jsou ochotni a schopni opět přispívat k rozvoji hodnot, mohou národu napomoci opět získat formu třígenerační systému nazpět (Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 18-19).

Se svými mentory se setkáváme už v raném dětství, kdy je kolem nás spousta osob, které neplní rodičovskou úlohu, ale přesto významnou měrou přispívají k našemu osobnostnímu, kognitivnímu a emočnímu vývoji. Přirozenými mentory dětí i nás dospělých jsou naši sousedé, učitelé nebo lidé v roli trenérů. Bylo zjištěno, že 40% procent přirozených mentorů jsou členové naší rodiny (starší sourozenci, prarodiče, strýc či teta), 26% mentorů jsou učitelé nebo odborní poradci. Dalšími mentory jsou nám trenéři, členové církve, zaměstnavatelé, spolupracovníci, rodiče kamarádů, lékaři či terapeuti. Tyto vztahy se vyskytují v přirozené sociální síti vztahů dětí a dospívajících a tvoří asi 69% existujících zaznamenaných mentorských vztahů (Dubois a Rhodes, 2008, s. 255).

V dnešním sociálním společenství starší generace přistupují k těm mladším stylem: „My jsme chytřejší než vy, protože už o tomto světě něco víme a musíme vás na tento svět připravit...“. A nebo také: „Podívejte se na tu dnešní mládež, to je ale cháska“. Toto je projev velké neúcty k mladší generaci. Mladí se pak bouří, protože je starší nepodporují v jejich vlastním sebevědomí. Mladí zase staré soudí, že jim nenaslouchají, nepodporují je, zlobí se na ně také proto, protože podle nich nepracují na svém „zrání“ nerozvíjí se, i když by mohli. „Žijete nebo jen přežíváte? A tohle chcete naučit další?“ Myslí si o ní, že jsou

hloupější, zatímco oni jsou už vzdělávání od kolébky díky moderní technice. Na druhou stranu starší generace má jasnou představu o tom jak by to tu mělo za 20 let vypadat. Ale starší už tu možná za 20 let vůbec nebudou, ale jejich děti a jejich vnuci a vnučky nejspíše ano. Proto by měli daleko více naslouchat mladým v tom, v jaké společnosti vlastně chtějí žít. Takže otázka starších by spíše měla být, jak vám můžeme pomoci, jak vás máme podporovat (podle Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 20)? Z následujícího textu vidíme a uvědomuje si, že v rámci mentorského vztahu mohou mnohé získat obě dvě strany. Jak staří, tak mladí. Zaleží jen na vztahu, který si mezi sebou vybudují.

Mentorský vztah v klasickém pojetí mentoringu je tedy emocionální osobní spojení staršího nebo stejně starého a zkušenějšího mentora s jeho svěřencem – mentem. Ve vztahu těchto dvou osob se na rozdíl od dalších našich životních učitelů jako jsou např. trenéři, vytváří určité emocionální pouto. Typickými znaky pro formální i neformální mentoring podle Allena a Ebyho (2007, s. 156) jsou:

- **Jedinečný vztah mezi dvěma osobami** – žádné dva mentorské vztahy nejsou stejné, jelikož jde o vytváření různých interpersonálních procesů, které formují jejich samotný charakter.
- **Partnerství, v němž probíhá proces učení** – jedním z hlavních cílů každého mentoringu je získání vědomostí, dovedností, či osobního rozvoje. Proces učení může tedy probíhat ve vysoce kvalitních vztazích, ale i v mentorském vztahu, kde není úplně naplněno očekávání jedné ze stran.
- **Proces definovaný typem podpory mentora** – hlavním naplňovatelem mentorského vztahu a jeho tvůrcem je samotný mentor, který svou práci směřuje k danému cíli.
- **Reciproční vztah** – není však rovnocenný a symetrický. Mentor může užívat přínosů, které mu mentorský vztah poskytuje, ačkoli primárním cílem je podpora pozitivního vývoje a růstu mentorovaného. Mentoring přináší mentorovi příležitost pro vytvoření dlouhodobého kvalitního vztahu.
- **Dynamický** – mění se v čase a jeho přínos mentorovanému roste s délkou jeho trvání. Čím delší, tím lepší a trvalejší přínosy vztah má.

V závěru této kapitoly si uvedeme rozdíl mezi přirozeným a formálním mentoringem. Přirozený mentoring je vztah mezi osobou, která vytváří individuální rozvíjející se vztah pro někoho druhého, kdo se v něm učí, a jež tento učedník definuje jako vztah, v němž má

možnost osobního růstu. Mentor v tomto vztahu neprochází žádným výcvikem, nemá žádné mentorské vzdělání ani za mentorování není placen, ale formuje vztah přirozeně a nezištně bez přítomnosti třetí zprostředkující strany (Bennets, 1994, s. 10). Naopak ve formálním mentoringu jsou vztahy vytvářeny mentoringovými programy, které mají nahrazovat chybějící přirozené mentorské vztahy. Jejich koncepce stojí na principech neformálního, přirozeného mentoringu a mají být minimálně stejně kvalitní. Neformální mentorské vztahy musí překonávat určitá rizika a dilemata, která jsou spojena s jejich zprostředkováním – mají se rozvinout ve vztah, co nejvíce podobný neformálnímu přátelství. Hlavními ukazateli kvality vztahu jsou jeho pravidelnost, odolnost a dlouhodobost, stejně jako subjektivní pocit blízkosti, důvěry a empatie (Tamtéž).

2.2 Historie mentoringu

Mentoring považujeme za vůbec jednu z nejstarších forem učení. Důkazem nám může být menotrský vztah čaroděje Merlina s králem Artušem, filozofa Sokrata s Platónem nebo Aristotela s Alexandrem Velikým. V Číně byl učitelem mistr, který napomáhal svým žákům na cestě k poznání pravdy. Na blízkém východě měli své guru, kteří taktéž učili a vedli své žáky. Židům s poznáním své moudrosti byli nápomocni rabíni a islámští súfijci se učili od šejků. Indiáni čerpali moudrost a životní zkušenost od šamanů a stařešinů svého kmene a to převážně vyprávěním příběhů, z člověka na člověka, z generace na generaci (Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 29). Samotné pojmenování mentor se objevilo kolem roku 800 př.n.l. v Homérově eposu Odysseus. Když Odysseus odcházel do války svěřil svému příteli Mentorovi to nejcennější co měl, svého syna Telemacha. Mentorem byla ve skutečnosti převtělená bohyně Athéna, která byla Telemachovi jeho učitelem, rádcem, přítelem a průvodcem na cestě, na níž Telemachos hledal svého otce ztraceného ve válce. Také jej naučila vládnout městu Ithace a připravila jej na převzetí trůnu po otci (Tamtéž).

Ve středověkém cechovním systému měli učni (dnes mentee) své mistry řemesla, alchymisty, cechovní mistry nebo zkušené řemeslníky, či znalé stavitele u kterých se vyučovali řemeslu.

Ve většině těchto vztahů lidé nenavštěvovali formální školu jako je tomu dnes, ale byli vedeni svými mistry. Z ekonomického hlediska byly tyto vztahy nutné, jelikož si v nich

mistři řemesla zakládali cechy, kde mohli řídit výrobu, distribuci, zajišťovat kvalitu a bojovat s konkurencí z vnějšího světa. Vychovávali si zde své učně, starali se o jejich odbornost, porozumění řemeslu a pravidlům cechu. Často je také vysílali do světa na zkušenou. Po jejich vyučení na ně starší mistři dohlíželi a dále zdokonalovali jejich řemeslnický um. Všechny tyto podstaty můžeme najít i v současném pojetí mentoringu, kde je rádce, poskytovatel zkušeností, trenér, kouč, podporovatel při kariérním růstu svého svěřence. První publikace věnované mentoringu vyšly o mnoho let později, v 18. století. Za zmínku určitě stojí kniha přeložená z francouzštiny s názvem *The True Mentor*, publikovaná v roce 1760. Přestože je mentoring prastarý způsob učení, začal se mu současný výzkum věnovat až v polovině sedmdesátých let 20. století a to převážně poté, co se zjistilo, že má prokazatelný vliv a přínos na rozvoj lídrů a řídicích pracovníků. Také bylo zjištěno, že se jedná o velice vhodnou a účelnou formu učení na různých úrovních vzdělávání, řízení a zkušeností (podle Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 29-30).

V 80. letech přišla s průlomovým výzkumem Kathy Kramová, která se zabývala kariérním růstem zaměstnanců mimo vedoucí pozice a také na to, jak se vyvíjejí jejich vztahy v průběhu času. Předložila tehdy model mentoringu popsany ve 4 fázích: iniciace, kultivace, separace, predefinování. Její výzkum měl velký vliv na další rozvoj mentoringu jako významné formy učení ve všech oblastech (Tamtéž).

V současné době 21. století jsou aktuálními trendy týmové a skupinové mentoringy. S příchodem moderních technologií a internetu jsou také čím dál více využívány on-line způsoby mentorování, nazývány též jako e-mentoring. Mezi ně patří: e-mailová korespondence, chatování a také různé webové možnosti skupinových prací. V posledních 30 letech se stal mentoring prosperujícím odvětvím. Velké nadnárodní koncerny mají vypracované své vlastní mentoringové programy napříč celou společností, tedy i světem. Díky těmto programům tak mohou podporovat, rozvíjet, motivovat a udržet ty nejschopnější, nejzkušenější a nejcennější lidi co mají. Klíčovou otázkou a problémem v nadcházejících letech bude kooperace senior managementu s mladými, v mnoha případech technologičtěji zdatnějšími spolupracovníky. S nástupem těchto moderních technologií se může zdát, jakoby se samotná osoba, samotný archetyp mentora vytrácel. Osobně si myslím, že mentorský vztah nejlépe funguje na „starém“ základu, a to jeden mentor s jedním učněm v osobní interakci mentorského vztahu (Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 30).

2.3 Účastníci mentoringu

Lidé si mezi sebou utvářejí jak vědomé, tak nevědomé vztahy. V těchto vztazích jsme k sobě v určitých rolích a každá z těchto rolí má svá pravidla. Proto je nutné si uvědomit, jakou roli ve vztahu zastávám a jaká pravidla jsou pro ni důležitá, abych tuto roli mohl vykonávat správně. Také je třeba si řádně rozmyslet, zda jsem ochoten do dané role vůbec vstoupit. Jako mentor si tedy musím říci, proč chci být mentorem a co učňovi přinesu. Stejně tak si učeň mentor musí ujasnit, proč mentora vyhledává a co od vztahu s ním očekává. V následujících dvou kapitolách se podrobněji podíváme na role mentora i mentee (učně).

2.3.1 Mentor (učitel)

V literatuře najdeme spoustu odborných definicí, kdo vlastně mentor je. Mně osobně se nejvíce líbí definice od Parsloea (1992): „*Úlohou mentora je pomáhat a podporovat lidi, aby si sami řídili svůj vlastní proces učení se tak, aby maximalizovali svůj potenciál, rozvíjeli své dovednosti, zlepšovali své výkony a stali se osobnostmi, kterými chtějí být*“ (podle Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 55). Z této definice je totiž více než jasné, že mentor je pomocník, rádce na cestě, jejíž směr a hlavně cíl si učeň určuje sám. Je pravda, že tato definice by se dala použít i pro úlohu kouče, jelikož jsou si tyto dvě role sobě velice blízké. Hlavní rozdíl tkví v tom, že mentor, na rozdíl od kouče musí mít zkušenost relevantní k situaci učně! Může to být zkušenost manažerská, technická nebo jednoduše jen zkušenost životní.

Co dělá mentor (podle Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 40):

- ✓ Pomáhá růst.
- ✓ Předává znalost a zkušenost.
- ✓ Předává pohled na situaci, inspiruje, motivuje a rozvíjí člověka.
- ✓ Podporuje smysluplnost konání, dodává člověku odvahu jít po vlastní cestě.
- ✓ Sám sebe učí.

Jaké schopnosti má mentor (podle Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 40):

- ✓ Má názory, zkušenosti a dokáže je představit a prezentovat. Disponuje k tomu odvahou a činí tak s ohledem, aby přispěl druhým.
- ✓ Je schopen v druhých probouzet tvořivého ducha.

- ✓ Rozvíjí jak druhé, tak sebe samotného.
- ✓ Umožňuje vybraným druhým lidem, dostat se k informacím a zkušenostem, které nabyli během svého dosavadního života.
- ✓ Je schopen předat zkušenosti s tím, že je předá v pravou chvíli a se správným úhlem pohledu na věc.
- ✓ Respektuje to, že ne vždy musí být jeho úhel pohledu ten správný.
- ✓ Je otevřený ke svému vlastnímu zranění

Vlastnosti mentora (podle Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 62-64):

Schopnosti a zkušenosti lídra jsou pro mentora nezbytné. Hlavně pracuje-li se svým učněm v oblasti managementu. Potřebuje mít zkušenosti a vlastní dovednosti v lídrovství.

Osobní sílu a vliv má člověk, jenž dokáže navazovat vztahy díky své vnitřní síle.

Udržení si své síly je důležité pro osobní sílu, která se odráží v sebejistotě, kterou vyzařuje navenek. Máme zde namysli přirozenou a přiměřenou, zdravou sebejistotu plynoucí z vnitřní sebedůvěry a sebepoznání.

Schopnost dodávat odvahu a podporovat má mentor se svou vnitřní silou, pomocí které objevuje a osvobozuje doposud spící lídrovství v druhých. Poskytuje učňovi reflexi, zpětnou vazbu a motivuje jej tak, aby jej lákalo a bavilo jít do nových situací, podívat se na věci z nových pohledů a volit si své vlastní cesty.

Pracovat s rozdílností, jinakostí je kapacita, kterou rozvíjí mentor svou zkušeností a praxí při setkávání s různými lidmi. Ví, že každý jsem jiný a sám si určí správný směr, jak s jednotlivými učni pracovat. Dívá se na svět jejich očima, volí ten nejvhodnější způsob komunikace. Umí pracovat jak s kulturními, tak sociálními rozdíly, orientovat se v nich a respektovat je.

Mravní zralost představuje vyspělost mravního vědomí, tj. schopnost uvědomělého a samostatného morálního hodnocení vlastního i cizího chování. Nedělá to proto, protože se na nás zrovna někdo dívá nebo, že by po chybě následoval trest. Uvědomuje si, že má vliv nejen na svého učně, ale i na okolí. Taktéž si uvědomuje, že učně ovlivňuje nejen v oblasti expertní, ale i v běžných, každodenních věcech.

Humor a lidskost pomáhají mentorovi překonávat strach, uvolňovat situaci, navazovat vztahy, hledat humorné příběhy, či povolit své emoce a dát je najevo.



Obrázek č. 6: Vlastnosti mentora

Zdroj: vlastní zpracování podle Petrášková, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 63, upraveno.

V předchozích odstavcích bylo přiblíženo, co mentor dělá, jaké má schopnosti a také to, jakými vlastnostmi by měl disponovat. Další nezbytnou hodnotou kvalitního mentora jsou jeho kompetence. Kompetencí rozumíme provádět určitou činnost správně, efektivně a odpovědně. Petrášková, Prausová a Štěpánek (2014, s. 64-68) ve své knize *Mentorink* forma podpory nové generace uvádí těchto 12 kompetencí:

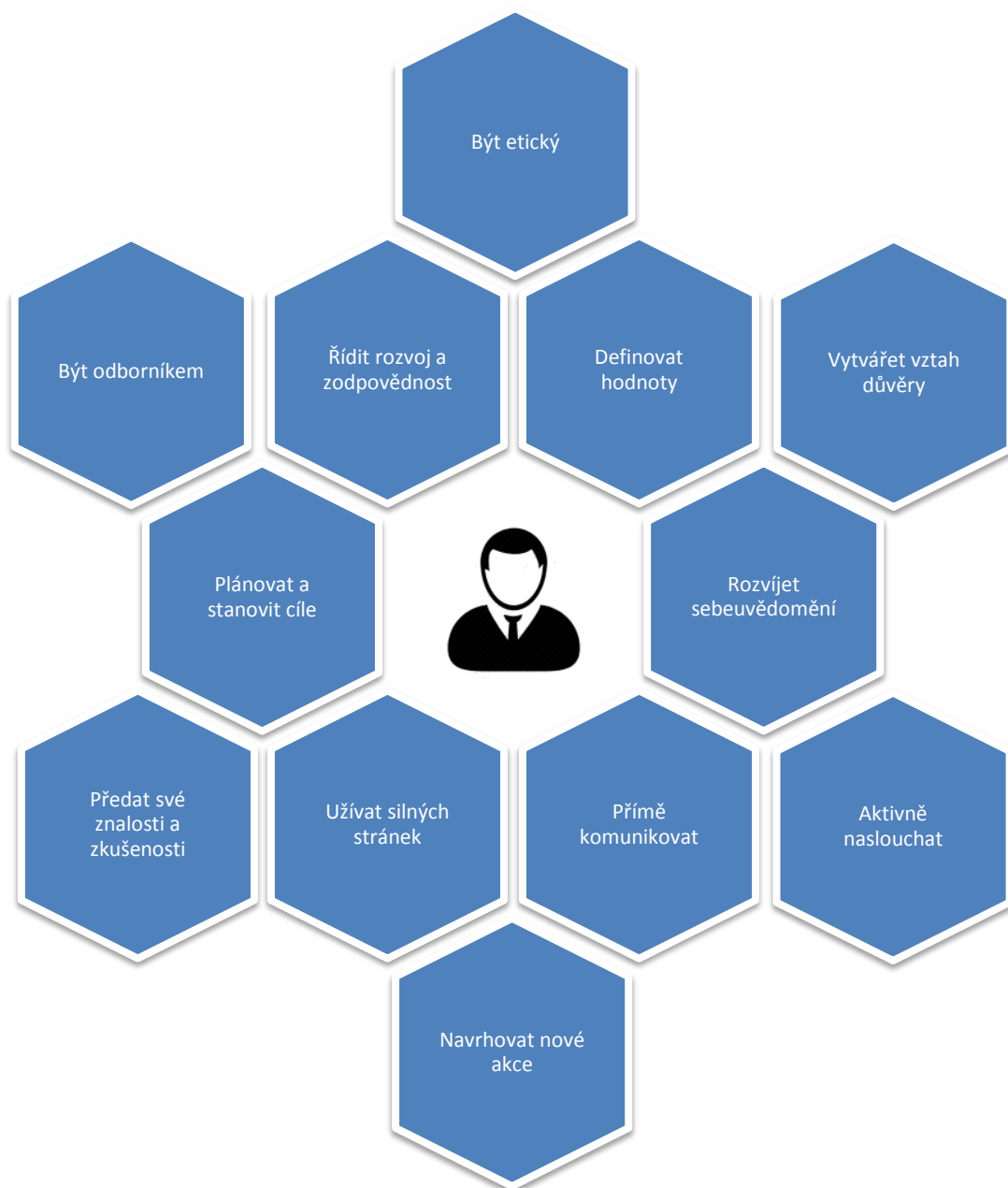
1. **Být etický** – je pro učně autoritou, proto je třeba, aby dodržoval všechny zásady etického chování, týkající se nejen mentoringu. Musí si totiž uvědomit, že veškeré tyto hodnoty si od něj může učně převzít za své.
2. **Definovat dohody** – jde převážně o dohodnutí si jednotných pravidel a podmínek mezi mentorem a mentee. Dohodnout se o formě, četnosti, místě schůzek atd. Je dobré si taky přesně vyjasnit zodpovědnosti jednotlivých stran procesu. Mentor taktéž posuzuje, zda je mentoring pro daného učně a téma vhodnou metodou.

3. **Vytvářet vzájemné vztahy důvěry a blízkosti** – schopnost vytvořit bezpečné prostředí, které rozvíjí vzájemný respekt a důvěru, jak vůči názorům tak osobám procesu.
4. **Rozvíjet sebeuvědomění** - mentor umožňuje učňovi uvědomit si danou situaci. Napomáhá mu objevovat nové myšlenky, postupy, zdroje, emoce, nálady atd., které posilují jeho jednání a dosahování cílů v tom, co je pro něj důležité. Pomáhá učňovi vidět věci v souvislostech a učí ho schopnosti jednotlivé souvislosti mezi sebou propojovat. Umožňuje mu rozpoznat své silné stránky.
5. **Plánovat a stanovit cíle** – mentor pomáhá učňovi efektivně plánovat, rozpoznávat vlastní odhad času, který je potřebný na řešení daného úkolu, učí ho stanovovat si cíle a kontrolovat jejich průběžná plnění.
6. **Užívat svých silných stránek** – nejsilnějším nástrojem mentora je pokládání správných otázek. Ty vytváří z aktivního naslouchání a porozumění učňovu stanovisku. Tyto otázky mají za cíl uvažování a podporu v nacházení nových možných řešení a znalostí učně.
7. **Přímě komunikovat** – mentor se vyjadřuje jasně a srozumitelně. Používá vhodná slova a způsob sdělení informace. Učně obohacuje o nová slova, týkající se problému a rozšiřuje tak jeho slovní zásobu dané problematiky. Používá metafor a analogií k vykreslení situace.
8. **Aktivně naslouchat** – mentor se soustředí na to, co mu učeň sděluje i nesděluje. Z kontextu dokáže pochopit cíle a potřeby učně. Sdělí parafrázuje, zrcadlí a opakuje. Jednotlivé myšlenky sjednocuje a dále na nich staví.
9. **Navrhovat nové akce** – vede mentee k neustálému učení a navrhuje mu podnikání nových akcí, které jej dovedou k dalším a dalším informacím daného problému. Poté dohromady s učněm analyzuje nové poznatky a poskytuje k nim své vlastní názory a zkušenosti.

10. **Být odborníkem** – v dané tématice, kterou s učněm probírá je odborníkem. Má v ní vlastní široké vědomosti a zkušenosti, které předává mentorovanému.

11. **Být schopný předat své znalosti a zkušenosti** – před samotným začátkem je schopný vyčíst, které znalosti již mentee má a které mu naopak může předat, či dále rozvíjet. Ve svém obohacování studenta používá různé přehledné techniky, jakými jsou např. mentální mapy. Připravuje nabídku o čem mluvit příště a na co se kupříkladu zaměřit znovu a podrobněji. Důležitým krokem je poskytování zpětné vazby a podpora studenta. Také se soustředí na to, aby učeň byl následné poznatky schopen použít znovu, třeba i v reálné situaci.

12. **Řídit rozvoj a zodpovědnost** - udržuje učňovu pozornost na tom, co je pro něj důležité a ponechává mu zodpovědnost za realizaci. Požaduje, aby vedl kroky ke splnění daného cíle. Pomáhá mu si uvědomit, co udělal, neudělal, naučil se od posledního setkání. Udržuje učně na vytyčené cestě. Dbá na to, aby učeň neustále pracoval na svém osobním rozvoji. Učí ho rychlému se rozhodování, přijetí zodpovědnosti za dané úkoly, vystihnoutí podstatných věcí a včasného dosažení vytyčeného cíle.



Obrázek č. 7: Kompetence mentora

Zdroj: vlastní zpracování podle Petrášková, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 65, upraveno.

Poměrně často se dnes setkáváme s lidmi, kteří tvrdí, že dělají mentora vlastně celý život. Předávání rad v práci totiž chápou jako mentorování. Musíme si však uvědomit, že mentor není pouhý překupník rad, za kterým když kdokoli přijde, tam mu nějakou tu radu poskytne. Je to daleko složitější. Mentor totiž musí zastávat několik zásadních rolí, aby byl tím pravým mentorem, který má svému mentee skutečně co nabídnout a předat. V následujícím odstavci se tedy podíváme na jednu z dalších možností, jak smyslně rozdělit fungování mentora, zde podle tzv. rolí.

Příručka *Manager's & Mentors Handbook On Mentoring* (2009) nám definuje role mentora pomocí počátečních slov ve slově *mentors*. Nejprve by mentor měl být schopen s mentee vzájemný vztah vytvořit a posléze jej řídit (**M**anage). Také by měl být svému učni vzorem a měl by mu ukázat, jakým způsobem se v dané organizaci pracuje a přiblížit mu základní pracovní návyky. Zároveň by ho měl upozornit na další jedince, od kterých by mohl mentee v dané organizaci čerpat rady, zkušenosti atd., tedy toho, kdo by mu mohl být taktéž přínosem.

Hned po této roli by měl svého mentee podporovat (**E**ncourage) a pečovat o něj (**N**urture). Měl by mu poskytovat jak emoční podporu, tak prostor, ve kterém se oba dva budou cítit bezpečně a budou k sobě mít vzájemnou důvěru. Učeň by se neměl bát mluvit o svých problémech, se kterými mu může mentor pomoci. Mentor by měl identifikovat jak slabé, tak silné stránky svého žáka o obě dvě tyto složky rozvíjet.

S tímto souvisí i další role učitele (**T**eacher), kdy by měl mentor vytvářet takové aktivity a přinášet takové příležitosti, aby z nich mentee získal pokud možno, co nejvíce znalostí, dovedností a zkušeností. Zároveň by mu ke všemu měl poskytovat přímou zpětnou vazbu, aby samotný proces byl ještě efektivnější.

Mentor také tzv. otevírá dveře svému mentee při vstupu do kultury organizace (**O**rganisation). Měl by mu také vysvětlit jak vztahy a procesy ve společnosti fungují, jací jsou tam lidé, jak se chovají, o čem se s nimi může bavit a naopak co bude lepší nezmiňovat. Důležité je také pochopení samotné strategie firmy.

Spoustu věcí ve firmě nelze poznat pouhými teoretickými znalostmi na papíře a proto je pro mentee důležité si je reálně vyzkoušet (**R**eality).

Mentor by v ideálním případě měl také podporovat svého učně i po skončení oficiálního mentoringového programu (Support at all times). Vůbec nejlepším řešením je udržování přátelského vztahu a případná vzájemná pomoc s řešením problémů jak ze strany mentora, tak mentee.



Obrázek č. 8: Role mentora

Zdroj: vlastní zpracování podle A Managers' & Mentors Handbook On Mentoring, 2009, s. 17.

2.3.2 Mentee (učně)

Mentee neboli učně je jednou ze 2 hlavních rolí v mentorském vztahu. Za mentee považujeme tu osobu, která je v mentoringu rozvíjená svým mentorem (tj. osoba zkušenější, nabízející rozvoj). Mentee tedy chápeme jako rozvíjenou osobu, učně, svěřence, chráněnce nebo klienta v mentoringovém programu (Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 41).

Dnes se mentoring hojně užívá ve firmách, kde je využíván ke zlepšení výkonnosti, dosahování výsledků především u juniorských zaměstnanců či při řešení projektů. Mentoring využíváme i v případě, kdy učně přechází do manažerské pozice a je mu tím

dána zodpovědnost za tým lidí, či částí firmy nebo projektu. Učeň může díky procesu mentoringu velmi rychle získat informace, dovednosti a znalosti a během krátkého času si danou problematiku osvojit tak, že je schopen v ní řídit i další lidi. Může si také lépe ujasnit to, co od něj daná pozice či výkon určité funkce vyžaduje. Ujasní si tím, co už umí, co se naopak potřebuje naučit, vyzkoušet si a v čem se má zlepšit. V oblasti lídrovství je mentoring hned vedle koučingu jednou z nejčastějších metod podpory nových lídrů. Může velice snadno napomoci nalézt si svůj vlastní styl vedení a ovlivňování lidí. Díky spolupráci s mentorem může učeň získávat strategický nadhled a způsob přemýšlení, který mu umožní vidět věci v širších souvislostech a s určitou perspektivou.

Je však důležité, aby si učeň uvědomil, že jde zcela o jeho osobní rozhodnutí, které obnáší učení se, určitou zodpovědnost k dosahování výsledků, pravidelnou přípravu a také odpovědnost za plnění kroků na kterých se s mentorem dohodne. Také je nutné, aby byl připraven otevřeně a pravdivě mluvit o svých výsledcích, krocích a práci. Učeň je bezesporu spoluzodpovědný za vytvoření efektivního a fungujícího partnerství s mentorem. Všechna tato činnost vyžaduje určitý čas, energii a nemalé úsilí (Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 41-42).

Mentee by si měl hledat a vybrat takového mentora, který mu bude naslouchat a sdílet s ním jeho názory a nápady. Potřebuje takového mentora, jenž mu bude dodávat odvalu a bude jej podporovat. Také by měl být výhradně na jeho straně, ale přitom mu na rovinu a přiměřenou formou sdílet, pokud s ním v dané věci nesouhlasí nebo na ni má jiný pohled. Samotný vztah mentora a jeho mentee by měl být zdrojem stability, zkušeností a informací. Mentor musí být svému učni bezpečím. A vůbec tím nejdůležitějším, co často ani netušíme, je, že mentee hledá ve svém učiteli vzor! Podvědomě přebírá a kopíruje modely jednání, přemýšlení a rozhodování mentora, který se tak stává jeho modelem (Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 74-76).

Jak jsme si řekli, rozvoj mentorovaného probíhá během celého procesu mentoringu. Jelikož se jedná o proces, jehož základem je vztah mentora a mentee, nejde pouze o proces, jenž přináší mentorovanému pouze nové informace, znalosti a dovednosti. Přináší mu toho daleko více. V následujících bodech jsou uvedeny výhody mentoringu a jejich přínos mentee.

Přínosy mentoringu pro mentee (učně) (podle Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 74-76):

- ✓ získá schopnosti, potenciál a pracovní rozvoj
- ✓ získá motivaci k dalšímu rozvíjení a vzdělávání
- ✓ pozná sebe samotného, svého potenciálu a svých schopností
- ✓ uvědomí si své silné i slabé stránky
- ✓ získá rozvoj vztahu mezi kolegy, ale také instituce, v níž pracuje
- ✓ získá usnadnění při přijímání změn
- ✓ získá podporu v oblasti, v níž si je nejistý
- ✓ načerpá inspiraci toho, jak řešit konkrétní situace
- ✓ bude v kontaktu s tím, kdo v minulosti zažil to, co teď prožívá on sám
- ✓ najde si vlastní cestu k řešení problémů
- ✓ zjistí, že toho o sobě ještě moc neví a co se s tím dá dělat
- ✓ získá možnost nalézt řešení daného problému
- ✓ bude sebevědomější, spokojenější, vyrovnanější

V profesním prostředí může mentoring vést k lepšímu a efektivnějšímu zvládnutí pracovních povinností a úkolů. Pokud se i nadále budeme zabývat profesním prostředím a budeme si mentee představovat jako začátečníka ve svém oboru má mentoring pro mentorovaného 4 základní cíle (viz obr. č. 9), které vycházejí z přínosů mentoringu, uvedených v bodech v předchozím odstavci. Tyto cíle jsou důležité pro profesní start mentee (Brumovská a Málková, 2010, s. 38).



Obrázek č. 9: Čtyři základní cíle mentee

Zdroj: vlastní zpracování podle Brumovská, Málková, 2010, s. 38.

Podle Petráškové, Prausové a Štěpánka (2014) vztah mezi mentorem a menteeem představuje základní stavební jednotku celého mentoringu. Protože je tento vztah dlouhodobý, měl by být založen především na důvěře, respektu a vzájemné spolupráci. Tento vztah může usnadnit a podpořit několik faktorů, jako jsou například oborová blízkost, předchozí zkušenost nebo dostupnost mentora. Velice dobré je také vytvoření neformálního prostředí před začátkem samotného vztahu, které může napomoci bližšímu poznání a následnému vzájemnému porozumění.

2.4 Mentoring vs. koučing

Proces mentoring by se dal přirovnat k chůzi po laně, či balancování na houpačce. A to převážně proto, že mentor musí vědět, kdy dát radu, kdy předat zkušenost, kdy chtít po učňovi, aby následoval vámi vyznačenou cestu. Naopak kdy se zase přehoupnout na houpačce na druhou stranu, naslouchat a dát tak prostor k hledání vlastního řešení a vlastních zdrojů, jež učeň má a podporovat ho tak na pro něm nové a neznáme, přitom vlastní cestě. To je právě ono umění mentora, se správně rozhodnout, co v danou chvíli je pro mentorovaného nejlepší podporou a co mu bude větším přínosem. Má se mentor

přehoupnout do role kouče, který podporuje a nechává prostor? Nebo má spíše být tím „větším a starším“ rádcem, který přesně ví, kudy má učeň jít a on mu ukazuje směr a poskytuje rady, co má udělat? Podle Petráškové, Prausové a Štěpánka (2014) jsou to dvě polohy, v nichž se střídavě objevujeme v procesu mentoringu. Je to dvojrole – kouč a mentor. Pro mentora je dobré mít vlastní zkušenost v obou těchto rolích a vnímat jejich rozdílnost. Co každá z těchto rolí přesně obnáší? Co je dobré pro ni umět a jak konkrétně konat a jednat? Z jakého vnitřního postoje vycházíme? Vědomě tedy vědět, proč jsme se rozhodli pro konkrétní roli.

To podstatné, co odlišuje koučování od jiných způsobů podpory lidí, tedy i mentoringu, je to, že kouč vede proces a nezasahuje do obsahu toho, o čem potřebuje klient sám přemýšlet, mluvit a vyřešit si. Kouč tak vnímá způsob přemýšlení a potřeby klienta. Otázkami jej dále podporuje k přemýšlení. Nevyslovuje své názory, nápady a představy. Téma, cíl, způsob řešení, to vše si určuje klient koučováním sám. Kouč jej pouze podporuje v procesu a hledá nejlepší způsob, jak klient objeví své vlastní zdroje, najde své vlastní řešení a uvědomí si o sobě to, co ho posouvá k jím vytyčenému cíli. Dalo by se říct, že se jedná o partnerský vztah, kdy kouč není moudřejší, ani zkušenější, je však průvodcem světa přemýšlení a realizace klienta. Kvalitní mentor je i zkušeným koučem s nadprůměrnou znalostí v daném oboru, či roli. Rozumí a podrobně zná kontext, ve kterém se učeň pohybuje. Využívá dovedností kouče a umí vědomě přecházet z koučovací role do role mentorské. V mentorské roli nabízí svůj názor, zkušenost, či znalost dané problematiky. Mentor by tedy v daném oboru měl být zkušenější a kvalifikovanější, než mentorovaný jedinec. Narozdíl od kouče, který nemusí mít žádné zkušenosti ve stejném oboru jako koučovaný jedinec (podle Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 46-47) Podrobnější popis a srovnání rozdílů, toho co dělá kouč a co naopak mentor a také jaké kompetence mají společné, naleznete v tabulce č. 1 na následující stránce.

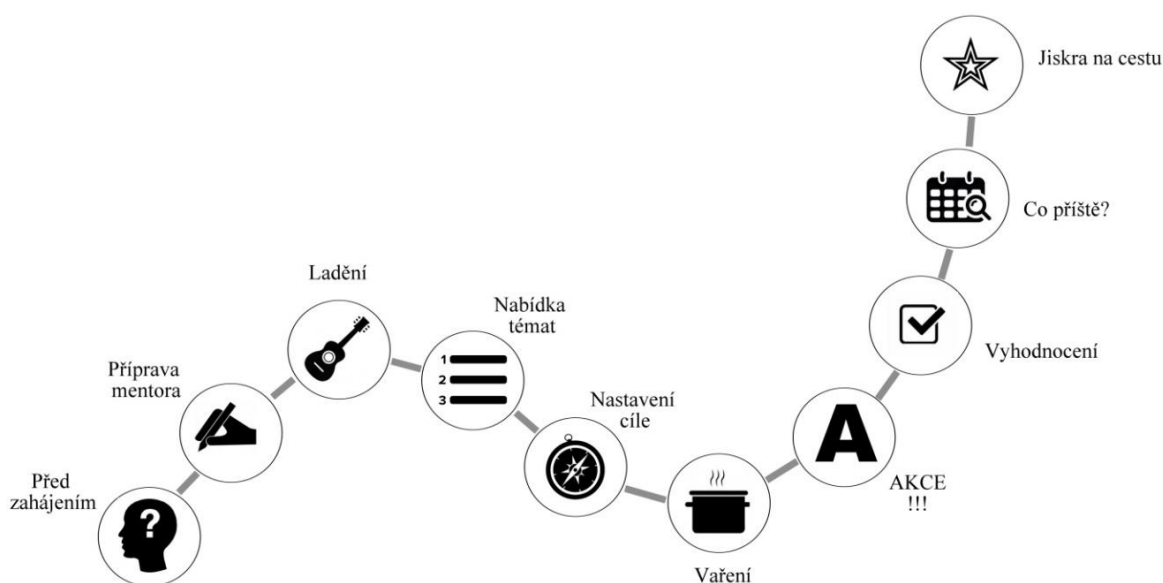
Tabulka č. 1: Rozdíly a podobnosti mentora a kouče

	MENTOR	KOUČ
Jak ?	Předává vlastní zkušenosti	Využívá, uvědomuje, zkušenost klienta. Využívá svou zkušenost kouče k tomu, aby nevstupoval do tématu, aby nechal prostor klientovi.
	Předává znalosti.	Vede klienta k uvědomění si vlastních znalostí, případně k uvědomění nutnosti znalosti si doplnit.
	Přináší svůj pohled na řešení situace a předkládá jej učni	Umožňuje klientovi podívat se na situaci z různých úhlů pohledu, nevstupuje s vlastním názorem.
	Podporuje učně, aby zkušenosti, které uzná za užitečné, zavedl do svého života jako schopnost.	Podporuje koučovaného, aby našel, co je pro něj v dané situaci užitečné.
	Rozumí vývojovému stádiu učně a využívá ho, protože těmito stádii již prošel.	Bez hodnocení využívá projevené vývojové stádium koučovaného.
	V daném tématu či roli je daleko zkušenější než učeň, je expertem.	Zachovává neutralitu, nemá názor na řešení. Nemusí být expert v daném tématu či roli.
Jak dlouho ?	Je dlouhodobější a má širší pohled na člověka.	Spíše krátkodobý, mnohdy i časově omezený, zaměřený na konkrétní rozvojové oblasti.
Jak probíhá ?	Více neformální, schůzky se zpravidla odvíjejí dle potřeby mentee.	Svou povahou je více strukturovaný, schůzky jsou plánované v pravidelných intervalech.
Jaký je vztah ?	Přetrvávající, spíše přátelský vztah, který může trvat dlouhou dobu.	Vztah má obvykle nastavenou délku trvání.
Společné kompetence mentora i kouče	nastavení vztahu aktivní naslouchání práce s otázkami nastavení cíle přímá komunikace rozvoj sebeuvědomění plánování akcí řízení procesu a zodpovědnosti etické jednání	

Zdroj: vlastní zpracování podle Petrášková, Prausová, Štěpánek, 2014, s. 47 a Hawkins & Smith, 2007, s. 83.

2.5 Proces mentoringu

V této kapitole si uvedeme a popíšeme jednotlivé fáze, kterými mentoring prochází. Jednotlivé kroky nám ukáží, jak práce mentora a učně na daném stupni vypadá a jakým směrem by se měla ubírat dále tak, aby naplňovala účel mentoringu a směřovala k výslednému stavu, který je definován jako specifický měřitelný cíl. Podle Petráškové, Prausové a Štěpánka (2014) má celý proces celkem 10 fází. Pro přehlednost jsou fáze znázorněny na následujícím schématu.



Obrázek č. 10: Fáze procesu mentoringu

Zdroj: vlastní zpracování podle Petráškové, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 77.

1. Před zahájením

Před samotným zahájením programu je nejdůležitější, aby si mentor sám stanovil své hranice, jichž se bude během celého mentoringu držet a také aby si řekl, co skutečně může pro svého mentee udělat a co nikoli. S mentee se také domluví, jaká bude frekvence jejich kontaktů. Tím je myšleno, kolik času jsou oba dva schopni si na mentoring vyčlenit. Je třeba si rozmyslet, jak dlouhá budou jednotlivá setkání a stejně tak je dobré si stanovit, jak to bude probíhat mimo formálně domluvené hodiny. Tedy zda učeň může kontaktovat

svého mentora i mimo domluvené časy. Dále by si měli ujasnit, jakým způsobem bude jejich kontakt probíhat. Zda-li to bude formou osobních setkání, telefonních hovorů, či emailovou korespondencí. Nutné je si také stanovit celkovou délku jejich spolupráce. Např. „Náš oficiální mentoring bude probíhat od června do září 2014, s tím, že mě kdykoli potom můžeš kontaktovat neoficiálně.“ V posledním řadě je nutné si ujasnit, jak se bude zacházet s důvěrnými informacemi tak, aby se mohli spolehnout na to, že důvěrné informace, které si mezi sebou sdělí, zůstanou jen mezi nimi (podle Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 78).

2. Příprava mentora

V druhé fázi si mentor připravuje, co konkrétně může svému uční nabídnout. Hledá tedy vše, co se během svého života naučil, jaké zkušenosti získal a co z nich může svému mentee předat. Je také nutné, aby se na věc podíval učňovými očima a uvědomil si jaké potřeby má k jeho osobnosti, pozici, plánům a zkušenostem. V ujasnění, kdo je ve vztahu „ten větší“ je jasná odpověď. Ano, je to mentor. On je totiž tím, kdo je ve vztahu expertem. Musí si však být vědom toho, že vstupuje do vztahu dvou dospělých lidí, který je rovnoprávný. Mentor si také před každou jednotlivou schůzkou ujasňuje ve které fázi se jejich mentoring právě nachází, co se dělo při posledním setkání, jak se vyvíjí jejich vztah a spolupráce, co funguje a co naopak ne a také to, co učně zajímá a baví a co je mimo jeho zájem. Zadává a sleduje také úkoly na kterých se s učněm dohodli a sleduje jejich plnění (podle Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 79-81).

3. Ladění

Ve fázi ladění se učně s mentorem setkávají a dochází v ní k naladění na „stejnou vlnu“. Vytvářejí a hledají vhodný prostor, který bude podporovat jejich vztah a především učení mentee. Ten by měl být dostatečně bezpečný, aby se učně otevřel a dokázal hovořit zcela bez obav. V této fázi mentor navozuje raportový pokec, pomocí kterého si učně tzv. kalibruje – aktivně mu naslouchá, projevuje zájem a vytváří si o něm obraz. McDermott a O'Connor (1999) vymezují raport následujícím, dle mého názoru velice výstižným způsobem: „*Raport je v podstatě setkávání s jednotlivci v jejich modelu světa-vnímavé napojení se na jejich realitu.*“ V této fázi je nejdůležitější aktivně naslouchat. Právě aktivní naslouchání a zapojení smyslů nám může o učni mnoho povědět. Díky takto získaným informacím můžeme poté k učni přistupovat s rozdílnými způsoby učení, které jemu

samotnému vyhovují nejvíce. Např. k mentee se silnou vizuální pamětí můžeme přistupovat a podávat mu informace s použitím takových slov, která mu jsou blízká a jsou spojena s obrazy – vidím, představuji si, předvídám, maluji si to atd. Nebo ho pobízet otázkami typu – Jak to vidíte z dlouhodobé perspektivy? Když se ohlédnete, co vidíte? Jak byste si namaloval svou budoucnost (podle Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 82-86)?

4. Nabídka témat

Cílem této fáze je mentee předložit takovou nabídku témat, která jej zaujme a inspiruje. Mentor je vybírá s ohledem na to, aby byla potřebná a užitečná. Sám nabízí možnosti, kterým je možné se věnovat a rozvíjet je. Téma, které si učeň vybere, poté rozpracovává do většího detailu a společně s učněm hledají všechny možnosti řešení (podle Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 87).

5. Nastavení cíle

Je velice důležitým úkolem! Když vím, kam jdu, mohu tam dojít. V této fázi si dvojice vytváří společný plán cesty s tím, čeho by měli dosáhnout v dílčích krocích s pevnou vazbou na to, aby tyto kroky směřovaly ke konkrétnímu měřitelnému cíli celé spolupráce. Učeň zde stanovuje, čemu by se chtěl naučit a vybírá z nabídky témat, doporučených mentorem a svého rozhodnutí. Ke stanovení cílů můžeme použít metodu SMART. Každý cíl by podle ní měl být S-specifický, M-měřitelný, A-ambiciózní a akceptovaný, R-reálný a T-časově vymezený. Mentor v této fázi pomáhá k tomu, aby učeň sám objevil to, co je pro něj osobně důležité. Podporuje jej tak na vlastní cestě při hledání svého opravdového směru (podle Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 87-89).

6. Vaření

V této části jde prozkoumávání a vytváření takových možností realizace, které nás dovedou k dílčímu cíli. Mentor v této fázi podporuje svého učně v objevení všech možných způsobů, jak cíle dosáhnout. Spolu s učněm si ujasňují, jaké nástroje a informace mají nyní k dispozici a kudy by se mohli dostat k vytyčenému cíli. Mentor také vybízí mentee k tomu, aby při řešení našel a maximálně využil svůj potenciál (podle Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 90).

7. Akce

V této fázi směřuje mentor učně k rozhodnutí a závazku, jak konkrétně bude jednat, jakou nabytou znalost, zkušenost a uvědomění použije v praktickém případě. Hlídá jej a dává pozor na to, aby si učeň stanovil konkrétní a jasné kroky: co, kdy, kde a s kým udělá. Tato akce musí mít atributy reálnosti, zajímavosti a konkrétnosti. Tato část vede a učí mentee používat nabyté znalosti, které si tím tak upevní a bude je schopen užívat i v reálných situacích (podle Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 91).

8. Vyhodnocení

Osmou fází je vyhodnocení. Zde se mentor spolu s učněm navracejí zpět k definovanému dílčímu cíli a vyhodnocují, zda jej bylo dosaženo. Mentor vede učně k tomu, aby si uvědomil a ujasnil svou vlastní práci – na co přišel, co objevil a jak toho dosáhl. Vyslovení hodnoty společné práce je v mentornígu pro učně velkou podporou a silným hnacím motorem. V této fázi je také mentee poskytnuta zpětná vazba, která jej podpoří a dodá energii k dalšímu rozvoji. Tato fáze je především motivační a měla by mentee dodat energii do další práce (podle Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 92).

9. Co příště?

Úkolem předposlední fáze je příprava dalšího setkání. V ní se oba z dvojice domlouvají na volbě vhodného tématu pro příští setkání. Učeň tak má čerstvou představu o dalším kroku a je mu tak otevřen prostor k uvědomění konečného cíle. Mentor směřuje učně k vytvoření strategie dalšího postupu otázkami: Co by mohlo být příštím tématem? Na co by bylo vhodné se připravit atd. Učeň tak může vidět souvislosti a komplexnost daného tématu (Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 94).

10. Jiskra na cestu

V poslední fázi mentoringu je čas na to, aby mentor ocenil učně za jeho práci, postoj a změnu. Ocenění zvyšuje motivaci učně k další práci. Učí mentee jak přijímat chválu a utvrzuje jeho hodnoty. Po ohodnocení a jiskře na cestu se oba mezi sebou domluví na dalším termínu a místě setkání a ukončí tak proces tohoto mentoringového setkání (podle Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 95).

2.6 Etika a mentoring

Etika je něco, co nám napomáhá rozlišovat mezi tím, co je správné, a mezi tím, co už vnímáme, že je „za hranicí“, tedy to, co správné rozhodně není. Každý však máme tuto hranici jinde. I přes to, že je mentoring pozitivní proces s pozitivním přínosem pro obě zúčastněné strany je etika nutnou součástí každého mentoringového vztahu. Je tedy důležité a nutné, aby si mentor s metee stanovili vzájemné etické hranice.

Podle Petráškové, Prausové a Štěpánka (2014) by inspirací, či předlohou pro tyto hranice by mohl být Etický kodex European Mentoring & Coaching Council (EMCC), která vznikl jako etický kodex k prosazování správných postupů a dodržování co nejvyšší kvality poskytovaných služeb v oblasti koučingu a mentoringu. Kodex především vymezuje etickou roli mentora. Pojednává o takovém jednání mentora/kouče, které respektuje lidskou důstojnost, bere na vědomí veškeré odlišnosti a nabízí všem stejné šance a příležitosti. Také by měl nabízet, co nejkvalitnější služby a zároveň by měl dbát na to, aby svým jednáním nepoškodil žádného z klientů.

Samotný dokument etického kodexu zahrnuje následující sekce: kompetence, kontext, boundary management, integrita, profesionalita. V sekci kompetencí se mentor zaručuje např. za to, že jeho znalosti a zkušenosti odpovídají potřebám klienta a že bude nadále rozvíjet své znalosti a způsobilost účastí na příslušných školeních a vzdělávacích kurzech. Například o tom, že pro mentoring zvolí takové prostředí, ve kterém se klient i on sám bude moci plně soustředit a věnovat vzdělávacímu procesu pojednává část kontext. Boundary management, neboli „hraniční řízení“ uvádí, že mentor rozpozná, kdy a jak je možné své kompetence vhodně rozšiřovat dál a kdy naopak odkáže klienta na zkušenějšího kouče, či mentora, případně jiného odborníka. Také je zde ošetřen možný střet zájmů, jak obchodního, tak osobního charakteru. V sekci integrity se mentor zaručuje, že zachová veškerou diskrétnost, k případnému odhalení jakýchkoli informací dojde pouze za výslovného souhlasu klienta nebo také, že bude jednat v souladu s platnými zákony a nebude podporovat ani nijak napomáhat nečestnému, protizákonnému, neprofesionálnímu, či diskriminačnímu jednání. V poslední části, uvádějící profesionalitu mentora jsou body týkající se bezpečného uchování dat a záznamů klienta, diskrétnost, respektování rozdílných přístupů v oblasti koučingu a mentoringu atd. (Petrášková, Prausová a Štěpánek, 2014, s. 105).

3. METODOLOGIE

Na začátku každého výzkumu je nutné si stanovit výzkumné téma a výzkumný problém, ze kterých si dále určujeme samotné cíle výzkumu a výzkumné otázky (Hendl, 2008, s. 39). Výzkumné otázky můžeme během procesu měnit a doplňovat, ale samotný cíl výzkumu je nutné stanovit předem. Tématem této práce je výzkum mentoringu a jeho možný vliv na kariérní rozvoj.

3.1 Výzkumné cíle a výzkumné otázky

Ke stanovení cílů této práce jsem použil Maxwellovo rozdělení cílů (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 187). **Intelektuálním cílem** této práce je obohacení české literatury o poznatky, především ze zahraničních zdrojů, týkajících se podílu mentoringu na úspěšném kariérovém rozvoji jedinců. **Praktickým cílem** je poskytnutí získaných výsledků a doporučení mentorům, studentům i organizacím, kteří na jejich základě mohou zefektivňovat svou práci. Mým osobním, **personálním cílem** je si na vlastní kůži vyzkoušet roli mentee, obohatit a úspěšně rozvinout svou profesionální kariéru a své poznatky předat dalším generacím.

Hlavní a nezbytnou složkou každého výzkumu jsou výzkumné otázky, které udávají směr samotného výzkumu. Pomyslným ukazatelem mého výzkumu se stala tato hlavní výzkumná otázka:

Má mentoring vliv na kariérní rozvoj jedince?

Tuto hlavní výzkumnou otázku jsem si nadále rozdělil do třech dílčích výzkumných otázek.

Co vedlo informanty k tomu, že se do programu mentoringu na ČVUT zapojili?

Jaký přínos měl program mentoringu na ČVUT v rámci jejich kariérního rozvoje?

Mají jedinci, absolvující mentoring větší šanci k uplatnění na trhu práce?

3.2 Výzkumná strategie

V sociálních vědách rozlišujeme dva základní přístupy k výzkumu. Jedním z nich je přístup kvalitativní a druhým přístup kvantitativní (Projekt PARTSIP, ©2012). Vzhledem k předpokládanému počtu respondentů – účastníků programu mentoring na ČVUT 2014, povaze výzkumných otázek a cílu jsem se rozhodl pro výzkum kvantitativního rázu. Pro kvantitativní výzkum existuje celá řada odborných definic, jelikož zahrnuje mnoho možností různých vzhledů a strategií. Proto jsem se rozhodl kvantitativní výzkum popsat pomocí několika charakteristik, které jsou pro tento druh výzkumu typické.

V kvantitativním výzkumu odpovídáme na otázky: Co? Jak? Kolik?. Postup šetření probíhá od obecných soudů ke konkrétním jednotlivostem. Testujeme v něm teorie a hypotézy. Výzkumnou metodou tohoto druhu výzkumu bývá především dotazník. Výzkumný vzorek je většího počtu. Zpracování výsledků je především matematického, či statistického rázu. Generalizujeme. Reliabilita – spolehlivost testu je vysoká, naopak validita – platnost testu, jestli test měří, to co měřit má je nízká (Projekt PARTSIP, ©2012).

3.3 Výzkumná metoda

Vzhledem ke kvantitativnímu přístupu byl metodou pro sběr dat zvolen dotazník. Konkrétně byly použity dva typy dotazníků. Jeden byl určen informantům ze skupiny studentů a druhý informantům ze skupiny mentorů. Zprostředkování dotazníků bylo informantům umožněno pomocí rozeslání linků, které je přímo odkázaly na vyplnění dotazníku uloženého na webovém rozhraní. K tomuto procesu byla použita aplikace Google forms (Google, 2014). Vzhledem k pracovnímu vytížení některých mentorů a nepochybně i některých studentů byly oba dva dotazníky vytvářeny tak, aby jejich vyplnění a odeslání zabralo maximálně 15 minut času. Dotazník pro mentory čítal celkem jedenáct otázek. Dotazník pro studenty byl o něco málo obsáhlejší a čítal otázek devatenáct. Otázky byly jak otevřené – odpověď vyplněním vlastního textu, tak uzavřené – volba z předem daných možností, ale i polouzavřené – kombinace obou předchozích možností. Vyplněný dotazník respondent odeslal „pouhým“ kliknutím na tlačítko „odeslat mé odpovědi“. Po odeslání vyplněného dotazníku odpovědi na jednotlivé otázky „spadaly“ do excelovské tabulky, kde se řadily podle data jejich odeslání. Pracovní tabulka

s výsledky se v podstatě generovala sama. Dotazník byl respondentům rozeslán ve třech vlnách. První byla před vánočními svátky 2. prosince roku 2014 a další dvě připomínající z počátku nového roku v měsících lednu a únoru.

Nevýhodou dotazníku tvořeného v aplikaci Google forms je potřeba několikerého zkušebního provozu, který ukáže, jestli vše funguje tak jak má. Na druhou stranu přeci jen převažuje řada výhod. Tvorba dotazníku v samotném uživatelském rozhraní je velice intuitivní a snadná, dovolím si říci, že by ji zvládlo i malé dítě nebo průměrně zdatný primát. Další výhodou je bezesporu rychlost přenosu informace. Jediným kliknutím rozešlete dotazník skoro libovolnému počtu informantů a podobně rychlé a snadné je i zpětné odeslání vyplněného dotazníku s potřebnými odpověďmi. Další výhodou osobně vidím v možnosti vlastního designu dotazníku. Mohl jsem tedy vytvořit dotazník v kombinaci zelené a červené barvy, stejných barev, v jejichž duchu se nesou i internetové stránky mentoringu (ČVUT – Program Mentoring, 2014) a celý program vůbec. V dnešním ekologicky smýšlející společnosti, nesoucí se v hesle „use the screen, save the paper“ (překl. šetřete papír, užívejte obrazovku) by se dal i způsob vyplňování online považovat za více než jen ekologicky šetrnou výhodu.

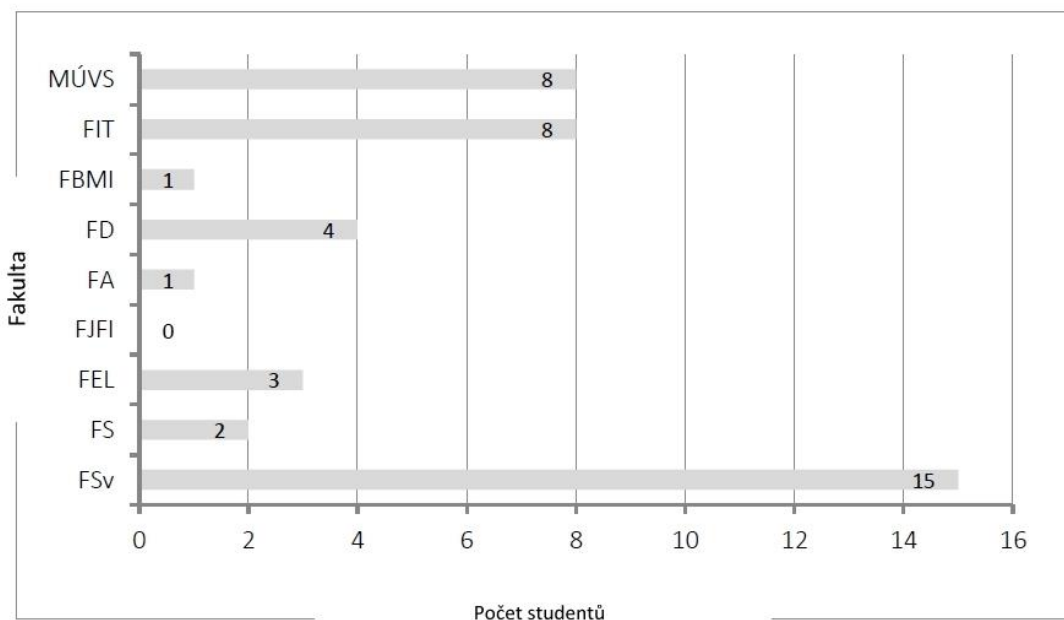
3.4 Výzkumný vzorek

Aby byl výzkum úspěšný, je nesmírně důležité správně vybrat, koho zkoumat. Při zkoumání vlivu mentoringu na kariérní rozvoj jedince nemůžeme tento vliv zkoumat na někom, kdo v žádném mentoringovém programu nikdy nebyl. Proto je důležité si přesně stanovit soubor jednotek, které tvoří výzkumný vzorek. V případě této práce byl výzkumný vzorek od počátku jasný a plně reprezentativní. Na jedné straně jej tvořili studenti napříč všemi fakultami ČVUT a na straně druhé zkušenosti odborníci z malých i středních podniků, ale i nadnárodních korporací.

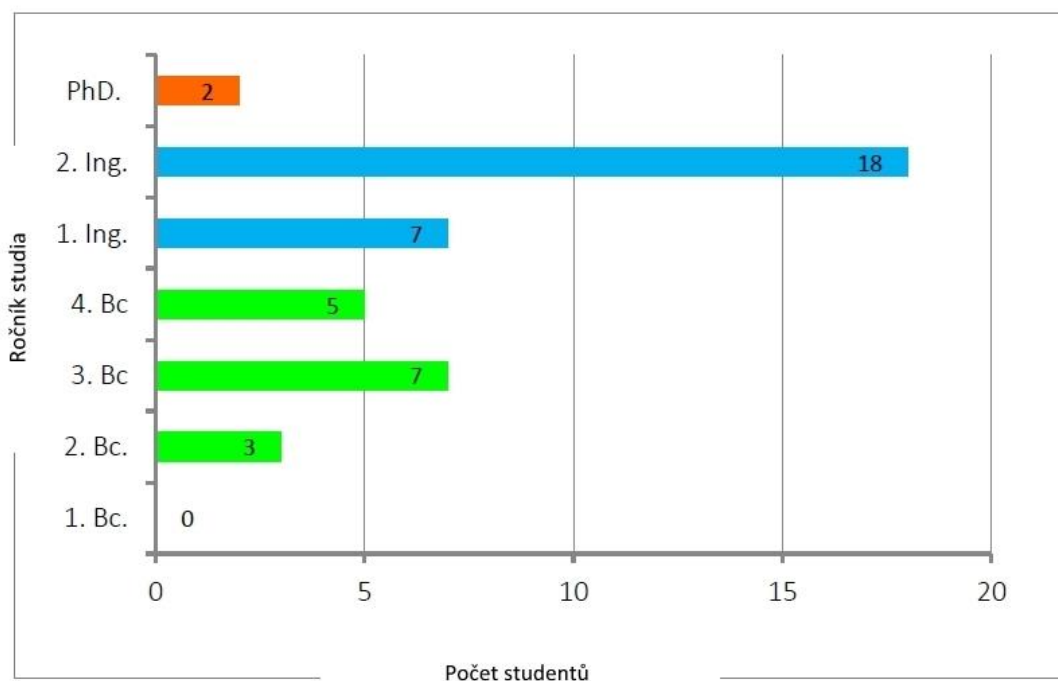
Uchazeči se hlásili přes přihlašovací formulář na webových stránkách <https://mentoring.cvut.cz/>, kde vyplnili své základní osobní údaje a další příslušné náležitosti. (více v kapitole 5.1 Mentoring na ČVUT)

Studenty hlásící se do programu by bylo možné charakterizovat následující větou. Aktivní jedinci, zajímající se o svou budoucí kariéru, kteří jsou ochotni věnovat svůj volný čas vlastnímu sebevzdělání a seberozvoji nad rámec běžné vysokoškolské výuky. Jak bylo

již řečeno, možnost přihlásit se do programu měli všichni studenti napříč všemi fakultami i ročníky na ČVUT. Celkem se do programu hlásilo přibližně 180 studentů a svého mentora získalo přesně 51 studentů. Následující graf uvádí počty studentů zúčastněných v programu Mentoring na ČVUT v roce 2014 napříč ročníky studia a fakult, které studují.



Graf č. 1: Počty studentů jednotlivých fakult ČVUT, kteří se účastnili programu Mentoring na ČVUT v roce 2014. (Zdroj: Vlastní výzkum)



Graf č. 2: Počty studentů ČVUT, kteří se účastnili programu Mentoring na ČVUT 2014, dle ročníku jejich studia. (Zdroj: Vlastní výzkum)

Druhou polovinu zkoumaného vzorku tvořili mentoři – zkušení odborníci z malých, středních i velkých nadnárodních firem (viz Příloha č. 2, od str. 98). Vzdělaní lidé, často uznávané špičky ve svém oboru. Z jakého důvodu se tito lidé hlásili do programu, vám upřesní tabulka, kterou naleznete v kapitole 6.2 Výsledky mentor na stranách 64 – 68.

3.5 Analýza dat

Úkolem analýzy dat je organizace, redukce, syntéza a sumarizace informací s cílem dát výsledkům význam a provádět úvahy podporované validní evidencí. Během sběru dat nebo po něm vyhodnocujeme informaci, kterou data zprostředkují. Analýza spočívá v rozboru dat a jejich syntéze. Provádíme o datech závěry s ohledem na položené výzkumné otázky a hypotézy (Fakulta tělesné výchovy a sportu UK, 2014).

V případě této práce po uzavření dotazníků a ukončení sběru dat následoval proces deskriptivní analýzy kvantitativních dat, ve kterém bylo např. zjištěno kolika procentům z dotázaných studentů změnila účast v programu Mentoring na ČVUT jejich plány do budoucna, a nebo pro kolik procent z dotázaných mentorů byla spolupráce se studentem přínosná.

Osmého ročníku Mentoringového programu na ČVUT se v roce 2014 zúčastnilo celkem 45 mentorů, z nichž dotazník vyplnilo celkem 29 mentorů, což je 64% dotazníková návratnost. Celkový počet zúčastněných studentů byl 51, z nichž dotazník vyplnilo přesně 41 studentů, což je 80% dotazníková návratnost (vlastní výzkum).

4. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Tato práce byla primárně tvořena pro **Kariérní centrum ČVUT** (ČVUT – Kariérní centrum, 2009), což je vysokoškolská organizace, nabízející své bezplatné služby studentům a absolventům Českého vysokého učení technického v Praze během jejich studia a do tří let po jeho ukončení. Tato organizace poskytuje především kariérní poradnu, osobnostní testování, semináře zaměřené na měkké a manažerské dovednosti, mentoring, soutěže a zprostředkování pracovních příležitostí, trainee programů a témat diplomových prací.

Cílem této organizace je zlepšení orientace studentů na trhu práce, usnadnění nalezení vhodného zaměstnání či profese a zprostředkování kontaktu firem, především průmyslové sféry se studenty ČVUT. Organizační tým tohoto centra tvoří Ing. Lucie Konečná, Ing. Eliška Pácaltová a Ing. Ondřej Suchánek, kteří připravují jednotlivé semináře a přinášejí nové nápady na zlepšení. Dalším členem je Ing. Veronika Lobreisová, která se stará o organizaci kariérní poradny, osobnostního testování a odpovídá také za obsah a aktualizaci webových stránek KC. Dále komunikuje s firmami ohledně inzerce volných pracovních pozic a brigád a stará se o propagaci centra napříč fakultami ČVUT i směrem ven do firemní sféry. Páteří Kariérního centra je paní Ing. Ilona Prausová, která zajišťuje management centra. Také komunikuje s firmami a proto je nejpovolanější k pomoci studentům s hledáním zaměstnání, brigád a stáží v oboru. Pod její taktovkou funguje program mentoringu na ČVUT již devátým ročníkem. Je též zodpovědná za projekt studentských soutěží pro společné týmy studentů ČVUT a VŠE – EconTech (ČVUT – Kariérní centrum, 2009).

Kariérní centrum sídlí na adrese Rektorát ČVUT, Odbor vnějších vztahů, Žitná 4, Praha 6 – Dejvice, místnost B3-209.

5. CHARAKTERISTIKA PROGRAMU MENTORING NA ČVUT 2014

Program mentoring na ČVUT (ČVUT – Program Mentoring, 2014) je program, který poskytuje studentům a absolventům Českého vysokého učení technického unikátní příležitost nahlédnout do reálného prostředí českých i mezinárodních firem. Dle oficiálních webových stránek je mentoring program, během kterého student (mentee) navštěvuje pracoviště svého mentora, který ho seznamuje a provází svou každodenní prací a aktivně jej zapojuje do reálných projektů. Mentoring tak umožňuje flexibilní spolupráci, která je založena pouze a jen na dohodě studenta a mentora. Časový ani konkrétní věcný obsah stáže není předem nijak určen, či limitován. I přesto, že mentoring není nijak finančně honorován je pro studenty neocenitelnou zkušeností, zdrojem kontaktů a rovněž velice zajímavou položkou v životopisu. Naproti tomu mentor získává zcela nový pohled na svoji práci. Právě tohoto přínosu si mentoři cení nejvíce. Jak již bylo několikrát zmíněno, mentoring nabízí pestrou škálu mentorů ze středně velkých a velkých firem i nadnárodních

korporací napříč odvětvími. Mentoring na ČVUT je příležitost, kterou nemají žádní studenti žádné vysoké školy v ČR (ČVUT – Program Mentoring, 2014)!

Studenti se do programu hlásí pomocí přihlašovacího formuláře na webových stránkách <https://mentoring.cvut.cz/>, kde vyplní své základní údaje, jako jsou jméno, příjmení, ročník studia, fakulta atd. Poté si dle svých preferencí z nabídky mentorů vyberou tři kandidáty tak, že na první místo zařadí mentora s největší preferencí. Dalším krokem je nahrání vlastního životopisu a vyplnění pole s názvem motivační zpráva mentorovi, kam ve většině případů student píše, proč ho mentoring zajímá, proč si vybral právě onoho mentora a čím je mu blízká firma, ve které preferovaný mentor pracuje. Příslušné životopisy jsou poté rozeslány konkrétním mentorům, kteří si z kandidátů vybírají jen jednoho, toho pro ně nejvhodnějšího. Někteří mentoři si na základě došlých životopisů vyberou např. kandidáty čtyři, které si pozvou k osobnímu setkání. Z nich si opět vyberou jednoho studenta/ studentku, s kterým navážou mentorskou spolupráci.

Samotní mentoři se hlásí po oslovení jejich mateřské firmy, které bývá účast na programu nabídnuta prostřednictvím vedení programu, především paní inženýrky Prausové. Pokud se mentor rozhodne pro danou spolupráci, též vyplní své základní osobní údaje a stejně jako student vyplňuje své studijní zařazení – fakulta a ročník, tak i mentor vypíše své pracovní zařazení – společnost, pro kterou pracuje a název jeho pracovní pozice. Stejně jako student přiloží svůj životopis. Po ukončení uzávěrky pro přihlášení mentorů se udělá seznam mentorů, který je následně vystaven na webové stránky programu, kde si studenti mohou vybírat mezi jednotlivými mentory. I mentoři nejsou za svou účast v programu nijak honorováni.

Proč se tedy zapojit? Několik důvodů, proč se do programu přihlásit již bylo uvedeno o pár řádků nahoře. Zde jsou další. Studentům jejich účast v programu může usnadnit přechod ze školních lavic do reálného života. Vytvoří si povědomí o trhu práce v daném oboru. Mají prostor pro svůj vlastní jak osobní tak odborný rozvoj a v neposlední řadě získají další motivaci pro své studium.

Výhodami účasti programu samotných mentorů je možnost setkávání se se stávajícími studenty ČVUT. Mají možnost předat své cenné zkušenosti z praxe někomu, koho si sami vybrali. V roli mentora si otevřou cestu k dalšímu osobnímu rozvoji. Poznají nového mladého kolegu. V neposlední řadě, je to získání názoru nezaujatého člověka nezatíženého

firemními stereotypy a postupy, který může jak mentorovi, tak i jeho firmě být velkým a cenným přínosem. Možná i to je důvodem, proč se tři čtvrtiny mentorů po skončeném programu ihned dobrovolně hlásí i do dalšího ročníku.

V roce 2015 je program Mentoring na ČVUT již v devátém ročníku a rok od roku získává na své popularitě jak ze strany studentů, tak ze strany firem – mentorů.

6. INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

V této kapitole se dostáváme k hlavnímu jádru této bakalářské práce – interpretaci výsledků výzkumného šetření. Kapitola je rozdělena do dvou podkapitol podle dvou dotazovaných skupin – studentů a mentorů. V první podkapitole, nazvané Odpovědi studentů se např. dozvíme: Co vedlo studenty k tomu se do programu zapojit? Zda pocíťovali před samotným mentoringem v něčem svůj nedostatek/deficit? Co konkrétního jim absolvování programu přineslo? Co nejzajímavějšího během spolupráce s mentorem zažili? atd. Druhá podkapitola interpretuje odpovědi a výsledky výzkumného šetření skupiny mentorů. V té se např. dozvíme: Jak by mentoři charakterizovali své mentee? Zda pro ně byla spolupráce se studentem přínosná a pokud ano tak v čem? Nebo zda se se studentem domluvili i na další spolupráci mimo program?

Výsledky jsou interpretovány prostřednictvím komentářů k výsledným grafům nebo konkrétním odpovědím jednotlivých respondentů.

6.1 Výsledky student

Mentoringu na ČVUT se v roce 2014 zúčastnilo celkem 51 studentů, z nichž dotazník vyplnilo celkem 41 studentů. Dotazníková návratnost je tedy cca 80% (vlastní výzkum). Studentům byly po absolvování programu položeny následující otázky:

1. Jak jste se o programu mentoring dozvěděl(a)?
2. **Co Vás vedlo k tomu se do programu mentoring zapojit?**
3. **Co jste od mentoringu očekával(a)?**
4. **Splnila účast na projektu Vaše očekávání?**
5. **Pocíťoval(a) jste před mentoringem v něčem svůj nedostatek/deficit?**

6. **Máte pocit, že byl tento nedostatek na konci mentoringu redukován, či zcela odstraněn.**
7. Byl(a) jste spokojen(a) s nabídkou mentorů? V případě, že jste na předchozí otázku odpověděl(a) NE, napište, koho by jste rád(a) doplnil(a).
8. Byl(a) jste spokojen(a) s výběrem mentora?
9. Kdy jste zahájili a kdy ukončili vzájemnou spolupráci?
10. Jak často jste se scházeli?
11. **Kdybyste měl(a) charakterizovat svého mentora v průběhu mentoringu, co byste o něm řekl(a)?**
12. **Ovlivnila účast v programu mentoring Vaše plány do budoucna? Pokud ANO, jakým způsobem?**
13. Je naopak něco, co Vám v mentoringu chybělo? Co jste očekával(a) a nepřišlo?
14. **Domluvil(a) jste se s mentorem nebo firmou na pokračování spolupráce?**
15. **Kdybyste měl(a) zhodnotit, co Vám mentoring přinesl, co by to bylo?**
16. **Uved'te, co nejzajímavějšího jste během spolupráce s mentorem zažil(a)?**
17. Měl(a) byste zájem zúčastnit se projektu i v příštím roce?
18. **Doporučíte tuto zkušenost i dalším studentům?**
19. Další náměty a připomínky?

Vzhledem k výzkumným otázkám, cílům a charakteru práce jsou okomentovány jen ty výsledky, které se těmto stanoviskům přímo vážou. Otázky, jež jsou tedy komentovány jsou zvýrazněny tučně. Kompletní odpovědi na všechny otázky jsou v závěru práce v přílohách č. 2 a č. 3.

Nyní si však rozeberme jednotlivé odpovědi, vztahující se k tématu práce.

2. Co Vás vedlo k tomu se do programu mentoring zapojit?

- „ Zvědavost a touha dozvědět se něco více o fungování velké firmy, získání nových zkušeností.“
- „ Chtěl jsem získat praxi při studiu.“
- „ Chtěla jsem získat nové zkušenosti.“

- „Byla to pro mě jedinečná příležitost vyzkoušet si práci v jedné z top společností na trhu, zjistit uplatnění svých nabytých teoretických znalostí v praxi a učit se od nejlepších.“

V převážně většině odpovědí studentů, kteří se mentoringu zúčastnili, se objevovaly stále stejné pasáže: získání praxe při studiu, velká firma/podnik, získání zkušeností, příprava na zaměstnání. Z pravidelnosti výskytu těchto slovních spojení v odpovědích se dá usoudit, že právě tyto věci, jsou hlavním důvodem, proč se studenti hlásí do mentoringového programu. ***Odpovědí na první výzkumnou otázku tedy je, že mladí lidé, studenti se do mentoringového programu hlásí především proto, aby získali potřebnou praxi při studiu a cenné zkušenosti a to ideálně ve velké mezinárodní firmě. Těž očekávají, že jim mentoring přinese alespoň z části reálnou představu a přípravu na to, jak v to ve skutečném zaměstnání chodí.***

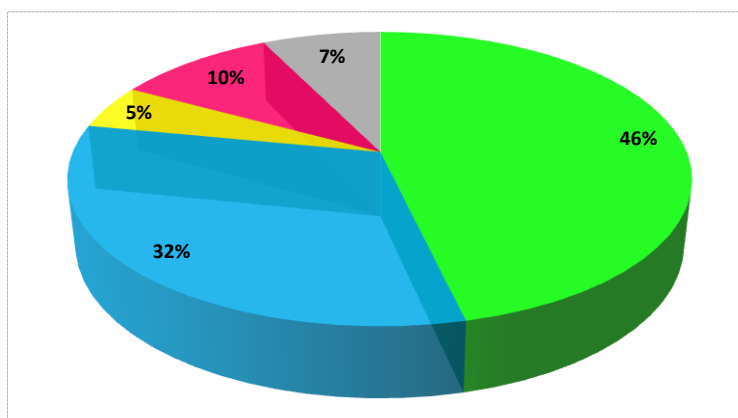
3. Co jste od mentoringu očekával(a)?

- "Seznámení se s prostředím firmy, ve které bych se eventuálně mohl po studiu uplatnit."
- "Zažít běžný den člověka s velkou zodpovědností v mezinárodní firmě."
- "Nová zkušenost, možnost seznámit se s inspirativními lidmi, profesní zdokonalení a možnost pracovat na reálném zadání, reálných projektech."
- "Rady a tipy, jak začít svůj kariérní postup po škole."

Odpovědi na tuto otázku už nebyly ve většině případů tak shodné, jako tomu bylo u otázky předchozí. Bylo z nich však patrné, že do mentoringu se nehlásí studenti, kteří chtějí školu tzv. „prolézt“, ale ti, kteří jsou ochotni na sobě pracovat i mimo školní výuku. Převážná většina z nich přesně věděla, co od mentoringu očekává a co si z něj chce odnést.

4. Splnila účast na projektu Vaše očekávání?

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- nevím
- spíše NE
- rozhodně NE



Z následujícího grafu je patrné, že z 78% splnila účast na projektu očekávání studentů. Pouhým 17%, což je přibližně 7 studentů z celkových 51, nebyla jejich očekávání naplněna.

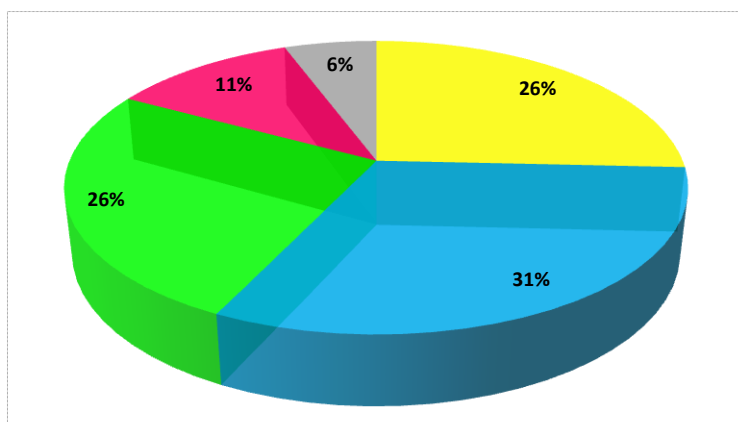
5. Pocit'oval(a) jste před mentoringem v něčem svůj nedostatek/deficit?

- "Nedostatečné zkušenosti v daném oboru."
- "Žádná zkušenost s podobným projektem."
- "Málo praktických zkušeností."

Jednoznačným nedostatkem studentů před samotným zahájením programu byl **především pocit nedostatečné zkušenosti** v daném oboru či projektu. Když si však porovnáme odpovědi na otázku, co je vedlo k tomu, aby se do programu zapojili, tak jednou z nejčastějších odpovědí bylo právě ono potřebné získání zkušeností. Mentees si tedy byli dobře vědomi toho, co jim schází a co potřebují.

6. Máte pocit, že byl tento nedostatek na konci mentoringu redukován, či zcela odstraněn?

- rozhodně ANO
- spíše ANO
- nevím
- spíše NE
- rozhodně NE



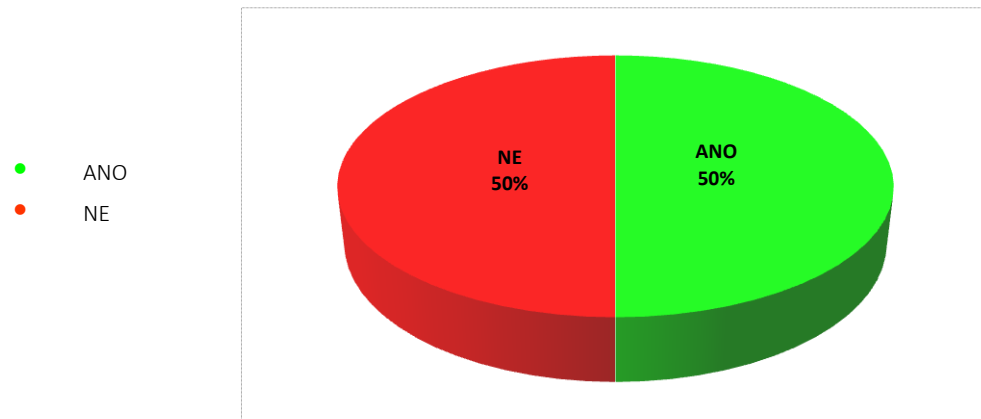
Více jak polovina respondentů odpověděla, že nedostatek, který cítili před začátkem mentoringu byl na jeho konci minimálně redukován. Ve vztahu k předchozí otázce se tedy dá říci, že studenti nabyli určité zkušenosti a cítili se v daném oboru, či projektu jistěji, než na jeho začátku.

11. Kdybyste měl(a) charakterizovat svého mentora v průběhu mentoringu, co byste o něm řekl(a)?

- *"Vytížený, milý a přátelský člověk ve vrcholné pozici."*
- *"Chut' předávat své znalosti."*
- *"Zkušený člověk, který je ochoten mi ukázat, jak to v jeho branži chodí. Je rozumný a trpělivý."*
- *"Velmi vřelý přístup, jde o hodně inspirativního člověka, na kterém je vidět, že to co dělá, dělá rád. A rád se o své znalosti podělí."*
- *"Velmi profesionální, a tím pádem také velmi zaneprázdněný mentor. I přes svůj nabitý program si na mě ale vždycky dokázal udělat čas."*

Z odpovědí je patrné, že i když byli mentoři vytížení, dokázaly si rozvrhnout svůj čas tak, aby mohli být nápomocni svým mentee. Ve většině odpovědí se objevovaly pozitivní hodnocení mentorů a byly zde rozpoznatelné jednotlivé kompetence mentorů, tak jak jsou uvedeny v podkapitole 2.3.1 Mentor na obrázku č. 7 na str. 36.

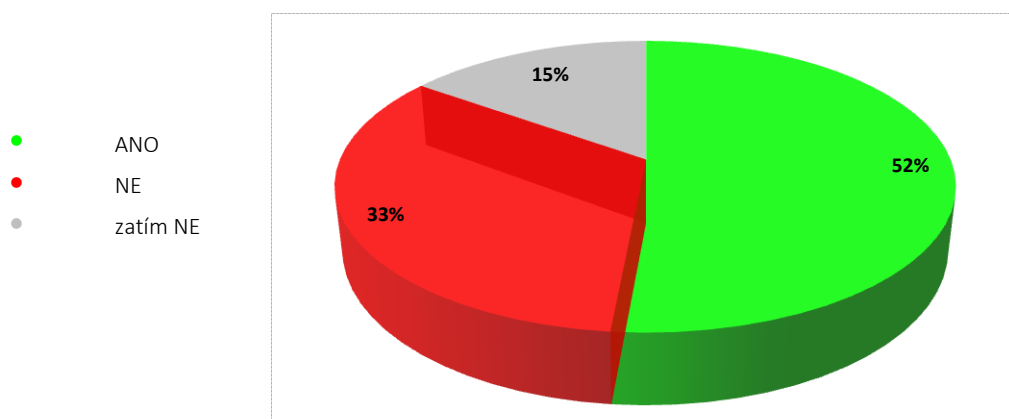
12. Ovlivnila účast v programu mentoring Vaše plány do budoucna? Pokud ANO, jakým způsobem?



- *"Předtím, než jsem šla do programu mentoring, tak jsem přesně nevěděla, co za práci bych chtěla dělat nebo jaká přesně společnost by to měla být. Dnes již vím, že mi to změnilo v tuto chvíli život, protože jsem zjistila, že právě práce v oddělení Řízení IT rizik je práce, co mě opravdu baví a společnost EY je pravděpodobně nejlepších zaměstnavatelem, co jsem si mohla přát."*
- *"Zamýšlím se nad prací v risku. Tesco se zařadilo mezi oblíbené společnosti."*
- *"Velmi pozitivně, mentoring mi otevřel obzory a díky němu vím, kam chci svou kariéru směřovat."*

Polovina z respondentů uvedla ANO, že jejich účast na mentoringovém programu ovlivnila jejich plány do budoucna. V tomto osobně vidím velký přínos, protože je zde patrné, že mentoring plní jeden ze svých účelů.

14. Domluvil(a) jste se s mentorem nebo firmou na pokračování spolupráce?



Více jak polovina dvojic se domluvila i na další spolupráci mimo oficiální mentorský program. Někteří mentoři byli s prací svých mentee dokonce natolik spokojeni, že jim po ukončení oficiálního mentoringu nabídli zaměstnání.

15. Kdybyste měl(a) zhodnotit, co Vám mentoring přinesl, co by to bylo?

- *"Mentoring mi změnil život, určil směr mé profesionální kariéry a otevřel mi mnoho nových možností."*
- *"Poznal jsem velkou společnost a lidi v ní + její fungování. Získal jsem nadhled."*
- *„Mám jasnější představu o tom, co chci v životě dělat."*
- *"Větší sebejistotu a lepší poznání sama sebe."*
- *Srovnala jsem si v hlavě to, k čemu mě mé současné studium vede a co bych chtěla a nechtěla dělat."*
- *"Podporu ze strany mentora, tipy pro kariéru."*

Odpovědi na tuto otázku byly poměrně různorodé. Avšak v mnohých z nich, aniž by na to byli respondenti jakkoli upozorňováni, se objevovali vazby mentoringu na kariéru. Někteří z respondentů si tedy sami uvědomovali vliv mentoringu na rozvoj jejich vlastní kariéry. Např.: *"Mentoring určil směr mé profesní kariéry"*. Z této odpovědi je jednoznačné, že nebýt mentoringu, daný člověk by možná ještě dnes nevěděl, jakým směrem se chce v životě vydat a co chce v budoucnu vykonávat za povolání. Nejspíše by si zvolil povolání jiné u kterého by dříve nebo později zjistil, že mu úplně nevyhovuje a nenaplnuje jeho představy. Za pomoci mentoringu měl však možnost si uvědomit, ano toto je povolání, které mě baví a kterému bych se chtěl i nadále věnovat nebo naopak tohle povolání vím, že nechci nikdy více dělat. Viz odpovědi: *„Mám jasnější představu o tom, co chci v životě dělat." a „Srovnala jsem si v hlavě to, k čemu mě mé současné studium vede a co bych chtěla a nechtěla dělat."*. *Tyto věty jsou odpovědí na hlavní výzkumnou otázku a jsou tedy důkazem toho, že mentoring má rozhodně vliv na kariérní rozvoj jedince.* Kompletní odpovědi na druhou výzkumnou otázku: Jaký přínos měl program mentoringu v rámci kariérního rozvoje jednotlivých respondentů naleznete v příloze č. 2 a č. 3.

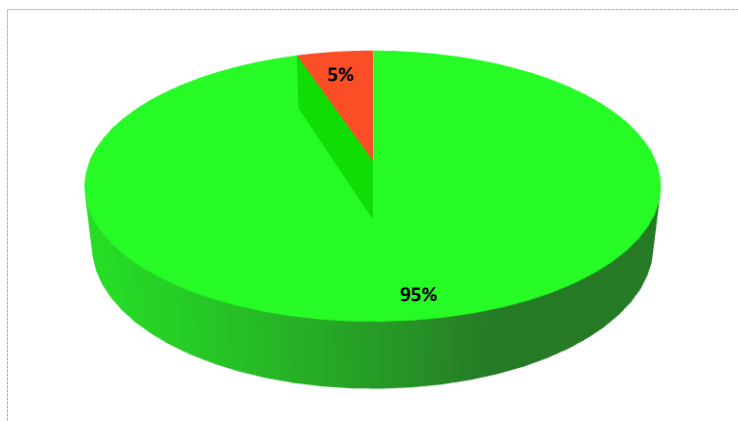
16. Uved'te, co nejzajímavějšího jste během spolupráce s mentorem zažil(a)?

- "Účast na projektovém jednání na ministerstvu životního prostředí."
- "Recruitment pohovory - byla to nová zkušenost, být na druhé straně stolu - být tedy tím, kdo rozhodne, zda-li bude uchazeč přijat či nikoliv."
- "Možnost nahlédnutí do tunelového komplexu Blanka a spolupracovat na jeho realizaci."
- "Práce na reálných zakázkách."
- "Testování aplikace pro glykemiky bylo zajímavé."
- "Pocit, že to co umím je užitečné a i když ještě nejsem hotový inženýr, už mám svou cenu a znalosti, které mám jsou užitečné. Rozbor sebe sama a co vlastně chci."

Z odpovědí je patrné, že záleželo na nastavení vztahu mentora a mentee a každá z dvojic se ubírala svým vlastním směrem podle toho, jak si vyznačili hranice svého mentorování a jaký cíl si nastavili.

18. Doporučíte tuto zkušenost i dalším studentům?

- ANO
- NE



95% respondentů ze skupiny studentů by program Mentoring na ČVUT doporučilo i dalším studentům!

6.2 Výsledky mentor

Z řad malých, středních a velkých firem a nadnárodních korporací se osmého ročníku mentoringového programu na ČVUT v roce 2014 zúčastnilo celkem 45 mentorů. Dotazník vyplnilo 29 z nich, což je přibližně 64% dotazníková návratnost (vlastní výzkum).

V následující kapitole si rozebereme vybrané otázky, které se týkají mentoringových vztahů a jejich vazby na kariérní rozvoj.

Seznam otázek, které byly mentorům po absolvování programu položeny. Tučně jsou zvýrazněny ty otázky, které jsou dále v kapitole analyzovány.

1. **Co jste od programu očekával(a)?**
2. **Splnila účast na projektu Vaše očekávání?**
3. **Jak byste charakterizoval(a) "svého" studenta (studentku)?**
4. Vyhovoval Vám průběh mentoringu?
5. Kdy jste zahájili a kdy ukončili vzájemnou spolupráci?
6. Jak často jste se scházeli?
7. **Byla pro Vás spolupráce se studentem (studentkou) přínosná? Pokud ano, v čem?**
8. Je naopak něco, co Vám v mentoringu chybělo? Co jste očekával(a) a nepřišlo?
9. **Domluvil(a) jste se Vy nebo některý z Vašich kolegů se studentem (studentkou) na další spolupráci?**
10. Budete mít zájem zúčastnit se projektu i v příštím roce? Doporučíte program svým kolegům?
11. Další náměty a připomínky?

Celý dotazník a kompletní odpovědi na dané otázky jsou uvedeny v příloze č. 3 v závěru práce.

1. Co jste od programu očekával(a)?

	souhlasím		Nevím	nesouhlasím		Výsledný poměr
	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím	
Najít potenciální zaměstnance	10	10	2	4	5	20 : 9
Získat nový úhel pohledu zvenčí	9	20	0	2	0	29 : 2
Kontakt s univerzitou	14	11	4	2	0	25 : 2
Předávat své zkušenosti	18	12	1	0	0	30 : 0
Získat informace o úrovni současných studentů	12	13	2	4	0	25 : 4

Jiné
odpovědi:

"Umožnit studentům se seznámit s naší firmou a způsobem naší práce."

"Navzájem si předat různé názory na daná témata a zkušenosti s případným řešením daných problémů a cvičných situací."

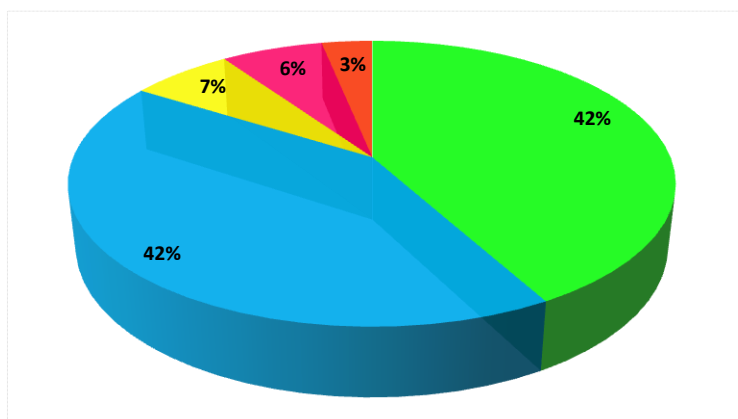
"Poskytnout pomoc při psaní bakalářské práce."

Z odpovědí mentorů je patrné, že většina z nich se do programu hlásila s primárním cílem předat své zkušenosti. Na druhém místě to bylo získat nový úhel pohledu zvenčí, myšleno získat nezaujatý pohled a názor někoho, kdo není nijak svázán s firmou a jejími procesy. Právě toto bych označil za jeden z hlavních přínosů programu pro mentory. Student znalý teorie a aktuálních novinek v oboru může firmě přinést nový náhled na technologické řešení, nový návrh na postup atd., z kterého společnost může v budoucnu profitovat.

Na stejné úrovni očekávání bylo udržení si kontaktu s univerzitou, spousta z mentorů totiž též prošla ČVUT a získání informací o úrovni současných studentů. O nalezení potenciálních zaměstnanců za pomoci programu uvažovalo 20 mentorů.

2. Splnila účast na projektu Vaše očekávání?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne



84% respondentů ze skupiny mentorů odpovědělo, že jejich účast na projektu splnila jejich očekávání.

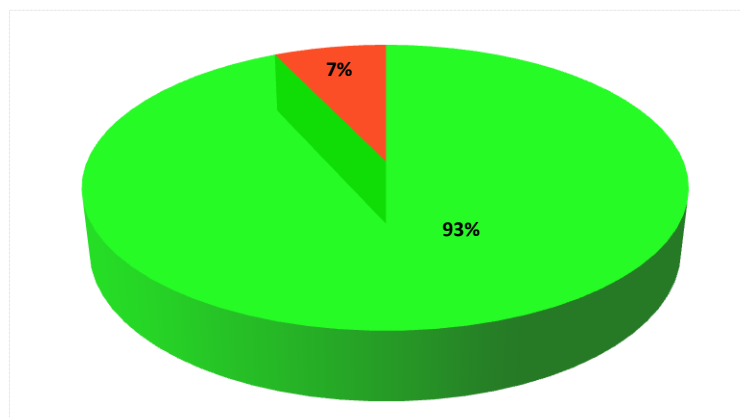
3. Jak byste charakterizoval(a) "svého" studenta (studentku)?

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím	Výsledný poměr
Aktivní	16	13	1	0	2	29 : 2
Samostatný(á)	15	13	3	0	1	28 : 1
Cílevědomý(á)	17	8	6	0	1	25 : 1
Ochotný(á) na sobě pracovat	16	14	1	0	1	30 : 1

Až na výjimky vyplývající z nezdařeného mentorshipu, který se nakonec ani neuskutečnil hodnotili mentoři současné studenty velice pozitivně. Podle mentorů jsou mentee na sobě ochotni pracovat, což je důležitým předpokladem pro úspěšný rozvoj kariéry, jsou aktivní, sami se podílejí a zajímají o činnosti, které je v jejich kariéře mohou posunout dále a v neposlední řadě mají nastavené cíle a ví, co chtějí.

7. **Byla pro Vás spolupráce se studentem (studentkou) přínosná? Pokud ano, v čem?**

- ANO byla
- NE nebyla

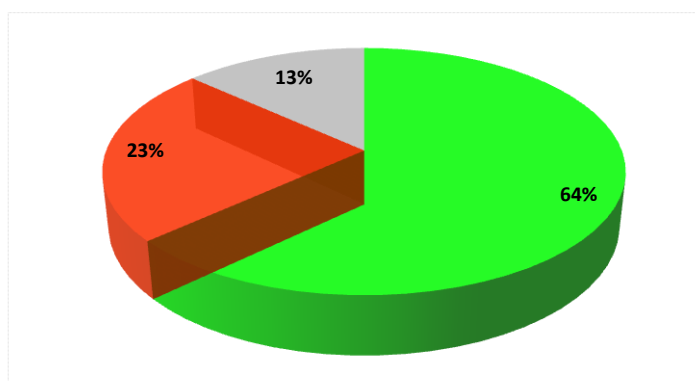


- „Byl pro nás velmi užitečný jeho nezávislý pohled na celou problematiku.“
- „Student mi položil několik otázek, které mne přiměly k zamyšlení nad "přirozenými" procesy ve firmě, která mne zaměstnává.“
- "Určitě ano. Udělal jsem si lepší představu o pohledu studentů na svět a budoucí kariéru.
- "Ano. Setkávat se s mladými, šikovnými a schopnými lidmi je pro mě vždy přínosem.“

Ze všech dotázaných mentorů jich 93% hodnotilo mentoring jako pro ně přínosný. Odpovědi na tuto otázku byly různé. Z některých bylo patrné, že mentor od programu získal přesně to, co před jeho začátkem očekával. Mentoring tedy byl tzv. WIN-WIN stategií, což je metoda, která usiluje o to, aby nikdo z obou zúčastněných stran neprohrál, ale oba něco získali. Tedy aby si mentor i mentee ze vztahu „něco odnesli“ (ABZ slovník, 2015).

9. **Domluvil(a) jste se Vy nebo některý z Vašich kolegů se studentem (studentkou) na další spolupráci?**

- ANO
- NE
- zatím NE



Více jak polovina (64% dotázaných mentorů) se se studentem domluvila na další spolupráci. Je tedy patrné, že mentorský vztah oběma něco přinášel a chtějí v něm tedy pokračovat i nadále mimo oficiální program mentoringu.

7. POROVNÁNÍ

Tato kapitola se věnuje porovnání výsledků dotazníků letošního osmého ročníku Mentoringu na ČVUT s ročníkem předchozím, s všeobecným průměrem, tedy studenty a absolventy, kteří se mentoringu neúčastnili a se získanými teoretickými poznatky.

První podkapitolou je porovnání s minulým ročníkem, kde nás bude zajímat, zda se změnilo očekávání mentorů a studentů před začátkem programu, jak mentoři hodnotili své studenty, jestli narostl počet dvojic, které se domluvili na další spolupráci a zda-li se program posunul zase o kousek dál a zlepšil tak své kvality.

V druhé kapitole je přiblíženo srovnání kariérního rozvoje mentorovaných studentů a všeobecného průměru, tedy vysokoškolsky vzdělaných studentů, absolventů, kteří se mentoringu neúčastnili.

Kapitola třetí přináší porovnání teoretických poznatků, týkajících se mentoringu a kariérního rozvoje s reálným mentoringem a reálným kariérním rozvojem, vyvozeným z výsledků dotazníků.

7.1 S předchozím ročníkem

Počet zúčastněných studentů i mentorů se oproti předchozímu ročníku navýšil. V roce 2013 se programu Mentoring na ČVUT účastnilo 45 studentů, v roce 2014 jich bylo 51. Počet mentorů se navýšil z původních 39 na 45 mentorů (dle interních dokumentů Kariérního centra). Z těchto čísel je značné, že jak studenti, tak mentoři objevují efektivní využití mentoringu, který tak nabývá na své oblíbenosti. Také samotný program Mentoringu na ČVUT si díky svým pozitivním výsledkům a velice kladným recenzím získal své renomé nejen na akademické půdě.

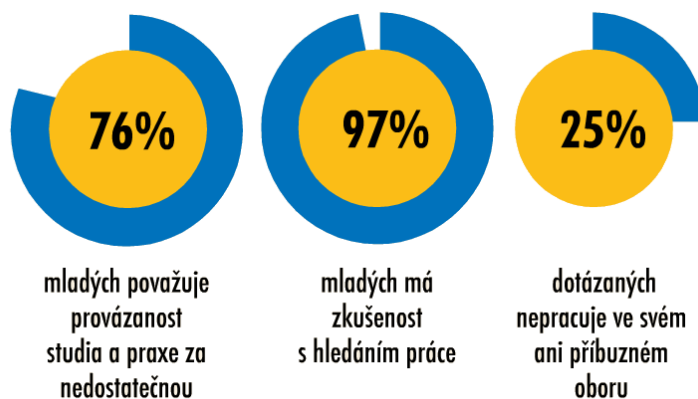
Očekávání studentů a mentorů v letošním i předešlém ročníku se nijak zásadně nezměnila. Studenti očekávali a stále očekávají především získání praxe během studia,

nahlédnutí do fungování velké, ideálně mezinárodní společnosti a získání alespoň základní představy o tom, jak to v reálném zaměstnání chodí. Ze strany mentorů šlo a jde především o předání zkušeností a nalezení nezaujatého pohledu mladého člověka. Při porovnání hodnocení studentů mentory se hodnotila jejich aktivita, samostatnost a ochota na sobě pracovat. Výsledné hodnoty aktivity a ochoty na sobě pracovat byly vyšší u studentů zúčastněných v letošním programu. Na druhou stranu tito studenti vykazovali nižší míru samostatnosti oproti studentům ročníku předchozího. Nižší míra samostatnosti mohla být v tomto případě způsobena nedostatečnými znalostmi problematiky a vysokou mírou obtížnosti úkolů a projektů, na nichž mentee s mentory spolupracovali. Vzhledem k počtu dvojic, které se domluvili na dalším pokračování mentoringu i mimo oficiální program byly oba dva ročníky přibližně stejné. V další spolupráci pokračovalo přibližně 60% dvojic. Vzhledem k aktuálně devátému ročníku programu, kdy si Mentoring na ČVUT prošel dlouhou cestu k nynější podobě konstatuji, že jeho kvality se stále zlepšují a samotný program nabývá na dokonalosti. Důkazem je fungující management samotného programu, který má rok od roku čím dál více zájemců a spokojenost lidí, kteří program absolvují. V neposlední řadě je to především efektivní rozvoj kariéry studentů ČVUT.

7.2 S všeobecným průměrem

Z tiskové zprávy z 9. června roku 2014 vydané Bankovním institutem a Úřadem práce ČR vyplývá, že v evidenci Úřadu práce bylo zhruba 3 400 vysokoškoláků s bakalářským, magisterským i doktorským titulem (Úřad práce ČR, 2014). I když je nezaměstnanost této vzdělanostní skupiny oproti těm ostatním nejmenší, pořád je to poměrně vysoké číslo.

Je na místě položit si otázku, zda se už během studia dá zapojit do pracovního procesu tak, aby student našel své pracovní uplatnění ihned po vystudování. Z vizualizace průzkumu provedeného časopisem Studenta vyplývá, že 76% mladých považuje provázanost studia a praxe za nedostatečnou a skoro většina z nich má zkušenost s hledáním práce, 25% dotázaných pak nepracuje ve svém ani příbuzném oboru (Raková, 2014, s. 28).



Graf č. 3: Studenti a jejich pracovní zkušenosti
(Zdroj: časopis Studenta, říjen 2014, č. 39, s. 28.)

Jedním z možných způsobů, jak předejít neúspěšnému vstupu na pracovní trh je právě absolvování mentoringu. Student ještě předtím než „musí“, tak má možnost si vyzkoušet jak to v takovém podniku chodí a zda mu právě daný obor vyhovuje či nikoli. Bezesporu další výhodou je získání drahocenných kontaktů a zkušeností, které může dříve nebo později využít.

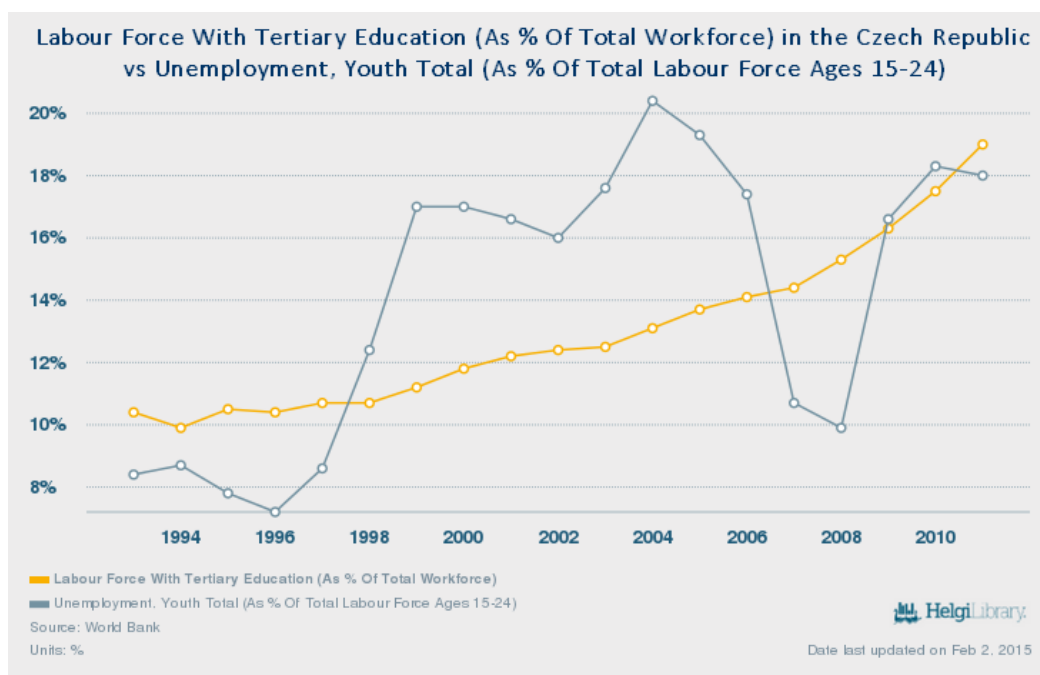
Pro jasnou představu si uveďme a porovnejme rozdílné možnosti studentů, kteří se mentoringu účastní a možnosti těch, kteří nikoli. Začneme těmi, kteří si raději užívají volného studentského času „plnými doušky“ bez toho aniž by alespoň okrajově mysleli na svou budoucí práci, kariéru a hlavní zdroj obživy. Ze statistiky Světové banky (Helgi Library, 2015) vyplývá, že pracovní síly s terciálním vzděláním v ČR stále přibývá. V roce 2008 bylo z celkového počtu pracujících 15,3% vysokoškolsky vzdělaných a v roce 2010 už 19% a toto procento rok od roku stále narůstá (viz. Graf č. 4).

Dle mého názoru bude během několika příštích málo let vysokoškolský diplom nutností i v běžných, nijak obzvláště odborných zaměstnáních. K povolanejším zaměstnáním však stačit nebude! Uchazeči, kteří nebudou disponovat žádnou přidanou hodnotou jako je např. ovládnutí minimálně tří světových jazyků, z nichž jeden je asijský apod. budou bez šance na uplatnění v „lepší“ zaměstnání. Ale vraťme se zpět ke kariérním možnostem studentů, kteří mentoring neabsolvují. Chvilí jim trvá, než naleznou vhodné povolání, zda-li ho vůbec najdou. Postrádat praktickou zkušenost i znalost. Nemají zažitý žádný z pracovních návyků. Jejich síť kontaktů z pracovního

prostředí je minimální, nemají se tedy mít na koho obrátit. Jsou neustále vystavováni stresu z neúspěchu a pocitu beznaděje. A v neposlední řadě často litují toho, že se o zaměstnání a rozvoj své kariéry nezajímali už dříve.

Na druhou stranu studenti, kteří mentoring absolvovali, tak už během studií získali spoustu dobrých i špatných zkušeností, které jim pomohli si urovnat a zjistit, který profesní obor je zajímavý a baví natolik, že by se jím chtěli v budoucnu i živit. Získávají síť kontaktů, které mohou použít třeba i při hledání zaměstnání. Jsou zvyklí na časové rozvržení pracovního dne a umí si tedy lépe organizovat svůj čas a stíhají tak mnohem více věcí. Ale hlavně získávají tolik potřebné znalosti a zkušenosti z praxe, kterých se jim ve škole nemusí dostávat. Jsou prokazatelně více motivováni k dalšímu studiu, jelikož vědí, že právě to se jim nikdy neztratí a budou jej potřebovat. Také jsou daleko více aktivní, samostatní, cílevědomí a ochotní na sobě pracovat. V neposlední řadě mají šanci k získání zaměstnání už během studií a to v případě, že je mentor se studentem a jeho prací v rámci mentoringu spokojen natolik, že mu nabídne pracovní místo ve společnosti rovnou bez jakéhokoli výběrového řízení či assessment centra. Student se tak vyhne stresu a pocitu bezmoci spojeného s často dlouhodobým hledáním vhodného zaměstnání.

Závěrem této kapitoly bych tedy rád odpověděl na třetí a poslední výzkumnou otázku, zda-li jedinci, absolvující mentoring mají větší šanci k uplatnění na trhu práce. Z předchozího porovnání a vzhledem k odpovědím mentorů i samotných studentů tedy vyplývá jednoznačná odpověď. ***Ano, studenti absolvující mentoring mají podstatně větší šanci k uplatnění na trhu práce.***



Graf č. 4: Pracovní síla s terciálním vzděláním v České republice (jako % ze všech pracujících) versus nezaměstnanost mladých lidí v ČR (jako % z celkové pracovní síly skupiny ve věku 15-24 let)

Zdroj: Helgi Library [online]. Dostupné z:

<http://80.www.helgilibrary.com.dialog.cvut.cz/indicators/index/labour-force-with-tertiary-education-as-of-total-workforce>

7.3 S teoretickými poznatky

Při porovnání výsledků dotazníků s teoretickými poznatky problematiky kariérního rozvoje a mentoringu jsem dospěl k závěru, že v základní rovině teoretické aspekty odpovídají fungování kariérního rozvoje i mentoringu v praxi. Jediným znatelným rozdílem je stále větší vliv globalizace a multikulturality na obě dvě tyto složky. Z odpovědí studentů je patrné, že převážná většina z nich by svou kariéru ráda rozvíjela v nadnárodní společnosti a neviděla by jim ani práce v zahraničí a v cizím jazyce. Z toho lze usoudit, že studenti si uvědomují čím dál silnějšího postavení korporací a směřují svůj kariérní rozvoj právě k nim.

8. VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

V poslední kapitole jsou uvedeny vlastní návrhy na zlepšení jak samotného mentoringového programu na ČVUT, tak návrhy na obecné zefektivnění rozvoje kariéry všech studentů. Pro lepší přehlednost a jsou jednotlivé návrhy uvedeny v bodech.

8.1 Návrhy na zlepšení mentoringového programu na ČVUT

Tyto konkrétní návrhy byly vypracovány na základě poslední otázky dotazníku, která se týkala poskytnutí zpětné vazby k programu a také na základě vlastní účasti v programu.

- Program více propagovat např. vyvěšením plakátů na nejfrekventovanější místa jednotlivých fakult a vstupní dveře menz ČVUT.
- Před začátkem dalšího ročníku jej uveřejnit ve studentském časopise Studenta a to formou příběhů studentů, kteří program již absolvovali a „změnil jim život“.
- Změnit prostý a nic neříkající plakát s názvem Mentoring 2014 na jednoduchý a čistý poster s na první pohled viditelnou a pro každého člověka jasnou a lákavou větou: „ I Ty se můžeš stát součástí těchto společností!“ + loga společností + odkaz na oficiální web programu.
- V rámci sociální sítě Facebook programu mentoringu vytvořit vlastní účet a prezentovat program skrze něj, nikoli přes FB Kariérního centra.
- Okénko v přihlašovacím rozhraní webových stránek programu, do kterého student píše, proč by si mentor měl vybrat právě jej nazvat „motivační zpráva mentorovi“. Současný název „zpráva mentorovi“ je nekonkrétní a matoucí.
- Uchazeče, které si jejich preferovaný mentor v prvním kole nevybral informovat emailovou zprávou o tom, že nebyli vybráni a jejich životopisy tak postupují k mentorovi zvolenému na druhé nebo třetí příčce. A pokud už i ti jsou obsazení, tak nabídnout mentora, který je volný. Pokud už není ani ten, tak napsat email je nám líto, ale pro letošní rok si Vás žádný z mentorů nevybral atd.
- Doporučit příručku Mentorink forma podpory nové generace všem mentorům i studentům.
- Vytvořit souhrn zkušeností a námětů ostatních mentorů.

- Mentory důrazně upozornit na vhodnou úpravu jejich zaslaných životopisů, jelikož budou veřejně publikovány na webu a dostupné tak skoro každému.
- Vyhotovení sheetů vzájemné zpětné vazby mentor – student a jejich odeslání na příslušné emailové adresy. Tento krok byl v letošním ročníku poprvé zrealizován a setkal se s kladnou odezvou. V příloze č. 6 na str. 106 naleznete jeden ukázkový sheet se vzájemnou zpětnou vazbou.

8.2 Návrhy na obecné zefektivnění rozvoje kariéry všech studentů

- Vytvoření více takových programů jako je Mentoring na ČVUT i na dalších univerzitách v ČR.
- Vytvoření jednotné webové databáze mentorů, kteří budou chtít předávat své zkušenosti dalším studentům.
- Zajištění větší aktivity ze strany společností např. více stáží a trainee programů.
- Hledání a headhunting talentů, kteří jsou společností podporováni již během studií. Po jejich dokončení nastupují do společnosti na zkušební „kolečko“ ve kterém si zkoušejí práci v jednotlivých odděleních společnosti. Po absolvování (často už během něj) sami zjistí, které oddělení jim vyhovuje nejvíce. Tento model již řadu let úspěšně funguje v asijských zemích.
- Zprostředkování studia na zahraniční univerzitě spojeného s částečným zaměstnáním ve společnosti v daném oboru.
- Vytvoření neoficiální pracovní skupiny studentů v rámci dané společnosti, která by byla pozitivní konkurencí oficiální skupině kmenových zaměstnanců. Studenti by tak získávali potřebné zkušenosti z reálného prostředí a oficiální skupina by se o to více snažila, jelikož by věděla, že daný problém řeší i další skupina, která by mohla najít lepší řešení problému a být tak úspěšnější než oni. Na této pozitivní konkurenci by ve výsledku nejvíce profitovala daná společnost, ale přidanou hodnotu by získali všechny zúčastněné strany.
- Povinné výjezdy do zahraničí za účelem zdokonalení se v cizím jazyce.
- Více internship programů se zahraničními studenty.
- Více možností tzv. shadowingu, metoda kdy pozorovatel sleduje člověka a jeho práci během celého dne krok za krokem po dobu jednoho týdne.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vybrat a přehledně uspořádat teoretické poznatky problematiky kariérního rozvoje a mentoringu, jak z české tak z dostupné zahraniční literatury a pokusit se tak alespoň částečně obohatit českou literaturu na toto čím dál více aktuální téma. Tyto informace by pak mohli být reálně využitelné v praxi českých společností. Hlavním cílem bylo poskytnutí zpětné vazby programu Mentoring na ČVUT o jeho současném stavu s důrazem na praktická doporučení do budoucna, která by mohla program ještě více zdokonalit. Dalším cílem této práce bylo poskytnutí cenných informací a motivace dalším studentům, kteří váhají, zda se do jakéhokoli mentoringového programu zapojit či nikoli. V neposlední řadě měla tato práce sloužit jako částečná analýza a zpětná vazba mentorům a studentům, kteří se účastnili osmého ročníku programu Mentoring na ČVUT v roce 2014.

V první sekci teoretické části jsem na základě uvedené literatury rozebral různé definice kariéry a kariérního rozvoje, kariérový pohyb, popsal několik typologií zaměřující se na kariérové typy lidí a stručně provedl kariérovými cykly, kterými si skoro každý z nás právě prochází nebo někdo už prošel. První sekce je zakončena kapitolou věnující se osobnímu potencionálu, v které jsem přiblížil souhrn charakteristik, jejichž rozdílná míra určuje potenciál člověka. **V druhé sekci teoretické části** jsem již popsal samotnou problematiku mentoringu. Jeho charakteristiku, historii, účastníci se strany (mentora a mentee), rozdílné a společné věci mentoringu a koučingu, jednotlivé fáze, kterými mentoring prochází a na závěr této sekce jsem neopomněl nezbytnost etiky, která je nutností každého mentorského vztahu.

Praktická část této práce vychází z výzkumného šetření, provedeného v rámci programu Mentoring na ČVUT prostřednictvím kvantitativní metody dotazníkového šetření. Získaná data jsem využil k sestavení konkrétních návrhů a doporučení, která jsem rozdělil do dvou částí. První ze dvou částí jsou návrhy a doporučení na zlepšení samotného programu Mentoring na ČVUT. Částí druhou jsou návrhy a doporučení na obecné zefektivnění rozvoje kariéry všech studentů. Návrhy a doporučení jsem zpracovával za situace, kdy mi koordinátorka projektu, paní inženýrka Prausová, nechala „volné pole působnosti“ a spíše ji zajímalo, s čím přijdu – co budu považovat za potřebné či užitečné a jaká konkrétní opatření navrhnou. Má strategie spočívala v nalezení slabých míst projektu a následné doporučení a návrhy na jejich zlepšení. Návrhy a doporučení na obecné

zefektivnění rozvoje kariéry všech studentů byly navrženy na základě získaných informací a vlastní zkušenosti v mentoringovém programu. Dalším cílem této práce bylo poskytnutí cenných informací a motivace ostatním studentům, kteří váhají, zda se do jakéhokoli mentoringového programu zapojit či nikoli. Tento cíl byl naplněn zodpovězením všech tří dílčích výzkumných otázek uvedených v následujícím odstavci. Následné zveřejnění této práce a tedy možnost získání potřebných informací jakémukoli zájemci o mentoring, který si tuto práci přečte, také pokládám za naplnění tohoto cíle. V neposlední řadě měla tato práce sloužit jako částečná analýza a zpětná vazba mentorům a studentům, kteří se účastnili osmého ročníku programu Mentoring na ČVUT v roce 2014. Tohoto cíle bylo taktéž dosaženo odesláním analýzy výsledků obou dotazníků (viz příloha č. 2 a č. 3) jednotlivým mentorům i studentům, kteří v této věci projeví zájem. Taktéž byly rozeslány sheety se zpětnou vazbou jednotlivým dvojicím (viz příloha č. 6 na str. 106). Mentor tak získal přímý feedback od studenta, kterého mentoroval a naopak.

Domnívám se, že jsem svých **stanovených cílů v podstatě úspěšně dosáhl**. Při studiu české a dostupné anglické literatury jsem vybral informace, které považuji za relevantní a nejvíce přínosné pro následné praktické využití, ať už v českých firmách, dalším ročníku Mentoringu na ČVUT nebo jakémkoli jiném mentoringovém programu. Stručný výčet osobních návrhů a doporučení na zlepšení Mentoringu na ČVUT i obecného mentoringu a odpovědi na výzkumné otázky uvádím ve stručnosti znovu v následujících několika řádcích.

Doporučení pro program Mentoring na ČVUT jsem shrnul do následujících 10 bodů: 1) Intenzivnější propagace programu, 2) Uveřejnění informace o programu ve studentském časopise Studenta, 3) Změna designu plakátu a letáčku programu, 4) Vytvoření vlastního FB účtu programu, 5) Změna názvu okénka v uživatelském rozhraní ze „zpráva mentorovi“ na „motivační zpráva mentorovi“, 6) Lepší informovanost nevybraných uchazečů, 7) Doporučení příručky Mentorink forma podpory nové generace (viz příloha č. 7 na str. 107) všem mentorům i studentům, 8) Vytvoření souhrnu zkušeností a námětů všech mentorů, 9) Důraznější upozornění všech mentorů o veřejné dostupnosti jejich CVs, 10) Vytvoření sheetů vzájemné zpětné vazby.

Vlastní návrhy na obecné zefektivnění rozvoje kariéry všech studentů,
taktéž stručně v několika málo bodech: 1) Vytvoření více takových programů jako je Mentoring na ČVUT i na dalších univerzitách v ČR, 2) Vytvoření jednotné webové databáze mentorů, 3) Větší aktivita ze strany společností, 4) Headhunting talentovaných studentů s případnou stipendijní podporou, 5) Zprostředkování zahraničního studia spojeného s částečným zaměstnáním ve společnosti v daném oboru, 6) Vytvoření sekundární pracovní skupiny studentů ve společnosti, 7) Povinné zahraniční pobyty studentů, 8) Více internship programů se zahraničními studenty, 9) Více tzv. shadowing (stínovacích) programů.

Stručné odpovědi na jednu hlavní a tři dílčí výzkumné otázky:

Hlavní otázka byla, zda má mentoring vliv na kariérní rozvoj jedince?

Ano, mentoring má rozhodně značný vliv na kariérní rozvoj jedince.

Co vedlo informanty k tomu, že se do programu mentoringu na ČVUT zapojili?

Mladí lidé, studenti se do mentoringového programu hlásí především proto, aby získali potřebnou praxi při studiu a cenné zkušenosti a to ideálně ve velké mezinárodní firmě. Též očekávají, že jim mentoring přinese alespoň z části reálnou představu a přípravu na to, jak v to ve skutečném zaměstnání chodí.

Jaký přínos měl program mentoringu na ČVUT v rámci jejich kariérního rozvoje?

„Mám jasnější představu o tom, co chci v životě dělat.“ a „Srovnala jsem si v hlavě to, k čemu mě mé současné studium vede a co bych chtěla a nechtěla dělat.“ Tyto věty jsou též odpovědí na hlavní výzkumnou otázku a jsou tedy důkazem toho, že mentoring má rozhodně vliv na kariérní rozvoj jedince.

Mají jedinci, absolvující mentoring větší šanci k uplatnění na trhu práce?

Ano, studenti absolvující mentoring mají podstatně větší šanci k uplatnění na trhu práce.

Téma mé bakalářské práce se mi zdálo více než zajímavé a bylo mi přínosem v mnoha směrech. Díky účasti v mentoringu jsem získal spoustu užitečných informací, zkušeností,

kontaktů a v neposlední řadě velice zajímavou položku ve svém životopise, která dle mého názoru hrála značnou roli při výběru kandidáta na mou již současnou pracovní pozici. Závěrem této práce bych rád dodal, že mi mentoring opravdu pomohl nastartovat mou profesní kariéru!

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých zdrojů v českém jazyce

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ATKINSON, Marilyn a Rae T CHOIS. *Koučink - věda i umění*. Vyd. 1. Praha: Portál, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7367-538-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-x.

BRUMOVSKÁ, Tereza a Gabriela MÁLKOVÁ. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Vyd. 1. Praha: Portál, s.r.o., 2010, 150 s. ISBN 978-80-7367-772-5.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KAVAN, Michal. *Projektový management inovací*. 1.vyd. Praha: Česká technika-Nakladatelství ČVUT, 2007. ISBN 978-80-01-03601-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

MAŘÍKOVÁ, Hana. *Proměny současné české rodiny: (rodina - gender – stratifikace)*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000. ISBN 80-85850-93-1.

MCDERMOTT, Ian. *Neurolingvistické programování v manažerské praxi: efektivní komunikace, motivování, vedení týmů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999, 222 s. ISBN 80-85943-82-4.

PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, Ilona PRAUSOVÁ a Zdeněk ŠTĚPÁNEK. *Mentorink: forma podpory nové generace*. Vyd. 1. Praha: Portál, s.r.o., 2014, 152 s. ISBN 978-80-262-0625-5.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

RAKOVÁ, Michaela. Závazek aliance: 2000 příležitostí pro mladé. In: *Studenta*. 2014, č. 39, s. 28. ISSN: 1022-0038.

RŮŽIČKA, Jiří. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1993, 132 s. ISBN 80-7079-531-x.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

VENDEL, Štefan. *Kariérní poradenství*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 224 s. ISBN 978-80-247-1731-9.

VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Seznam použitých zdrojů v anglickém jazyce

ALLEN, Tammy D. a Lillian Turner de Tormes EBY. *The Blackwell handbook of mentoring: a multiple perspectives approach*. Oxford: Blackwell Publishing, 2007, 496 s. ISBN 9781405133739.

GARVEY, Bob, Paul STOKES a David MEGGINSON. *Coaching and mentoring: theory and practice*. Los Angeles: SAGE, 2009, 257 s. ISBN 978-141-2912-174.

HAWKINS, Peter and Nick SMITH. *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy*. Berkshire: Open University Press, 2013, 368 s. ISBN 0335247148.

KRAM, Kathy E. *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Lanham: University Press of America, 1988. ISBN 978-081-9167-552.

MAYO, Andrew. *Managing careers*. London: Institute of Personnel Management, 1991, 315 s. ISBN 085292481x.

MORGAN, Gareth. *Images of organization*. Updated ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006. ISBN 1412939798.

PATTON, Wendy and Mary McMAHON. *Career development and systems theory: connecting theory and practice*. 2. ed. Rotterdam: Sense Publishers, 2006. ISBN 90-77874-13-5.

SCHEIN, Edgar H. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company, 1978. ISBN 0201068346.

ZACHARY, Lois J. a With Lory A. FISCHLER. *The mentee's guide: making mentoring work for you*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. ISBN 978-047-0343-586.

Seznam internetových zdrojů

A managers' & Mentors Handbook On Mentoring [online]. University of Wolverhampton Business School. [cit. 2015-05-01].

Dostupné z: <http://www2.wlv.ac.uk/registry/qasd/RandV/R&V%2009-10/UWBS/Collab%20Mentoring%20Handbook.pdf>

Analyza a interpretace dat [online]. Fakulta tělesné výchovy a sportu UK.

[2015-04-30]. Dostupné z: <http://web.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/analyza.htm>

BENNETTS, C. Mentors, Mirrors and Reflective Practitioners. In: Scottish mentoring network [online]. The University of Sheffield, 1994. [cit. 2015-04-30]. Dostupné z:

<http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fscottishmentoringnetwork.co.uk%2Fscottish-mentoring-resources-download.php%3Ffile%3D229&ei=GP9BVcX7EYL9aNSbgbAJ&usg=AFQjCNHJ1oNL6mbQk3K3L9DhYnuOn1WCDA&sig2=vlSlPGFzPkIf-5rsvVgZuw&bvm=bv.92189499,d.d24>

Co je to mentoring? [online]. ČVUT – Program Mentoring. [cit. 2015-04-29].

Dostupné z: <https://mentoring.cvut.cz/#about>

DREHER, F. George and Robert D. BRETZ Jr. Cognitive Ability and Career Attainment: The Moderating Effects of Early Career Success. In: *Digital Commons ILR* [online]. Cornell University ILR School, 1990. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z:

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1374&context=cahrswp>

DUBOIS, L. David and Jean E. RHODES. Mentoring Relationship and Programs for Youth. In: *Rhodes laboratory* [online]. University of Massachusetts, 2008. [cit. 2015-04-30]. Dostupné z:

<http://www.rhodeslab.org/files/RHODESDUBOISCURRENTDIRECTIONS.pdf>

Google forms [online]. Google. [cit. 2015-04-29].

Dostupné z: <https://www.google.com/forms/about/>

Je pro vás trainee program to pravé? [online]. LMC s.r.o. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/je-pro-vas-trainee-program-to-prave/>

Kariérní centrum [online]. ČVUT – Kariérní centrum. [cit. 2015-04-29].

Dostupné z: <http://www.kariernicentrum.cz/kontakt>

Labour Force With Tertiary Education in the Czech Republic [online]. Helgi Library. [cit. 2015-05-02]. Dostupné z:

<http://80.www.helgilibrary.com/dialog/cvut.cz/indicators/index/labour-force-with-tertiary-education-as-of-total-workforce>

Mentoring [online]. ČVUT – Program Mentoring. [cit. 2015-04-30].

Dostupné z: <https://mentoring.cvut.cz/#about>

Pojem kritérium [online]. ABZ slovník cizích slov. [cit. 2015-04-29].

Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/kriterium>

Pojem win-win technika [online]. ABZ slovník cizích slov. [cit. 2015-04-29].

Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/win-win-technika>

Typy výzkumů [online]. Projekt PARTSIP. [cit. 2015-04-29].

Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/typy-vyzkumu>

Vysokoškoláci si zpravidla hledají práci sami. A najdou ji snadněji [online]. Úřad práce ČR. [cit. 2015-05-02].

Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/18194/TZ_090614b.pdf

What is Peer Mentoring? [online]. Borough of Manhattan Community College.

[cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.bmcc.cuny.edu/peermentor/>

WATTS, A.G. Reshaping career development for the 21st century. In: *Centre for*

Guidance Studies [online]. University of Derby, 1998. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.100.1185&rep=rep1&type=pdf>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Dimenze kariérového cyklu.....	15
Obrázek č. 2: McClellandova typologie potřeb	17
Obrázek č. 3: Hollandova typologie profesionální osobnosti včetně slučitelnosti jednotlivých kariérových orientací.....	18
Obrázek č. 4: Kariérové kotvy E. H. Scheina	20
Obrázek č. 5: Důležité osobnostní rysy pracovního úspěchu.....	25
Obrázek č. 6: Vlastnosti mentora	33
Obrázek č. 7: Kompetence mentora	36
Obrázek č. 8: Role mentora.....	38
Obrázek č. 9: Čtyři základní cíle mentee	41
Obrázek č. 10: Fáze procesu mentoringu	44

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Počty studentů jednotlivých fakult ČVUT, kteří se účastnili programu Mentoring na ČVUT v roce 2014.	52
Graf č. 2: Počty studentů ČVUT, kteří se účastnili programu Mentoring na ČVUT 2014, dle ročníku jejich studia.	52
Graf č. 3: Studenti a jejich pracovní zkušenosti.....	70
Graf č. 4: Pracovní síla s terciálním vzděláním v České republice (jako % ze všech pracujících) versus nezaměstnanost mladých lidí v ČR (jako % z celkové pracovní síly skupiny ve věku 15-24 let)	72

SEZNAM TABULEK

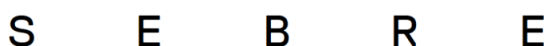
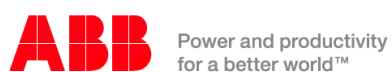
Tabulka č. 1: Rozdíly a podobnosti mentora a kouče.....	43
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Loga společností, které se zapojili do programu Mentoring na ČVUT 2014	85
Příloha č. 2 – Kompletní analýza dotazníků studentů v programu Mentoring na ČVUT 2014	86
Příloha č. 3 - Kompletní analýza dotazníků studentů v programu Mentoring na ČVUT 2014	98
Příloha č. 4 – Náborový letáček programu Mentoring na ČVUT 2015.....	104
Příloha č. 5 – Webová stránka programu – výběr mentora	105
Příloha č. 6 – Feedback sheet.....	106
Příloha č. 7 – Literatura Mentoring – forma podpory nové generace	107

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Loga společností, které se zapojili do programu Mentoring na ČVUT 2014



Zdroj: *Mentoring* [online]. ČVUT – Program Mentoring. [cit. 2015-04-30].
Dostupné z: <https://mentoring.cvut.cz/#about>

Příloha č. 2 – Kompletní analýza dotazníků studentů v programu Mentoring na ČVUT 2014



Mentoring 2014

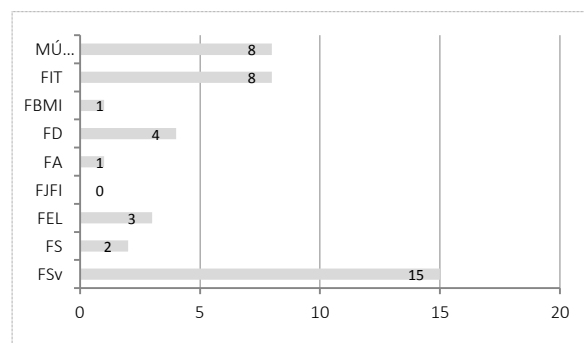
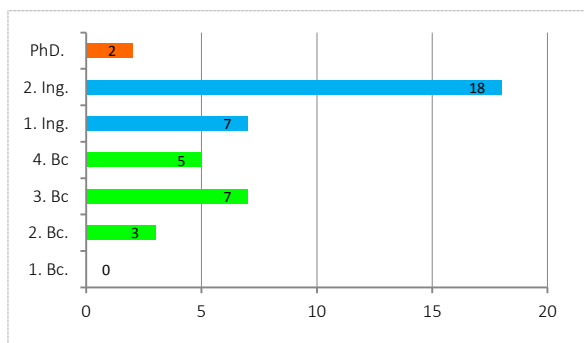
STUDENT

celkem se mentoringového programu v roce 2014 zúčastnilo **51 studentů**
dotazník vyplnilo 41 studentů, což je cca **80% dotazníková návratnost**

Profily studentů:

Ročník studia	
1. Bc.	0
2. Bc.	3
3. Bc.	7
4. Bc.	5
1. Ing.	7
2. Ing.	18
PhD.	2

Fakulta, kterou studujete	
Fsv	15
FS	2
FEL	3
FJFI	0
FA	1
FD	4
FBMI	1
FIT	8
MÚVS	8

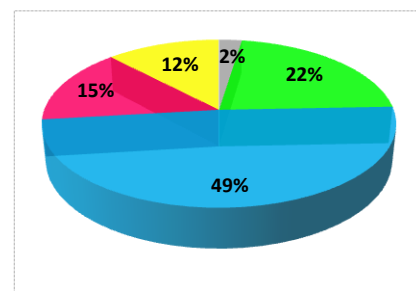


1. Jak jste se o programu mentoring dozvěděl(a)?

- na veletrhu iKariéra 1
- od kamaráda / spolužáka 9
- z webových stránek mentoring.cvut.cz, na které mě upozornil hromadný email 20
- z webových stránek karierního centra kariernicentrum.cz 6
- jinak 5

jinak:

- "Plakát, FS Karlovo náměstí."
- "Od sestry, která byla jedna z prvních, co se programu účastnila."
- "Od paní Prausové."
- "Intranet MÚVS, odkaz Mentoring."



2. Co Vás vedlo k tomu se do programu mentoring zapojit?

"Snaha poznat můj obor (letectví) více do hloubky. Poznat vedoucí osobnosti a zázemí velké společnosti jako je GE."

"Možnost nahlédnout do veliké a prestižní firmy, která je v mém oboru bezpochyby leadrem a to jak v evropském, tak celosvětovém měřítku."

"Nová zkušenost pod vedením silné stavební společnosti, které se prozatím dostává do podvědomí veřejnosti i investorů."

"Získat nové zkušenosti, zjistit jak to chodí v jiných společnostech, eventuelně získat práci."

"Příležitost zažít fungování velké firmy."

"Nová zkušenost, možnost seznámit se s inspirativními lidmi, profesní zdokonalení a možnost pracovat na reálném zadání, reálných projektech."

"Mentoring byl pro mě jako pro full time Ph.D. studenta výjimečnou příležitostí nahlédnout do praxe a nahlédnout do oblasti, která mě zajímá."

"Chtěl jsem získat větší vhléd do praxe."

"Získání praxe v pražských firmách, budování kontaktů, hledání pracovních příležitostí."

"Získat praxi při studiu."

"Chtěla jsem získat praktické zkušenosti a znalosti z chodu firmy."

"Získání zkušeností z praxe pod vedením skutečných profesionálů."

"Jakožto studentka 1. ročníku jsem neměla žádné zkušenosti ani praxi, kterou bych mohla uvést v CV. Mentoring jsem brala jako dobrou příležitost získat zkušenosti, které budu moci v budoucnosti využít."

"Pohled do fungování teoreticky získaných vědomostí v praxi, zájem."

"Zvědavost a touha dozvědět se něco více o fungování velké firmy, získání nových zkušeností."

"Chtěla jsem získat nové zkušenosti ve stavebnictví. Sama vím a od spolužáků to mám potvrzené, že je těžké získat práci bez praxe. Když jsem viděla tuto příležitost, neváhala jsem. Neměla jsem co ztratit."

"Touha dozvědět se jak fungují věci v opravdové firmě a získat užitečnou praxi z oboru."

"Chtěla jsem vyzkoušet praktické využití teoretických poznatků, které jsem získala ve škole a vidět práci profesionála na vlastní oči."

"Seberozvoj, rozhled v oboru, náhled na pozici projektového manažera."

"Hlavní motivací pro mě bylo získání pracovních zkušeností ve firmě, působící v oblasti mého studia."

"Chtěla jsem se dozvědět nové věci, jak začít budovat svoji kariéru od člověka, který má v tomto směru více zkušeností."

"Možnost nahlédnout do fungování velkého podniku."

"Příprava na zaměstnání."

"Program mi přišel zajímavý hned z několika důvodů - získání praxe v oboru, možnost zjistit, jak to funguje ve větších firmách, koučing od mentora."

"Jedinečná příležitost vyzkoušet si práci v jedné z top společností na trhu, uplatňovat zde teoretické znalosti v praxi a učit se od nejlepších."

"Chtěla jsem se dozvědět víc o tom co můžu dělat po škole a o zaměstnání pro geodety."

"Zaujala mne příležitost získat zkušenosti a sledovat práci lidí ve velké firmě."

"Navštívit a blíže se seznámit s reálným prostředím průmyslového podniku. Nalezení vhodné problematiky k řešení v rámci diplomové práce."

"S největší pravděpodobností naučit se něco nového, něco z praxe, ne jen ze školních lavic, získat zkušenosti."

"Informace o tom jak to chodí v praxi, zkušenosti, navázání kontaktu s potenciálním zaměstnavatelem."

"Potřeba pokročit někam dál, než jen do školní lavice. Chtěl jsem čerpat informace a zkušenosti z praxe. Chtěl jsem někoho, kdo mi odpoví na mé otázky jinak, než odkazem na skripta a vzorečky. Chtěl jsem se poznat, jak vypadá prostředí do kterého se po škole vydám."

3. Co jste od mentoringu očekával(a)?

"Poznání nové společnosti, lidí, postupů, zázemí a možnost spolupráce."

"Seznámení se s prostředím firmy, ve které bych se eventuálně mohl po studiu uplatnit."

"Od mentoringu jsem očekávala, že zjistím jakých způsobem fungují jiné společnosti oproti té, kde jsem v té době pracovala, že získám nové kontakty a zkušenosti, které mi pomohou do praxe."

"Zažít běžný den člověka s velkou zodpovědností v mezinárodní firmě."

"Nová zkušenost, možnost seznámit se s inspirativními lidmi, profesní zdokonalení a možnost pracovat na reálném zadání, reálných projektech."

"Mentora, který mi věnuje část svého času a umožní mi provést mě svým pracovním dnem."

"Individuální přístup mentora. Nahlédnutí do chodu společnosti a oboru v praxi. Získání nových zkušeností."

"Zajímavé informace o společnosti, jejich problémech, o nastavených procesech, o způsobech komunikace."

"Cennou zkušenost, použití teoretické znalosti ze školy v praxi."

"Odborné vedení, zasvěcení do zájmů společnosti a do praxe."

"Poznání nových lidí a získání kontaktů na lidi z oboru, získání zkušeností, možnost dlouhodobější spolupráce a nalezení nápadů při zpracovávání diplomové práce."

"Naučení se nových věcí. Věcí, které mě ve škole nenaučili a nenaučí. Chtěla jsem si ujasnit, co chci v životě dělat.

Očekávala jsem, že budu s člověkem, který svému řemeslu rozumí a bude ochoten mi ukázat, v čem spočívá jeho práce. Nebude se bát pověřit mě úkoly, které jsem předtím ještě neřešila. Bude mít se mnou trpělivost."

"Pracovní příležitost v praxi. Po mém výběru v rámci programu mentoring nasledovalo vyberové kolo firemní. zde jsem byl nahrazen jiným uchazečem."

"Nedokázal jsem si představit jak mentoring bude probíhat a byl jsem otevřený čemukoliv."

"Očekávala jsem to, že si uspořádám v hlavě názor na obor, který studuji. Rozhodně jsem se chtěla něco nového naučit a poznat nové lidi. Doufala jsem také v další spolupráci s mentorem (i po ukončení programu) a také v to, že budu moci navázat kvalitní profesionální vztahy."

"Předání cenných zkušeností od lidí, kteří se v daném oboru dobře orientují."

"Rady a tipy, jak začít svůj kariérní postup po škole."

"Srovnání teorie a praxe, poznání pracovního dne a činností manažera."

"Zlepšení vzhledu do požadavků zaměstnavatelů a lepší orientace při shánění práce."

"Očekávala jsem, že poznám něco nového co mě zaujme a třeba mi to i více ujasní, co chci v životě dělat a v jaké oblasti ve stavebnictví se chci pohybovat a budovat svou kariéru."

"Proniknout do světa oceňování a business modelingu, práci v teamu, úzkou spolupráci s mentorem."

"Chtěl jsem si rozšířit obzory v oblasti fungování firem, a dozvědět se něco o technické stránce metra."

"Jakési "podívání se pod pokličku" průmyslového podniku v oblasti managementu a nalezení vhodného tématu diplomové práce."

"Získání zkušeností z praxe, pohledu do práce mentora."

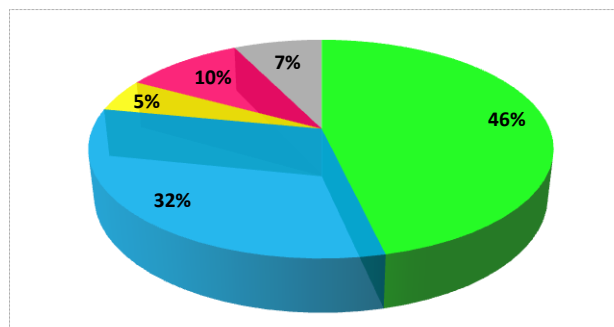
"Získat kontakty, účast na konferenciach."

"Nové informace, zkušenosti, poznání nových lidí z oboru."

"Nahlédnutí do zákulisí firmy Škoda Auto, praxe."

4. Splnila účast na projektu Vaše očekávání?

● rozhodně ANO	19
● spíše ANO	13
● nevím	2
● spíše NE	4
● rozhodně NE	3



5. Pociťoval(a) jste před mentoringem v něčem svůj nedostatek/deficit?

"Rozhodně ano, především ve zkušenostech v praxi, brala jsem to jako výbornou příležitost jak si mimo jiné vylepšit životopis."

"Nedostatek praxe v oboru."

"O oboru ve kterém pan Marek Jindra pracuje jsem toho moc netušil, což mě lákalo tuto oblast dále poznat. Z tohoto důvodu jsem dostal za úkol, před nástupem na praxi, si projít pár publikací a následně jsme se na schůzkách před vlastním nástupem na praxi o této problematice dále bavili a byly mi ozřejmovány určité souvislosti."

"Zaměřením mého mentoringu byla oblast, o které jsem měl jen minimum znalostí."

"Neměl jsem dostatečný kontakt s lidmi z praxe, kteří by mi zvalidovali mé náměty a přístupy. Popřípadě my předložili svou alternativu."

"Nepracoval jsem v žádné pražské nebo nadnárodní velké společnosti."

"Nedostatečné zkušenosti v daném oboru."

"Žádná zkušenost s podobným projektem."

"Nedostatečné teoretické zázemí pro daný specifický obor."

"Ve všem. Měla jsem pocit, že nevím vůbec nic."

"Málo praktických zkušeností."

"Ano, nikdy před tím jsem se na podobné pozici nenacházela, tudíž jsem cítila nejistotu v tom, co mě čeká a jestli budu schopna všechno zvládnout."

"Hlavním nedostatkem byla právě neznalost pracovního prostředí a reálného uplatnění v praxi."

"Ano, na účast v mentoringu jsem se chystal již cca od 2. ročníku bc. studia. Pořád jsem ale myslel, že musím víc vědět, mít co nabídnout. Kdybych se měl znovu rozhodovat nyní, již bych neváhal."

"V komunikaci."

"Nedostatek jistoty, že vím, co chci v životě dělat. V projekci mě práce vůbec nebavila a viděla jsem se spíš někde jinde. Nevěděla jsem ale jaké jsou mé možnosti."

"Nedostatek zkušeností s oceňováním podniků v praxi."

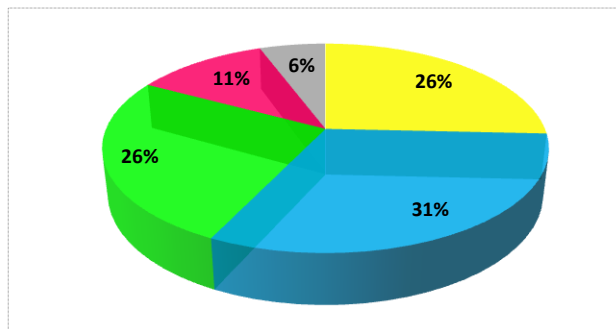
"Nedostatek odbornosti v oblasti, ve které můj budoucí mentor působí."

"Že nemám zkušenosti z praxe z oboru, ve kterém se pohybuje můj mentor."

"Nedostatečná představitost, jak to v praxi funguje."

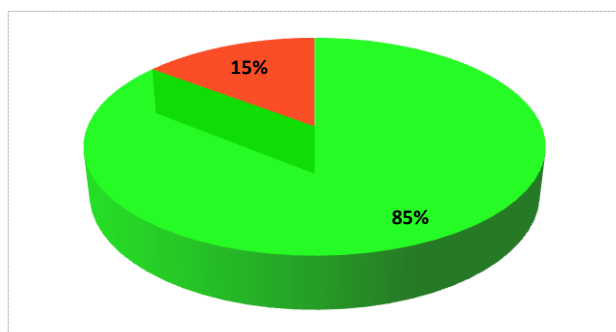
6. Máte pocit, že byl tento nedostatek na konci mentoringu redukován, či zcela odstraněn?

● rozhodně ANO	9
● spíše ANO	11
● nevím	9
● spíše NE	4
● rozhodně NE	2



7. Byl(a) jste spokojen(a) s nabídkou mentorů?

● ANO	35
● NE	6



V případě, že jste na předchozí otázku odpověděl(a) NE, napište, koho by jste rád(a) doplnil(a).

"Zastopení českého stavebnictví by mělo být daleko větší než firmy Skanska a Hinton...pak tam byla ještě jedna myslím..."

"Pro program Stavební inženýrství-obor Konstrukce a dopravní stavby - bohužel, nemám konkrétní návrh na mentora."

"Zaměstnanec letecké společnosti nebo letiště."

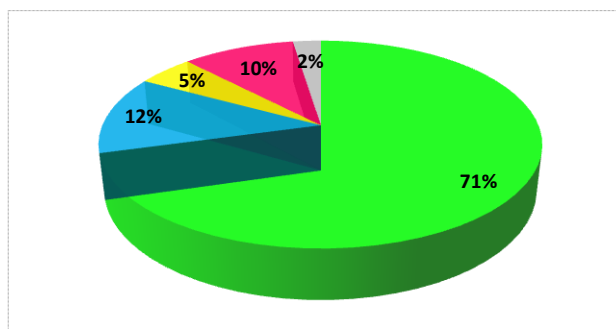
"Více organizací z leteckého prostředí."

"Vladimir Tomsa (IBM), Pavel Wimmer (IBM); Zac Walker (Skype)."

"Více stavebních firem zaměřených na dopravní stavby či statiku."

8. Byl(a) jste spokojen(a) s výběrem mentora?

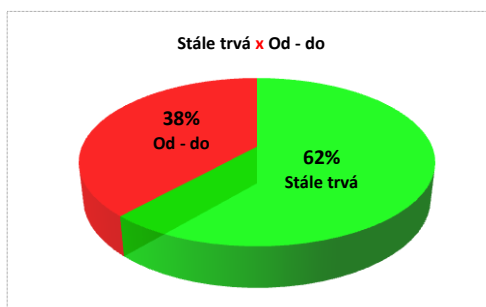
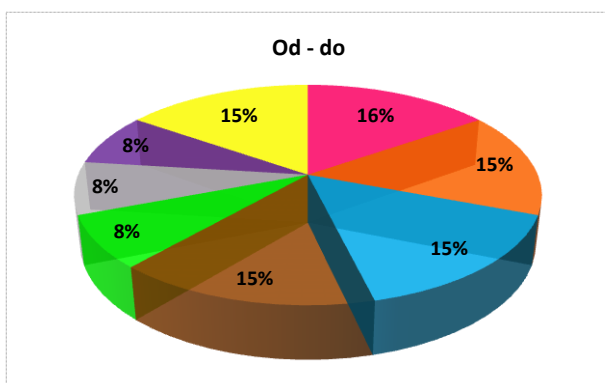
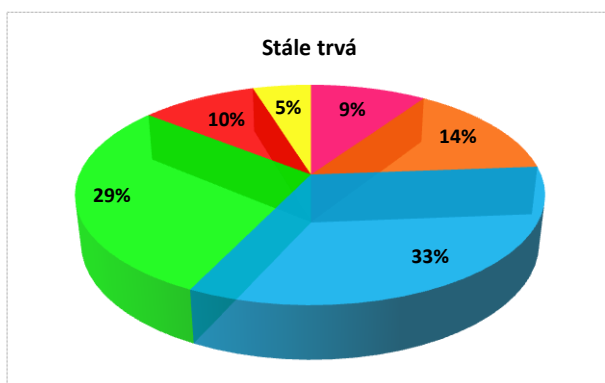
● rozhodně ANO	29
● spíše ANO	5
● nevím	2
● spíše NE	4
● rozhodně NE	0
● jiné	1



9. Kdy jste zahájili a kdy ukončili vzájemnou spolupráci?

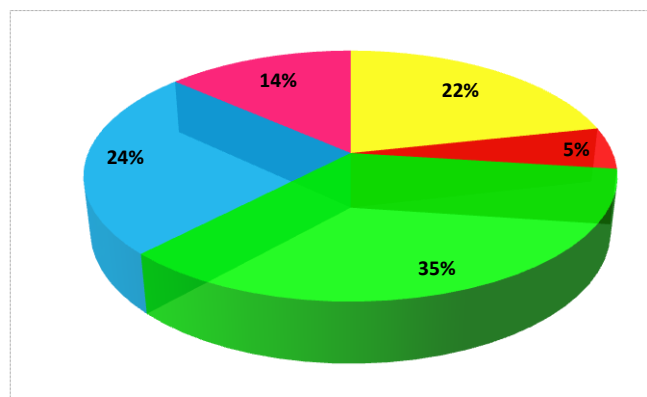
Stále trvá	
● duben	2
● květen	3
● červen	7
● červenec	6
● srpen	2
● září	0
● říjen	1
● listopad	0
<i>celkem</i>	<i>21</i>

Od - do	
● duben - prosinec	2
● květen - říjen	2
● červen - listopad	2
● červen - srpen	2
● červenec - srpen	1
● červenec - září	1
● červenec - listopad	1
● červenec- prosinec	2
<i>celkem</i>	<i>13</i>



10. Jak často jste se scházeli?

● více jak 1x týdně	8
● 1x týdně	2
● 1x za dva týdny	13
● 1x měsíčně	9
● méně často	5



11. Kdybyste měl(a) charakterizovat svého mentora v průběhu mentoringu, co byste o něm řekl(a)?

"Vytížený, milý a přátelský člověk ve vrcholné pozici."

"Můj mentor, byl velmi otevřený, příjemný a přátelský. Zjistila jsem, jak probíhá část jeho dne, dozvěděla jsem se mnoho o společnosti i a účastnila se i školení ještě předtím, než jsem se zaměstnancem stala. S P. jsme si od začátku tykali, což bylo velmi příjemné pro naši komunikaci. Nyní, po 5 měsících jako zaměstnanec společnosti EY mohu říct, že P. je stejný jako mentor i jako nadřízený, je vždy velmi příjemný a přátelský. Občas je přetížený prací, ale snaží se to vynahradiť tím, že je v rámci mentoringu k dispozici jiný ze zaměstnanců, co si s vámi rád popovídá."

"Cílevědomý člověk, který naprosto ví, co dělá. I když je jeho zodpovědnost ve firmě veliká, nedává to na sobě znát a s pokorou přijímá názory druhých, až potom tvoří závěr nebo rozhodnutí."

"Ochotný, otevřený, proaktivní, workoholik."

"Ing. P. je v rámci společnosti na pozici vedoucího kolektivu a jeho zkušenosti tomu odpovídají. Mentoring byl z jeho strany dobře naplánovaný. Měl pro mě připravené podklady, informace i exkurze."

"Vstřícný, nápomocný, zaneprázdněný."

"Byl slušný, vstřícný ale pasivní."

"Chuť předávat své znalosti."

"Ing. A. byl skvělý mentor, během úvodní schůzky jsem zjistila, že je opravdový znalec ve svém oboru."

"Přátelský profesionál skvěle hájící své názory."

"Profesionál, který ví o čem mluví. Má zájem předat jeho znalosti dál. Nebojí se říct věci na rovinu, jednotlivým problémům opravdu rozumí a snaží se přijít se správným řešením problémů nejen pro jeho oddělení, ale záleží mu na společnosti jako celku. Je to muž na svém místě."

"K. byla velmi příjemná. Hned na první schůzce jsme si řekly, co od mentoringu očekáváme a snažila se všechna má očekávání splnit, čehož si vážím."

"Můj mentor byl velmi vstřícný, naprosto vyhověl mým časovým možnostem, nebyl problém se s ním na čemkoliv dohodnout, neustále mi nabízel zajímavé aktivity (účast na kongresech, na konferenčním hovoru ve firmě), sám mi nabídl možnost spolupráce na mé diplomové práci."

"Zkušený člověk, který je ochoten mi ukázat, jak to v jeho branži chodí. Je rozumný a trpělivý."

"Velmi vřelý přístup, jde o hodně inspirativního člověka, na kterém je vidět, že to co dělá, dělá rád. A rád se o své znalosti podělí."

"Velice přátelský člověk se smyslem pro humor, se spoustou zájmů, obrovským přehledem a velkým množstvím nápadů. Hodnotil bych velmi pozitivně, i když mentoring asi nedopadl podle našich představ."

"Paní magistra Hořáková je profesionální a velmi hodná osoba. Ke všem se vždy chová slušně a s úctou, nikdy se nad nikoho nepovyšuje. Cení si jejich odborných zkušeností a jejímu lidskému přístupu."

"Zaneprázdněný, chyběla koncepce."

"Otevřený všem možnostem."

"Snažil se být nápomocný a zajímal se o co mám zájem a co dělám."

"Stanislav Madron se mě snažil zasvětit do chodu společnosti formou účasti na firemních poradách a dále mi zprostředkoval drobné práce. Určitě se jedná o člověka, který toho může začínajícím studentům mnoho nabídnout."

"Velice vstřícný, skutečná kapacita ve svém oboru."

"Organizačně schopná, osobnostně vyzpělá, velmi přívětivá a nápomocná."

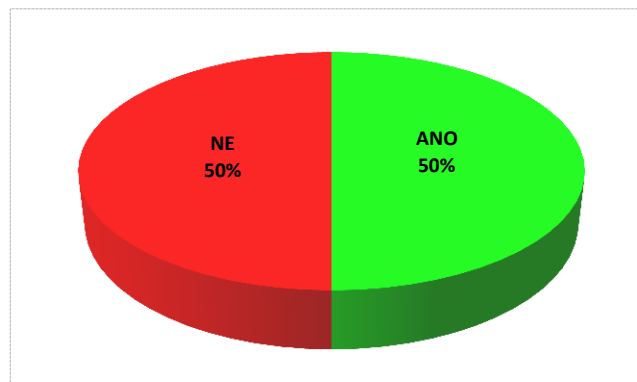
"Snaží se nás zapojit co nejvíce - kontrolní dny, schůzky s odborníky na technologie, s realitními agenty, vždy pro nás má připravenou práci, při které se spoustu věcí učíme a touto formou nás koučuje. Často je zaneprázdněný, protože práce je opravdu hodně, takže někdy nebývá moc času na to, abychom se ptali."

"Velmi profesionální, a tím pádem také velmi zaneprázdněný mentor. I přes svůj nabitý program si na mě ale vždycky dokázal udělat čas."

"Mentor je velmi zkušený odborník a manager ve svém oboru. Má mnohé zkušenosti, které také umí předávat. Působil na mě velmi vyrovnaným a klidným dojmem. Určitě bych tohoto mentora doporučil dalším studentům."

12. Ovlivnila účast v programu mentoring Vaše plány do budoucna?

● ANO	20
● NE	20



Pokud ANO, jakým způsobem?

"Nevím jistě, zatím, ale jistě mi rozšířila obzory."

"Rád bych vycestoval do zahraničí a poznal firmu hlouběji."

"Trochu mi to změnilo představu co bych chtěl v budoucnu dělat."

"Předtím, než jsem šla do programu mentoring, tak jsem přesně nevěděla, co za práci bych chtěla dělat nebo jaká přesně společnost by to měla být. Dnes již vím, že mi to změnilo v tuto chvíli život, protože jsem zjistila, že právě práce v oddělení Řízení IT rizik je práce, co mě opravdu baví a společnost EY je pravděpodobně nejlepších zaměstnavatelem, co jsem si mohla přát."

"Měl jsem možnost vyzkoušet si práci na plný úvazek u korporátu (po dobu 2 měsíce) a zjistil jsem, že mi vyhovuje prostředí menší firmy z důvodu menšího množství zainteresovaných lidí do konkrétního problému a následné tvorby rozhodnutí."

"Možnost další spolupráce se společností ČKD Praha DIZ."

"Zamýšlím se nad prací v risku. Tesco se zařadilo mezi oblíbené společnosti."

"Diplomová práce."

"Uvažovat o zaměstnání i jinde než na Letšti Václava Havla."

"Mám jasnější představu, jakým směrem se chci ubírat."

"Jaký typ manažera bych chtěla být. A také budoucí plány ohledně zaměstnání."

"Jdu si za svým cílem."

"Prohloubení zájmu o datovou analýzu."

"Velmi pozitivně, mentoring mi otevřel obzory a díky němu vím, kam chci svou kariéru směřovat."

"Změna současného zaměstnání."

"Pomohla mi ujasnit si své cíle a potvrdila, že nic nebude zadarmo."

13. Je naopak něco, co Vám v mentoringu chybělo? Co jste očekával(a) a nepřišlo?

"Více poznat, jak se vede velká společnost, jak probíhají jednání atp. (ale spolupráce nebyla ukončena)."

"Možná nějaká schůzka s klientem, ale to bylo způsobeno tím, že jsem se velmi brzo zapojila do procesu a začala chodit na schůzky jako zaměstnanec."

"Očekával jsem intenzivnější spolupráci – např. průběh celého dne."

"Možná jsem očekával i více osobního rozvoje jako například soft skills."

"Pravidelnější setkávání."

"Nebyl jsem začleněn do firmy, která byla uvedena v nabídce mentoringu. Fyzicky jsem působil v partnerské firmě."

"Čekala jsem, že se budu podílet a pomáhat se skutečnými problémy, bohužel mi mentorka nemohla ukázat interní informace o IBM. Vše jsme si ale zkusily na modelových situacích."

"Chyběl mi nějaký řád (plnění povinností) na který jsem zvyklý ze školy, možná to bylo volnou povahou firmy, nebo tím že jsem byl

málo iniciativní. Ale očekával jsem, že budu dostávat více "úkolů", nebo jsem si nemohl zvyknout na to, že mentoring probíhá formou spolupráce."

"Očekával jsem spíše vzhled do práce mentora a jeho projektů, ale mentor měl spíš zájem pomoci s mými projekty (které jsem neměl)."
"Řešení reálných situací."

"Kontakt s mentorem z oboru. Na začátku jsem si dala preference ze stavebního oboru a z HR. Bohužel výběr dopadl tak že jsme s mentorkou na sebe zbyly. Což nijak nesnižuje přínos akce, nicméně to určitým způsobem stěžuje sdílení informací a možnost pochopení některých problémů, které jsem měla k řešení."

"Poslední dobou nemám kvůli škole takové časové možnosti jako během léta a to se také projevuje na tom, co všechno můžu a nemůžu během mentoringu dělat. Zatím ve firmě nemám konkrétní úlohu, která je mou zodpovědností a dělám spíše to, co je v danou chvíli nutné udělat. Ale to jsem vlastně i od mentoringu očekávala, takže bych to shrnula tak, že mi nic konkrétního nechybí."

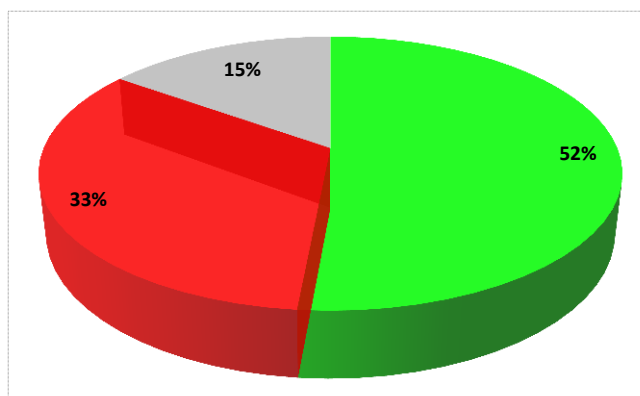
"V daném oboru by se těžko formulovalo vhodné téma k mé diplomové práci."

"V samotném mentoringu mi chyběl právě ten mentoring - v mém případě se jednalo spíše o neplacenou brigádu."

"Větší zapojení do činností samotné společnosti, pro kterou můj mentor pracuje. Ale vzhledem ke způsobu mentorování na kterém jsme se dohodli tomu rozumím."

14. Domluvil(a) jste se s mentorem nebo firmou na pokračování spolupráce?

● ANO	17
● NE	11
● zatím NE	5



15. Kdybyste měl(a) zhodnotit, co Vám mentoring přinesl, co by to bylo?

"Mentoring mi změnil život, určil směr mé profesionální kariéry a otevřel mi mnoho nových možností."

"Poznal jsem velkou společnost a lidi v ní + její fungování. Získal jsem nadhled."

"Větší rozhled ve stavebnictví, větší představu o rozdílu pojmů školní teorie a pracovní praxe."

"Rozhled, seznámení s fungováním firmy, seznámení s firemní kulturou a náplní práce, pochopení dané problematiky, možnost podílet se na reálných projektech, možnost se na cokoliv zeptat."

"Praktické zkušenosti z účasti na poradách týmu, možnost se zúčastnit terénních měření, informace o problematice z oboru mentora."

"Byla to na půl koučovací setkání, takže jsem si vyřešil několik svých věcí (time management, zpětná vazba delegovanému)."

"Že i v praxi sofistikovaného byznysu úspěch záleží na známostech."

"Zkušenosti, jiný úhel pohledu na problematiku."

"Mnoho předaných zkušeností, přemýšlení v širším kontextu, snažit se hledat optimální řešení pro sebe i celou společnost. Na podvody ve společnosti se vždy časem přijde..."

"Mnoho, hlavně cennou zkušenost a v neposlední řadě procvičení cizího jazyku a znalostí Excelu."

"Náhled do specifického oboru, kterým se firma zabývá."

"Povědomí o struktuře a fungování firmy, poznání nových lidí a získání, informace o konání kongresů v mém oboru, představa o způsobu domlouvání spolupráce s jinou firmou."

"Nový náhled na jednotlivé profese ve stavebnictví. Spolupráce lidí. Informace. Větší přehled o tom, jak to chodí ve stavebnictví."

Mám jasnější představu o tom, co chci v životě dělat."

"Větší sebejistotu a lepší poznání sama sebe."

"Dozvěděl jsem se spoustu zajímavých informací a navštěvoval velmi zajímavou firmu."

"Objektivní pohled na obě dvě strany barikád - tedy zaměstnance, ale i zaměstnavatele. Srovnala jsem si v hlavě to k čemu mě mé současné studium vede a co bych chtěla a nechtěla dělat."

"Pohled to podniku, uvědomění si některých problémů, zvětšil mi celkový přehled o tom jak může fungovat strojírenský podnik."

"Seznámení se zajímavým člověkem ze startup sféry."

"Mentoring mi přinesl přesně to, s čím jsem se do tohoto programu přihlásil - získat zkušenosti a seznámit se s pracovním prostředím firmy."

"Podporu ze strany mentora, tipy pro kariéru."

"Zvýšení sebedůvěry, odstranění "strachu" pracovat ve velkém podniku, praktický pohled na firemní procesy v O2."

"Nahlédnutí do světa veřejných zakázek."

"Náhled do uvažování ohledně vedoucích pracovníků a organizace práce."

"Opravdu mi otevřel oči do úplně jiné sféry stavebnictví, než jsem znala předtím. Díky mentoringu jsem se naučila tolik nových věcí, které doplnily mé znalosti ze školy a pomohly mi vytvořit si ucelnější přehled."

"Perfektní network s profesionály v oblasti, o kterou se zajímám, nové zkušenosti s uplatněním teorie v praxi."

"Přinesl mi představu o chodu firmy, průběhu jejích jednání a představu o tom, jak funguje metro a jak rozsáhlé je jeho technické zázemí."

"Určitý náhled na fungování jedné sekce průmyslového podniku. Částečně návrh a řešení zadaného projektu. Zavádění a průběh realizace projektu rozšíření výroby v podniku."

"Nové zkušenosti. Zlepšení komunikačních schopností. Zlepšení práce s MS office. Zlepšení angličtiny."

"Na mém mentoringu nevidím žádný přínos. Daleko cennější zkušenosti jsem získal ve svém zaměstnání."

"Nové informace, zkušenosti, poznání nových lidí z oboru."

"Širší rozhled / vědomost toho, jak věci fungují / kontakt / rady ."

16. Uvedte, co nejzajímavějšího jste během spolupráce s mentorem zažil(a)?

"Jednání kontrolního dne týkajícího se výstavby Modřanského objektu rezidenčního bydlení, kterého se účastnilo cca 10 profesionálů – každý za jiné odvětví, diskuze, konfrontace mezi nimi, nacházení shod, kompromisů a schůdných řešení."

"Práce na reálných zakázkách."

"Možnost zúčastnit se nočního měření v tunelu metra linky A, které se týkalo zabezpečovacího zařízení."

"Doufám, že ještě zažiju, naše spolupráce ještě není u konce. Ale pro zatím to byl jeho pohled na komunikaci s nadřízeným."

"Procházel jsem se v podkroví budovy Poslanecké sněmovny."

"Možnost nahlédnutí do tunelového komplexu Blanka a spolupracovat na jeho realizaci."

"Účast na projektovém jednání na ministerstvu životního prostředí."

"Proslov generálního ředitele společnosti, skvělé přirovnání od mentora."

"Mentoring probíhal úkolově, na každém setkání jsme úkoly probraly a zhodnotily. Každý dílčí úkol byl pro mě zajímavý a zkusila jsem si tak nové věci. Zajímavý byl i přijímací pohovor "nanečisto"."

"Konference Personalizované medicíny."

"Konferenční hovor - poprvé jsem se účastnila domlouvání spolupráce s estonskou firmou po telefonu bez osobního kontaktu obou stran, viděla jsem jak probíhá příprava, hovor a zhodnocení výsledků."

"Schůzky se sousedy, s úřady s dodavateli. Prohlídka staveniště a stavby. Kontrolní dny."

"Pocit, že to co umím je užitečné a i když ještě nejsem hotový inženýr, už mám svou cenu a znalosti, které mám jsou užitečné. Rozbor sebe sama a co vlastně chci."

"Všechna setkání probíhala formou přátelské komunikace."

"Recruitment pohovory - jak jsem již uvedla v předchozí otázce, byla to nová zkušenost, být na druhé straně stolu - být tedy tím, kdo rozhodne, zda-li bude uchazeč přijat či nikoliv."

"Prohlídku podniku, rozhovory ohledně výrobních technologií."

"Nic konkrétního bych nevybral."

"Nejpřínosnějším a také nejzajímavějším pro mě byly firemní porady, na kterých se projednávala aktuální situace a další práce na projektech."

"Účast na události, kde byly top managerky velkých společností a jejich zajímavé názory."

"Během mentoringu jsem měl možnost navštívit řadu oddělení napříč společností O2, hlavní budovu v Michli, budovu na Žižkově, strávil jsem den s technikem v terénu, poznal jsem práci techniků - operátorů v Ústí nad Labem a velkou část mentoringu jsem strávil v oddělení, které má na starost databáze v Českých Budějovicích. Mohl jsem analyzovat chování zákazníků při volání na infolinku s technickým problémem, dostal jsem se k zajímavým datům, která jsem následně mohl využít v praktické části své diplomové práce."

"Nejzajímavější situace se odehrávaly především na různých schůzkách. Velmi přínosné bývají schůzky s panem architektem, který si dokáže stát za svým a jeho schopnost prosadit si věci jsou obdivuhodné. Opravdu zajímavá schůzka byla také s odborníkem na strukturální hluk. Poznávání různých stylů jednání s lidmi je pro mě velmi zajímavé."

"Konzultace prioritizace činností na projektu s mentorem a leadrem projektu."

"Měl jsem možnost zúčastnit se prohlídky technického zázemí metra."

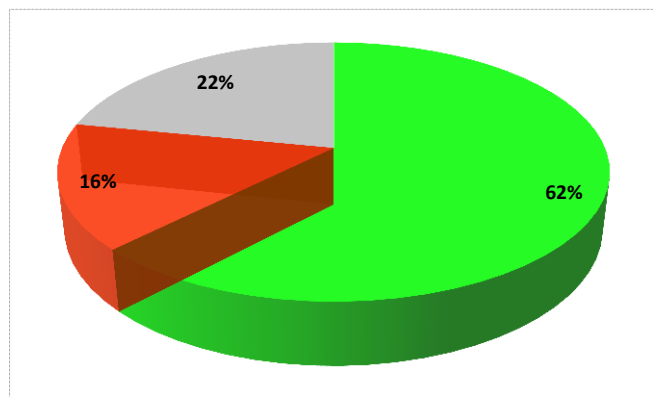
"Testování aplikace pro glykemiky bylo celkem zajímavé."

"Vše bylo velmi zajímavé a přínosné."

"Všechna sezení pro mě byla zajímavá a přínosná."

17. Měl(a) byste zájem zúčastnit se projektu i v příštím roce?

● ANO	20
● NE	5
● jiná	
● odpověď	7



Pokud ano, s kým byste měl(a) zájem spolupracovat? Kdo by pro Vás byl ideálním mentorem (bez ohledu na letošní nabídku na webu)? O jaké firmy bychom měli podle Vás nabídku rozšířit?

"Ano, měl bych zájem spolupracovat s dalšími energetickými firmami (ČEZ, RWE, E-ON..)"

"Eurovia, PSJ, OHL, Zakládání staveb, Metrostav / Projekce: Cigler Marani, BIM, Sudop, Metroprojekt, Pudis, VPU, Satra / Development: CPI, Finep, Central Group."

"Projekt mentoring byl velmi zajímavý, ale v rámci společnosti již nyní svého mentora mám a proto mám pocit, že bych jen zabírala místo lidem, kterým to může přinést úžasné zkušenosti nebo práci jako to přineslo mně. Nabídku firem bych rozšířila více o společnost ČEZ a další konzultační společnosti, které jsou v dnešní době velmi populární."

"Zájem bych měl spolupracovat s člověkem z týmu max 10 lidí zaměřeného na stavebnictví a podnikání v soukromém sektoru."

"Měl bych zájem o oblast počítačové bezpečnosti v nadnárodních korporacích - nejlépe IBM."

"ČT, Nova, Prima, Cetelem, Provident, AirBank, Homecredit, Danone."

"Ano, jelikož studuji obor Řízení a ekonomika prům. podniku, měla bych zájem spolupracovat s někým z tohoto odvětví."

"Jinak by mě zajímali další mentoři z oblasti informačních systémů ve zdravotnictví - Compugroup, Aquasoft."

"Letiště Paha a.s."

"Ano, zájem bych měl, líbila by se mi širší nabídka z IT oborů."

"Myslím, že je zde malý prostor pro managery ekonomického směru či výslovně personalisty - uvítala bych proto větší možnost výběru v tomto okruhu. Ideálního mentora ani firmu osobně nemám, ale ostatní studenti by mohly přilákat známé jména firem. (Agrofert, Nestlé, Samsung, O2...apod.)"

"Rád bych v nabídce viděl více managerů z IT firem."

"Musela by mě zaujmout nabídka mentorů, která by se mohla rozrůst o společnosti jako je Esri nebo Google."

"Myslím, že by bylo přínosné přidat mentory např. z firem Microsoft, některé dodavatele IT hardware, Cloudových služeb atd."

"Stavbyvedoucí na některé pozemní stavbě, v době výstavby."

"Zajímavé by bylo mít možnost povívat se do velké firmy, která se zabývá projektováním inteligentních elektroinstalací či profese Měření a regulace."

"Nabídku bych ale určitě rozšířila o další mentory z oblasti stavebnictví, možná i realit - poznat práci realitního agenta nějaké z větších společností by mohlo být velmi zajímavé."

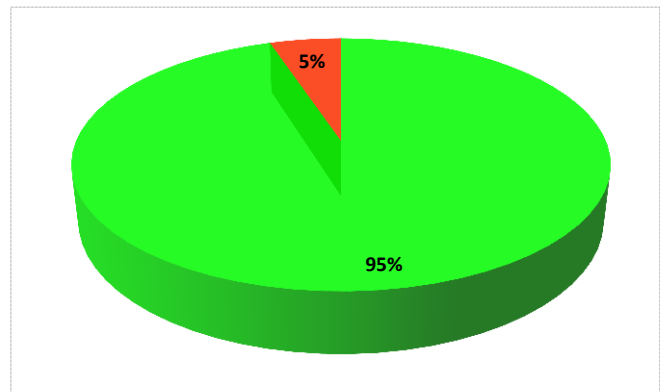
"Ano, především ve společnostech z oblasti management consultingu."

"Rád bych spolupracoval s mentorem ze stavebního oboru."

"Nevím konkrétní osobu, ale protože studuji stavební fakultu, měla bych zájem o stavební firmy. Rozšířit by se měla nabídka o stavební firmy zaměřené na dopravní stavby a statiku."

18. Doporučíte tuto zkušenost i dalším studentům?

● ANO	37
● NE	2



19. Další náměty a připomínky:

"Více bych program propagovala, v rámci fakulty elektrotechnické není příliš známý. Jinak se mi moc líbí, opravdu dokáže změnit život!"

"Pokračujte v mentoringu – je to pro studenty velice přínosná a pro jejich budoucnost důležitá činnost."

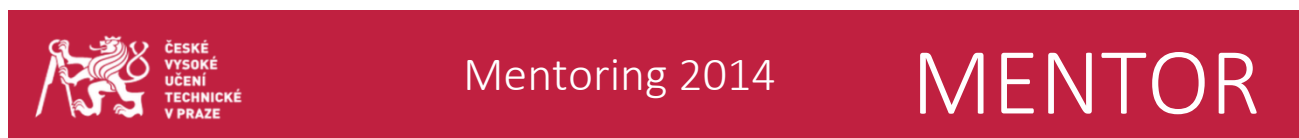
"Díky!"

"Možná by pomohlo menší školení mentorů o co vlastně jde a jak by k tomu měli přistupovat. Pro některé to může být abstraktní pojem. Tím pádem se budou snažit přiblížit k tomu co znají - brigáda / částečný úvazek. To je ale v některých případech nemožné (veliká vzdálenost firmy, možnost docházet na brigádu např. 2x týdně je málo), v případě, že by to možné bylo, stále nejde o mentoring."

"Více objasnit i mentorům způsob přidělování studentů. Jako stavařka jsem se dostala k právníce, a překvapené jsme byly obě."

"Skvělý program! Díky!"





celkem se mentoringového programu v roce 2014 zúčastnilo **45 mentorů**
dotazník vyplnilo 29 mentorů, což je cca **64% dotazníková návratnost**

1. Co jste od programu očekával(a)?

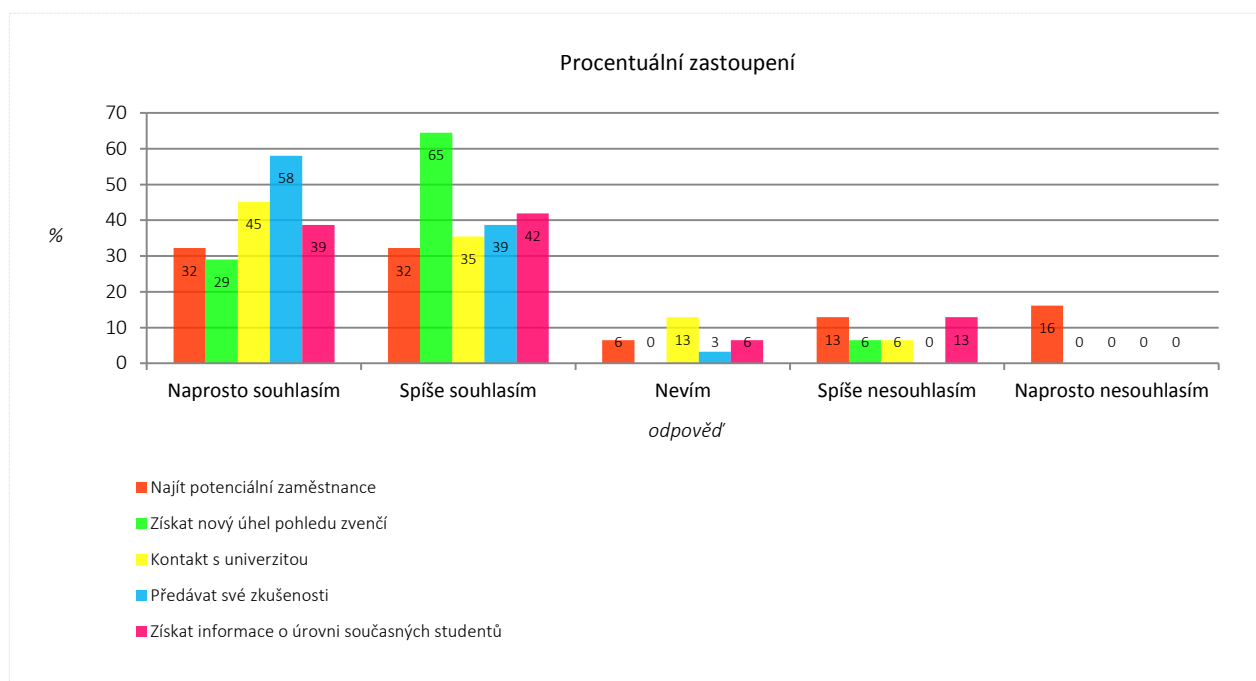
	souhlasím		Nevím	nesouhlasím		Výsledný poměr
	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím	
Najít potenciální zaměstnance	10	10	2	4	5	20 : 9
Získat nový úhel pohledu zvenčí	9	20	0	2	0	29 : 2
Kontakt s univerzitou	14	11	4	2	0	25 : 2
Předávat své zkušenosti	18	12	1	0	0	30 : 0
Získat informace o úrovni současných studentů	12	13	2	4	0	25 : 4

Jiné odpovědi:

"Umožnit studentům se seznámit s naší firmou a způsobem naší práce."

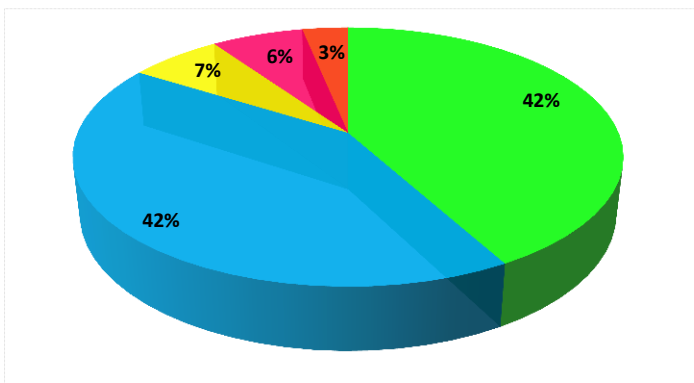
"Navzájem si předat různé názory na daná témata a zkušenosti s případným řešením daných problémů a cvičných situací."

"Poskytnout pomoc při psaní bakalářské práce."



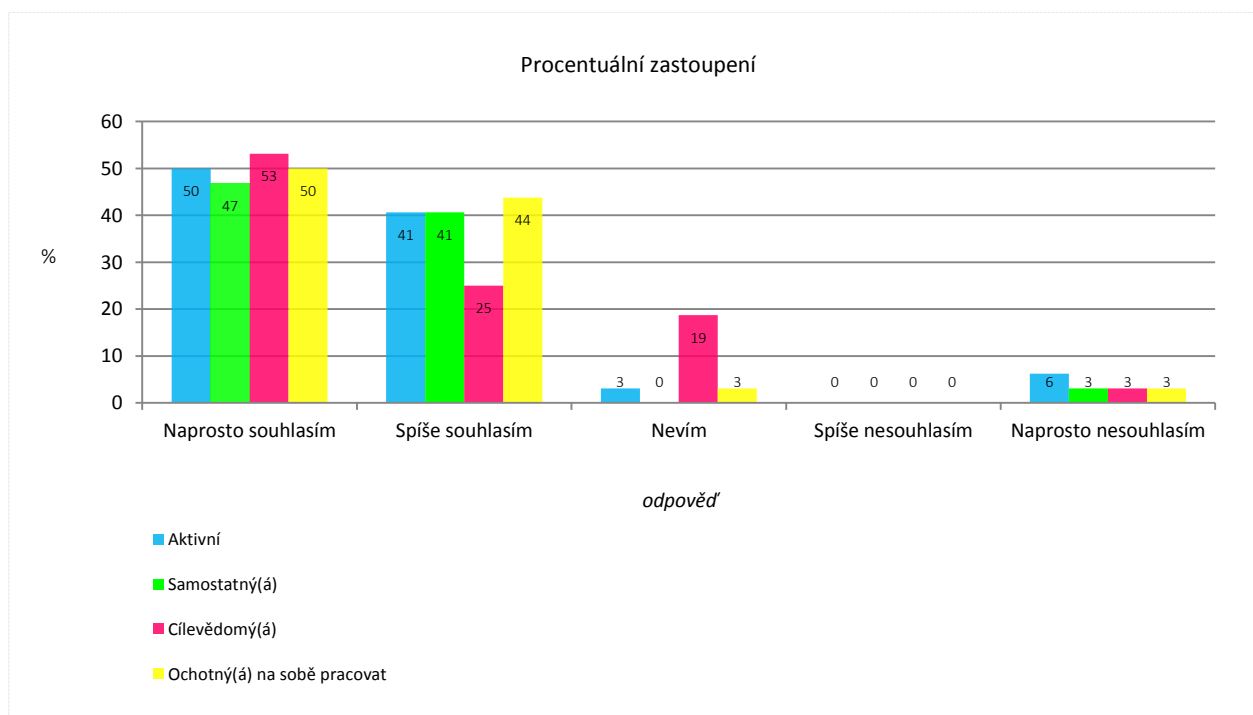
2. Splnila účast na projektu Vaše očekávání?

● rozhodně ano	13
● spíše ano	13
● nevím	2
● spíše ne	2
● rozhodně ne	1



3. Jak byste charakterizoval(a) "svého" studenta (studentku)?

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím	Výsledný poměr
Aktivní	16	13	1	0	2	29 : 2
Samostatný(á)	15	13	3	0	1	28 : 1
Cílevědomý(á)	17	8	6	0	1	25 : 1
Ochotný(á) na sobě pracovat	16	14	1	0	1	30 : 1



Další charakteristiky studentů:

"Po počátečních neúspěších na sobě začal velmi tvrdě pracovat."

"Rozpačitý, ale v dobrém slova smyslu. Je potřeba zapracovat na sebevědomí."

"D. byla na začátku programu v prvním ročníku a chvilku nám trvalo vymyslet, co bychom si z programu chtěly obě odnést. Pro mě to byla první zkušenost a pro Dominiku to byl víceméně první kontakt s pracovním světem. V průběhu programu jsme našly způsob spolupráce, který vyhovoval nám oběma."

"Velmi snaživý a aktivní, nebojácný, klade relevantní otázky, velmi bystře reaguje."

"Nesmírně chytrá a schopná, ale má některé bloky v práci s vlastní psychikou, které jí znemožňují vidět a využít vlastní potenciál."

"Velmi příjemná a inteligentní mladá žena."

"L. byla po celou dobu mentoring programu proaktivní, aktivně se zajímala o předložená témata k řešení a sama navrhovala okruhy, ve kterých by se chtěla rozvíjet. Na schůzky chodila pravidelně a připravená, ochotná a připravená učit se novým věcem. Sama vyvolávala aktivní diskuzi a ptala se pokud měla k daným tématům otázky či poznámky. Celkově ji hodnotím jako velice talentovanou a ochotnou učit se novým věcem a sama bych jí potenciálnímu zaměstnavateli doporučila, neboť si myslím, že má díky svému přístupu k řešení úkolů a znalostem, před sebou úspěšnou profesionální kariéru."

"Má zájem o problematiku, klade dobré otázky, aplikuje získané informace."

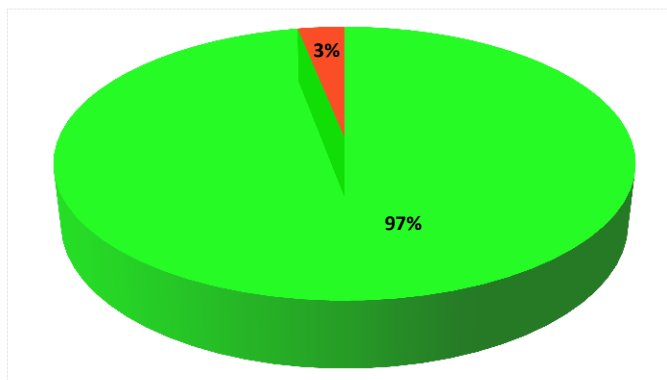
"A. je velmi aktivní, zájem o širokou oblast, snaha doplnit svůj rozhled, vstřícná všem výzvám."

"A. je cílevědomá, snaha rozšířit si obzor s cílem možnosti získat nejlepší možné zaměstnání."

"Chce studovat v zahraničí, protože si uvědomuje, že by mu to po skončení studia hodně pomohlo při hledání práce."

4. Vyhovoval Vám průběh mentoringu?

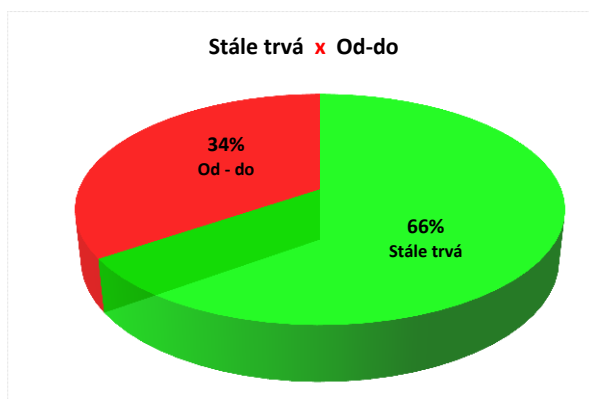
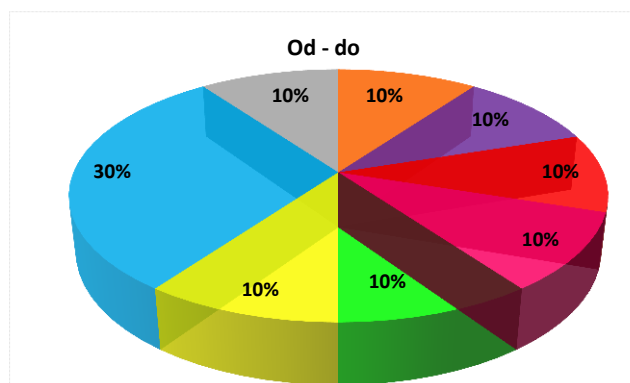
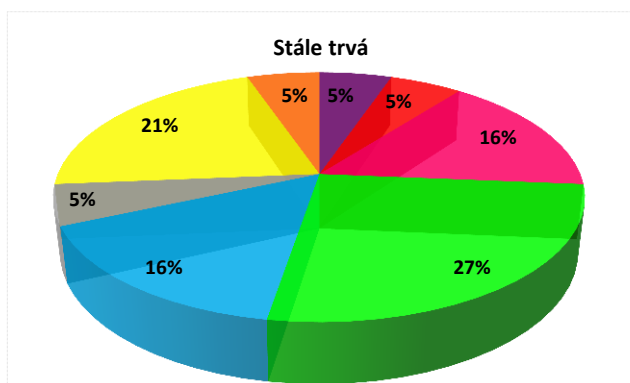
● ANO	31
● NE	1



5. Kdy jste zahájili a kdy ukončili vzájemnou spolupráci?

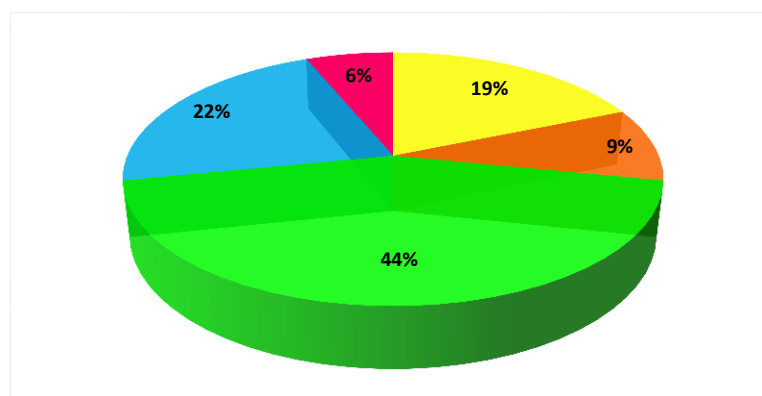
Stále trvá	
● duben	1
● květen	1
● červen	3
● červenec	5
● srpen	3
● září	1
● říjen	4
● listopad	1
<i>celkem</i>	<i>19</i>

Od - do	
● duben - září	1
● květen - srpen	1
● květen - říjen	1
● květen - listopad	1
● červen - srpen	1
● červen - září	1
● červen - listopad	3
● červen - prosinec	1
<i>celkem</i>	<i>10</i>



6. Jak často jste se scházeli?

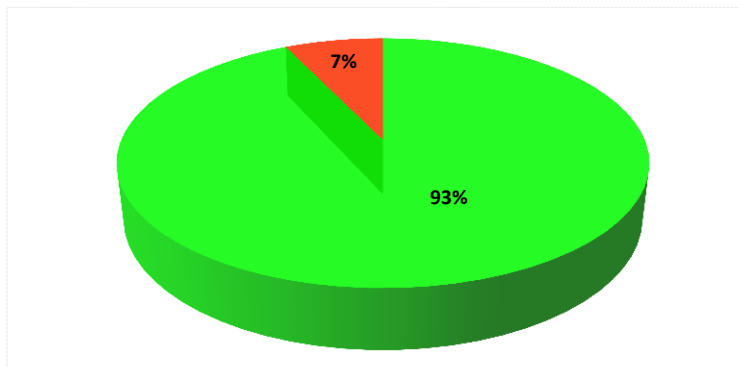
● více jak 1x týdně	6
● 1x týdně	3
● 1x za dva týdny	14
● 1x měsíčně	7
● méně často	2



7. Byla pro Vás spolupráce se studentem (studentkou) přínosná? Pokud ano, v čem?

● ANO byla	26
● NE nebyla	2

4 respondenti
neodpověděli



Odpovědi:

"Ano, byla. Opět to byla zajímavá konfrontace nejen s akademickou půdou , ale i s náhledem současného studenta/mladého člověka."

"Učastnil se jednání s potenciálními dodavateli a následně nám pomáhal analyzovat jejich nabídky. Byl pro nás velmi užitečný jeho nezávislý pohled na celou problematiku."

"Všichni studenti mi položili několik otázek, které mne přiměly k zamýšlení nad "přirozenými" procesy ve firmě, která mne zaměstnává."

"Ano, zlepšila mé povědomí o nejaktuálnějších vývoji v oboru"

"Student mi předal postřehy z jiných oborů, které předpokládám, že dovedu uplatnit ve své práci."

Zároveň student mohl poznat prostředí velké tuzemské firmy, seznámit se se speciálními technologiemi, z nichž některé jsou v rámci sátu unikátní. Domnívám se, že mu tato zkušenost bude užitečná při nástupu do praxe po škole."

"Určitě ano. Udělal jsem si lepší představu o pohledu studentů na svět a budoucí kariéru. Pomohlo mi to srovnat si některé věci v hlavě a naučit se o nich mluvit. Přivedlo mě to na několik myšlenek další spolupráce s akademickou sférou - např. jsme začali podporovat aktivity GISHACKATHON, které zahrnují společné konference profesionálů a studentů v našem oboru."

"Měl jsem možnost předat někomu své dosavadní zkušenosti, zjistil jsem, jak se studium na VŠ a studenti změnili od doby, kdy jsem vystudoval já."

"Překvapilo me jak mě výzkum baví a kolik jsem toho chtěla mentee ukázat a povědět."

"Ano byla - vyzkoušela jsem si "učit" někoho a předávat mu své znalosti a zkušenosti z praxe, vyzkoušela jsem si někoho vést, motivovat, dávat úkoly a zpětnou vazbu."

"Ano, z pohledu uvedomění si úrovně vzdělání studentů a jejich připravenosti na fungování v reálném světě. Studenti stále postrádají při studiu reálné případové projekty a jejich zpracovávání v interakci s partnery, institucemi a ostatními subjekty, které se podílejí na celém spektru činností v rámci přípravy, realizace a provozu projektu."

"Ano, pomoc s řešením problému s přispěním nezávislého čerstvého pohledu. schopnost se rychle učit."

"Ano. Setkávat se s mladými, šikovnými a schopnými lidmi je pro mě vždy přínosem."

"Ano, spolupráce pro nás přínosná byla. Petr jako student doktorantského studia přinesl jiné pohledy a zkušenosti než studenti nižších ročníků nebo čerství absolventi."

"Ano, náš potenciální zaměstnanec, pomoc zpracování bakalářské práce z oblasti zakázky realizované firmou."

"Ano. Užitečné bylo vidět přístup k řešení problematiky bez svázanosti s procesy nadnárodní korporace."

"Ano, po dokončení studia má zájem o další spolupráci."

"Formulování a předávání zkušeností."

"Získal jsem nový pohled na budoucí absolventy."

"Ano, je naším potenciálním zaměstnancem."

"Ano. Nové zkušenosti a nezávislý pohled na věc."

"Bohužel jsme se scházeli poměrně zřídka, bohužel i díky mému vyčerpání. Doufám, že alespoň pro studenta byla doba strávená na stavbě přínosná."

"Ano, získali jsme přehled z dalšího oboru- letectví."

"Zapojil se do našich zakázek ve firmě."

"Ano - nové zkušenosti a nezávislý pohled na věc."

8. Je naopak něco, co Vám v mentoringu chybělo ? Co jste očekával(a) a nepřišlo?

"Byla to pro mě první zkušenost s mentoringem a sama jsem nevěděla, co přesně očekávat."

"Očekával jsem studenta více profilovaného do oboru dopravy nebo slaboproudé elektrotechniky."

"Snažila jsem se neočekávat a nechat se překvapat."

"Očekával jsem, že student bude více zaměřen na obor dopravy či elektrotechniky."

"Neměl jsem jasné očekávání, takže mi nemělo co chybět."

"Možná mi chyběla bližší spolupráce a častější setkání."

"V podstatě nulová podpora nebo zadání ze strany školy (například vydefinované cíle). Je to možná až příliš volné."

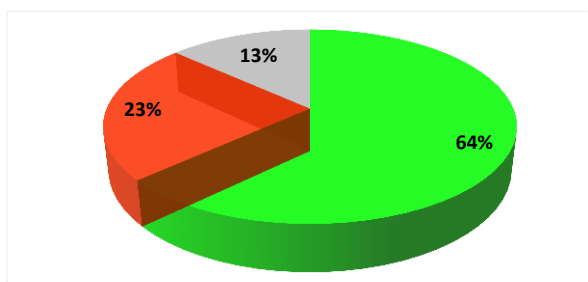
"Nevím, jak přesně mentoring uchopit."

"Ne."

9. Domluvil(a) jste se Vy nebo některý z Vašich kolegů se studentem (studentkou) na další spolupráci?

● ANO	19
● NE	7
● zatím NE	4

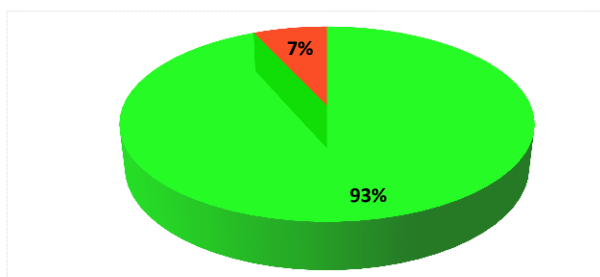
2 respondenti neodpověděli



10. Budete mít zájem zúčastnit se projektu i v příštím roce? Doporučíte program svým kolegům?

● ANO	27
● NE	2

3 respondenti neodpověděli



11. Další náměty a připomínky:

"Doporučuji udělat detailnější předvýběr potenciálních kandidátů pro představení, prostřednictvím specifikace požadavků, např. jazyková vybavenost, top studijní výsledky, strukturované logické myšlení, zahraniční zkušenosti. Nemožnost jednání o pracovních podmínkách s konkurenčními společnostmi v průběhu mentoring, apod. tak, aby byla od začátku oboustranně správně nastavena vzájemná očekávání."

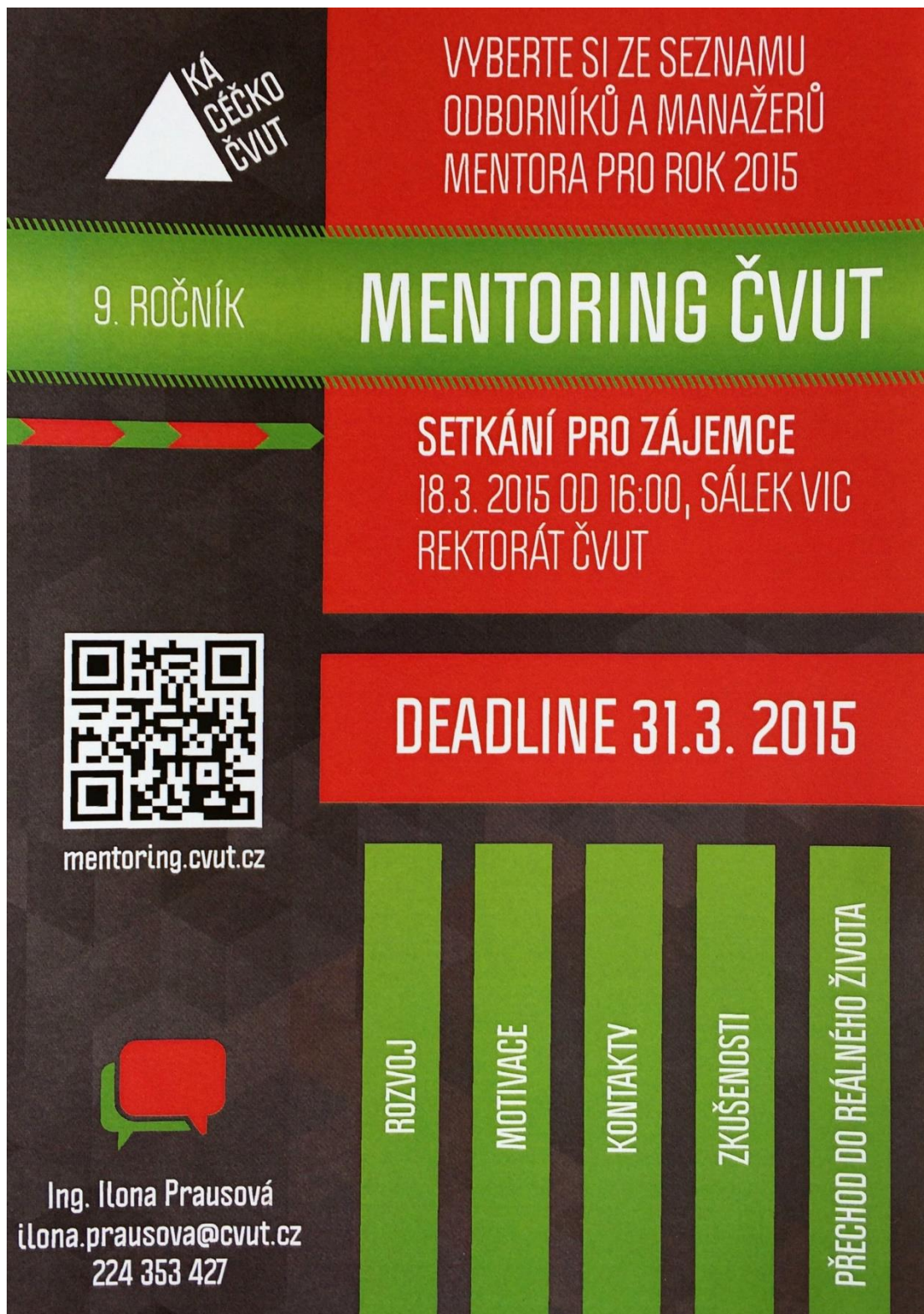
"Myslím, že by bylo dobré celý program více "zpopularňovat" nebo medializovat, aby o něm vědělo co nejvíce studentů a firem a stalo se to nedílnou součástí mimoškolního vzdělávání."

"Doporučit mentoring více studentům dopravní a elektrotechnické fakulty."

"Bylo by možné vytvořit jakýsi "souhrn zkušeností a námětů" ostatních mentorů?"

"Opět uvítám setkání mentorů, případně mentorů a studentů."





**KÁ
GEČKO
ČVUT**


VYBERTE SI ZE SEZNAMU
ODBORNÍKŮ A MANAŽERŮ
MENTORA PRO ROK 2015

9. ROČNÍK


MENTORING ČVUT

SETKÁNÍ PRO ZÁJEMCE
18.3. 2015 OD 16:00, SÁLEK VIC
REKTORÁT ČVUT

DEADLINE 31.3. 2015



mentoring.cvut.cz



Ing. Ilona Prausová
ilona.prausova@cvut.cz
224 353 427

ROZVOJ
MOTIVACE
KONTAKTY
ZKUŠENOSTI
PŘECHOD DO REALNÉHO ŽIVOTA

Zdroj: Vlastní materiály

Příloha č. 5 – Webová stránka programu – výběr mentora

The screenshot shows the 'Mentoring' website interface. At the top, there is a navigation bar with the 'Mentoring' logo and 'Nabídka mentorů' (Mentor Offer) button. The main header is 'NABÍDKA MENTORŮ'. Below this, there is a list of mentors with their names, companies, and roles. A detailed profile for Ing. Petr Bouchalík is shown, including a photo, a 'Stáhnout CV' (Download CV) button, and sections for 'VZDĚLÁNÍ / EDUCATION' and 'ZODPOVĚDNOSTI / RESPONSIBILITIES'.

Mentor	Company	Role
Ing. Igor Hulák, MBA	A.T. Kearney GmbH - organizační složka Na Příkopě 859/22, Praha 1, 110 00	Principal pražské kanceláře
Ing. Petr Bouchalík	ABB, s.r.o. Štětkova 1638/18, Praha 4, 140 00	Drives Service Manager
Ing. Jan Buriánek	AV Media, a.s. Pražská 1335/63, Praha 10 - Hostivař, 102 00	Konzultant a projektový specialista na 3D projekty, obsah a interaktivní multiprojekční technologie
Ing. Jiří Novák, MBA	CGI IT Czech Republic, s.r.o. (dříve Logica) Na Okraji 335/42, Praha 6, 162 00	Senior Business Development Manager
Ing. Štěpán Gróf, Ph.D.	ČKD PRAHA DIZ, a.s. Kolbenova 499, Praha 9, 190 02	Projektový manažer
Ing. Jan Sirotek, MBA	CleverMaps, s.r.o. Strakonická 1199/2d, Praha 5	CEO
Ondřej Tomas	CleverMaps, s.r.o. Strakonická 1199/2d, Praha 5	vedoucí projektu
Mgr. Blanka Chladová	ComAp, a.s. Kundratka 2359/17A, Praha 8, 180 00	HR Business Partner for R&D

Ing. Petr Bouchalík

VZDĚLÁNÍ / EDUCATION

- Vysoké učení technické v Brně, Fakulta elektrotechniky a komunikačních technologií, Ústav výkonové elektrotechniky a elektroniky

ZODPOVĚDNOSTI / RESPONSIBILITIES

- samostatné vedení jednotky ABB servisu pohonů (celkem 18 zaměstnanců)
- zodpovědnost za rozpočet, finanční výsledky jednotky (P&L) a kontinuální růst - Implementace divizní a servisní strategie v rámci ABB ČR - Definice obchodních cílů, vedení servisně obchodního teamu - Vyhledávání nových obchodních příležitostí - Zodpovědnost za realizační fázi servisních případů - Hledání společných synergií napříč servisními jednotkami ABB
- zlepšování spokojenosti zákazníků - Optimalizace zdrojů a interních procesů

Zdroj: *Mentoring* [online]. ČVUT – Program Mentoring. [cit. 2015-04-30].
Dostupné z: <https://mentoring.cvut.cz/#about>

Mentoring 2014

zpětná
vazba
dvojic



Mentorka X
Společnost Y

Jak byste charakterizoval(a) "svého" studenta (studentku)?

aktivní	Naprosto souhlasím
samostatný(á)	Naprosto souhlasím
cílevědomý(á)	Naprosto souhlasím
ochotný(á) na sobě pracovat	Naprosto souhlasím

Další charakteristiky studenta (studentky) Velmi příjemná a inteligentní mladá žena

Byla pro Vás spolupráce se studentem (studentkou) přínosná? Pokud ano, v čem?

Ano, zlepšila mé povědomí o nejaktuálnějším vývoji v oboru.

Je naopak něco, co Vám v mentoringu chybělo? Co jste očekával(a) a nepřišlo?

-



Studentka X
Fakulta Y / ročník Y

Co jste od mentoringu očekával(a)?

Očekávala jsem to, že si uspořádám v hlavě názor na obor, který studuji. Rozhodně jsem se chtěla něco nového naučit a poznat nové lidi. Doufala jsem také v další spolupráci s mentorem (i po ukončení programu) a také v to, že budu moci navázat kvalitní profesionální vztahy.

Byl(a) jste spokojen(a) s výběrem mentora?

rozhodně ANO

Kdybyste měl(a) charakterizovat svého mentora v průběhu mentoringu, co byste o něm řekl(a)?

Pani magistra Hořáková je profesionální a velmi hodná osoba. Ke všem se vždy chová slušně a s úctou, nikdy se nad nikoho nepovyšuje. Cení si jejich odborných zkušeností a jejímu lidskému přístupu.

Kdybyste měl(a) zhodnotit, co Vám mentoring přinesl, co by to bylo?

Objektivní pohled na obě dvě strany barikád - tedy zaměstnance, ale i zaměstnavatele.

Srovnala jsem si v hlavě to k čemu mě současné studium vede a co bych chtěla a nechtěla dělat.

Je naopak něco, co Vám v mentoringu chybělo? Co jste očekával(a) a nepřišlo?

Ne, nic mě nenapadá.

Uvedte, co nejzajímavějšího jste během spolupráce s mentorem zažili(a)?

Recruitment pohovory - jak jsem již uvedla v předchozí otázce, byla to nová zkušenost, být na druhé straně stolu - být tedy tím, kdo rozhodne, zda-li bude uchazeč přijat či nikoliv.

Splnila účast na projektu Vaše očekávání?

rozhodně ANO

MARTA ANNA PETRÁŠOVÁ, ILONA PRAUSOVÁ,
ZDENĚK ŠTĚPÁNEK

Mentorink

forma podpory nové generace



Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Tomáš Jungwirth

V Praze dne 3. května 2015

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis