

„Tento materiál vznikl v rámci projektu financovaném z prostředků Evropského sociálního fondu a rozpočtu ČR s názvem: Kvalita lektorů = efektivnost a kvalita vzdělávacích programů CZ.1.07/3.2.06/02.0031“



# Mentoring v praxi vedoucích pracovníků

Výzkumné šetření

Vzdělávací společnost EDOST, s. r. o. 2012



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Obsah

Úvod .....	2
<b>1. Dotazník pro sběr dat - vzor .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Analýza získaných odpovědí.....</b>	<b>5</b>
2.1 V jaké pracovní pozici ve Vaší organizaci působíte? .....	5
2.2 Co považujete za hlavní cíl působení mentorky (obecně)? .....	6
2.3 Co považujete za hlavní cíl působení mentorky (v organizaci)? .....	7
2.4 Jaké máte dosavadní zkušenosti s mentoringem? .....	8
2.5 S jakými hlavními problémy se může setkávat mentorka při realizace svého působení ve Vaší organizaci?.....	9
2.6 Pokud byste působila jako mentor – kdo bude vaše mentee (účastníci vašeho mentorování) ve vaší organizaci? .....	10
2.7 Jaká jsou Vaše očekávání od vzdělávacího programu pro mentorky a v čem by vám osobně mohl vzdělávací program pomoci, pokud se rozhodnete pro roli mentorky? .....	11
2.8 Jaká role by Vám v současné době nejlépe vyhovovala? .....	12
<b>3. Závěrečné shrnutí a interpretace výsledků šetření .....</b>	<b>13</b>



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Úvod

Jedním z cílů projektu „**Kvalita lektorů = efektivnost a kvalita vzdělávacích programů**“ je představení metody mentoringu jako nástroje pro podporu integrace specifických skupin na trh práce. Termín mentoring se používá pro vystižení vztahu, který vzniká mezi mentorem / mentorkou (zkušená a v oboru zavedená osoba) a mentee (nezkušená osoba vstupující na trh práce). Mentor / mentorka poskytuje podporu a rady týkající se kariérního rozvoje mentee.

Mentoring zahrnuje dvě roviny, profesně - kariérní a psychosociální. Mentoring znamená přínos pro obě zúčastněné strany. Mentee získá nové zkušenosti, přímé kontakty, dobu praxe, firemní kulturu apod. a mentorka je naopak obohacena o náměty a postřehy člověka, který přišel zvenčí a není zatížen firemními stereotypy. Mezi mentorkou a mentee jde o rovnocenný vztah, který je založen na vzájemné důvěře a je vymezen přesně stanovenými pravidly.

Výhody mentoringu v procesu učení se projevují při řešení konkrétních situací, reálných problémů, kdy dochází k nejrychlejšímu možnému způsobu učení. Dochází k nárůstu jak praktických zkušeností při řešení problémů, tak i k získávání teoretických postupů a správných návyků pro efektivní práci. Mentor se přizpůsobí tempu a znalostem klienta, poskytuje inspiraci a objektivní zpětnou vazbu. Samozřejmostí je vzájemná důvěra a respekt.

Mentoring je profesionální nástroj, ale vlastně se s ním v různých formách setkává každý z nás již od dětství. Uchopit však mentoring profesionálně ve firemním prostředí může vyžadovat víc, než jen nějaké ty zkušenosti a dobrý odhad. Řada firem se v posledních letech začíná obracet ke svým interním zdrojům a snaží se s pomocí interního mentoringu lépe využít znalostí a dovedností, které již ve firmě mají. A je zřejmé, že mohou získat mnoho.

Vliv interního mentoringu na firemní kulturu je nesporný. Výběrem vhodného mentora dává firma najevo, že si váží zkušených lidí v pracovním týmu a že stojí o to, aby tyto perspektivní zaměstnanci měli možnost učit se od těch nejlepších. Spolu se zkušenostmi a



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

znalostmi může pomocí mentoringu cíleně posilovat ty části firemní kultury, které jsou pro dlouhodobé a úspěšné fungování firmy zásadní.

Jak to ale udělat správně? Jaké jsou skutečné potřeby a problémy v reálných podmínkách? Na tyto otázky jsme se pokusili odpovědět pomocí kvantitativního výzkumu prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření, v rámci kterého bylo osloveno více než 50 firem v Ústeckém kraji. Firmy byly požádány o vyplnění níže uvedeného dotazníku, kde zástupci cílové skupiny odpovídali na celkem 8 otevřených otázek. Celkem bylo vráceno 29 vyplněných dotazníků. Cílovou skupinou byly ženy v manažerských a řídicích funkcích. Hlavním cílem provedeného šetření bylo zjištění nejčastějších problémových situací (bariér), se kterými se cílová skupina setkává v rámci zkoumaného tématu (mentoring). Dále bylo naším cílem ověřit zájem o připravované školení interních mentorů/mentorek a v neposlední řadě výzkumné šetření sleduje očekávání potenciálních účastnic od obsahové náplně tohoto školení.

Odpovědi na níže uvedené otázky, nám pomáhaly najít ženy, které dosáhly úspěchu ve své profesi a zastávají manažerské pozice jak ve státním, tak v soukromém sektoru a byly ochotné se podělit o své zkušenosti. Součástí dotazníku byl také formulář přihlášky, který zahrnuje jak variantu podílet se na programu v pozici mentorky, tak zájem řešit svoji manažerskou roli v pozici klientky/mentee.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## 1. Dotazník pro sběr dat - vzor

(4)

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### DOTAZNÍK

### Sběr dat konkrétních příkladů z praxe v oblasti mentoringu

Dovolujeme si Vás oslovit v souvislosti se šetřením v rámci projektu Kvalita lektorů – efektivnost a kvalita vzdělávacích programů financovaného z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

Cílem šetření je zmapování nejčastějších a konkrétních problémových situací, se kterými se potýkají ženy působící na vyšších manažerských pozicích.

Otázka	Odpověď
V jaké pracovní pozici ve Vaší organizaci působíte?	jednatelka - ředitelka firmy
Co považujete za hlavní cíl působení mentorky?	1. Obecně: zejména všeobecné rady = jednání s lidmi 2. Ve Vaší organizaci: strategické změny v obvodu = konfliktní situace personální změny
Jaké máte dosavadní zkušenosti s mentoringem?	ke - jen teoretické
S jakými hlavními problémy se může setkávat mentorka při realizaci svého působení ve Vaší organizaci?	Nutnost sladění zájmů firmy se zájmy - lidmi vlastníky &
Pokud byste působila jako mentor - kdo mohou být Vašimi mentee (účastníky Vašeho působení v mentoringu) ve Vaší organizaci.	svým způsobem všichni zaměstnanci

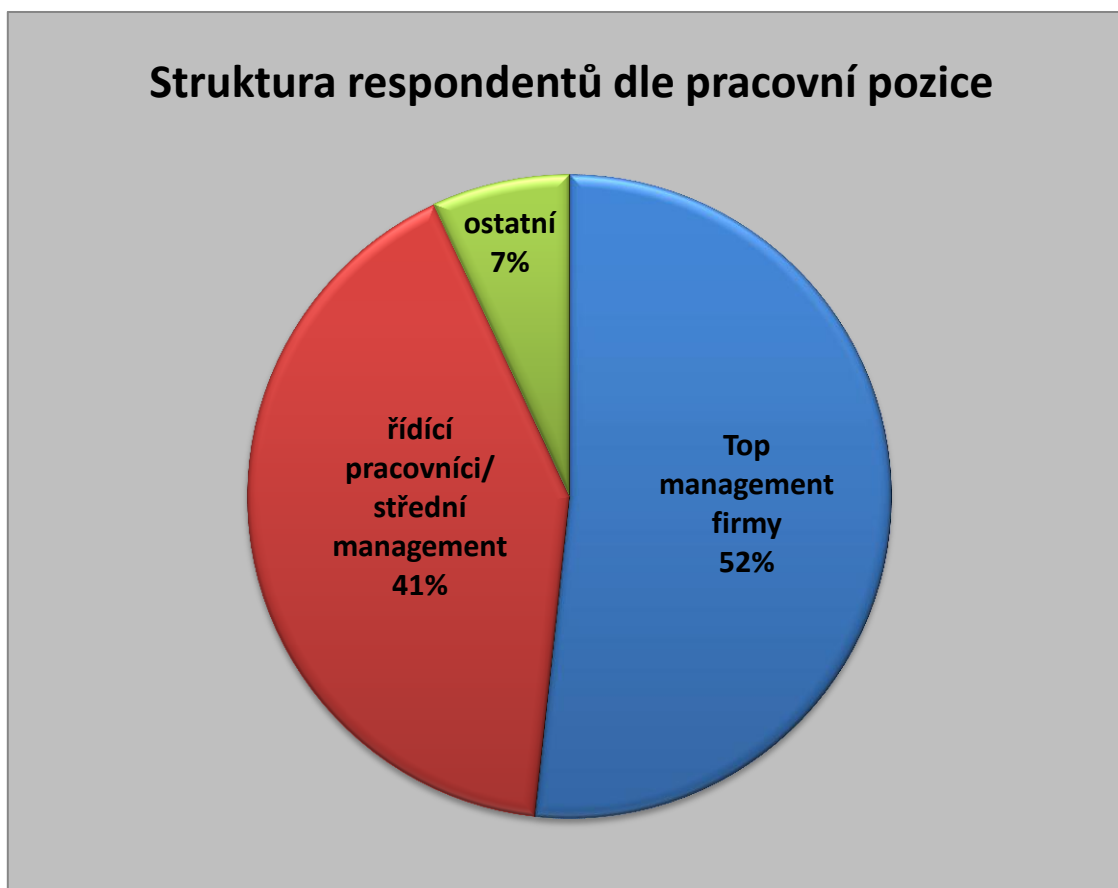
V rámci projektu bude dále vytvořen vzdělávací materiál pro vzdělávání mentorek - vzdělávání žen působících na vyšších postech v oblasti mentoringu. Celosvětové průzkumy ukazují, že ženy na nižších postech mentorují jejich zkušenější kolegové - muži. Jakmile se však žena dostává na vyšší post, zůstává bez tohoto mentoringu, neboť muži ženy na vyšších postech často nedostatečně profesně respektují. Tím dochází k situaci, že těmto ženám chybí dovednosti v oblasti koučingu. Cílem projektu je připravit lektory/mentory na nový typ vzdělávání těchto žen, které jsou v pozici účastníků dalšího vzdělávání.

Jaká jsou Vaše očekávání od vzdělávacího programu pro mentorky a v čem by Vám mohl vzdělávací program pomoci, pokud se rozhodnete pro roli mentorky?	Neprofesní znalosti - psychologie - asertivita zobkopalení vše výše uvedené - vedení diskuzí - nové metody řízení
Jaká role by Vám v současné době nejlépe vyhovovala a proč?	1. Role mentorky? 2. Role mentee? oboje dle dohody

Děkujeme za spolupráci

## 2. Analýza získaných odpovědí

### 2.1 V jaké pracovní pozici ve Vaší organizaci působíte?



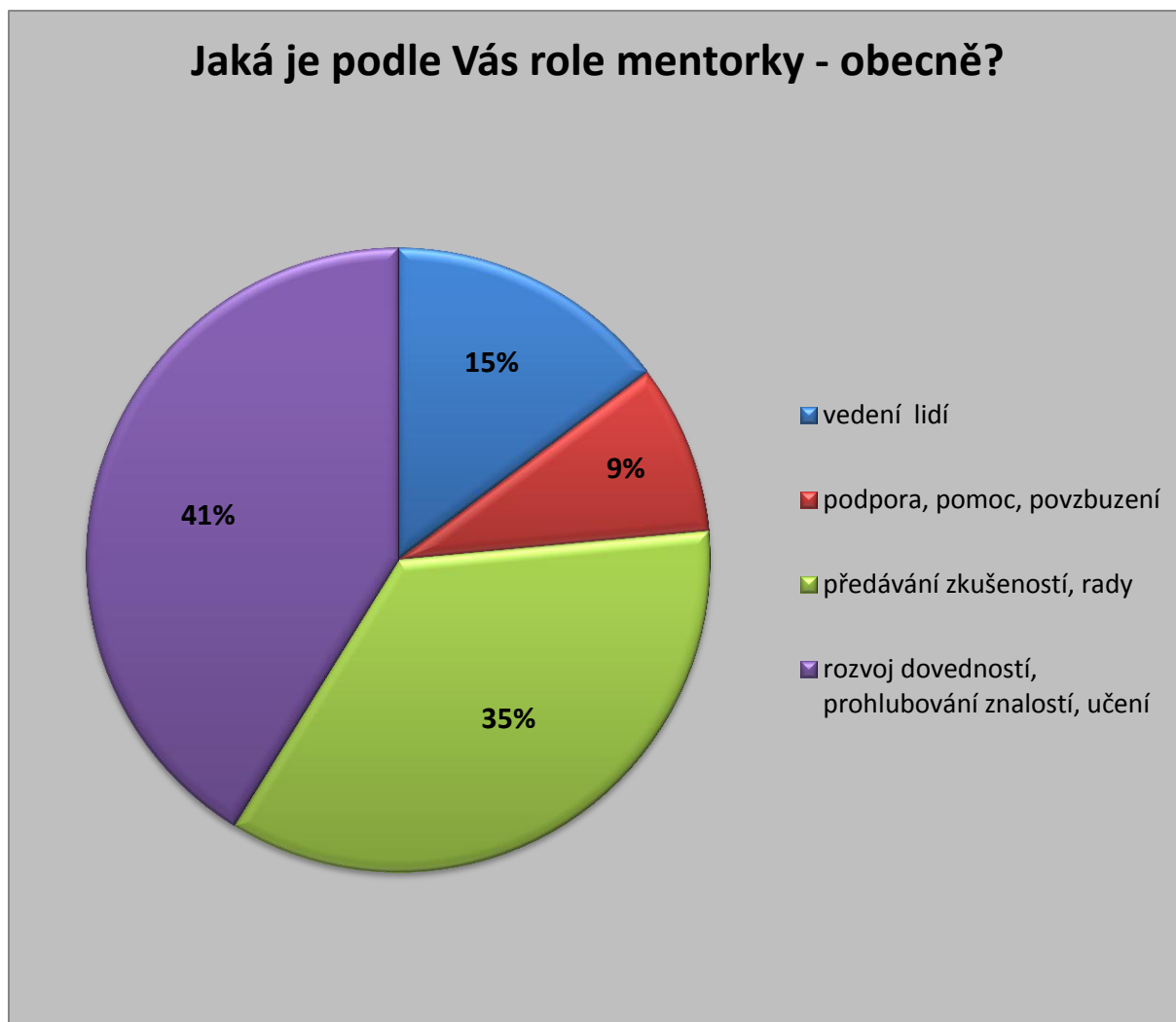
#### Struktura odpovědí dle četnosti:

top management firmy	řídící pracovníci/ střední management	ostatní
15	12	2

#### Resumé:

Převažující část dotázaných zastává roli ředitelky, majitelky či členky užšího vrcholového vedení (top managementu).

## 2.2 Co považujete za hlavní cíl působení mentorky (obecně)?



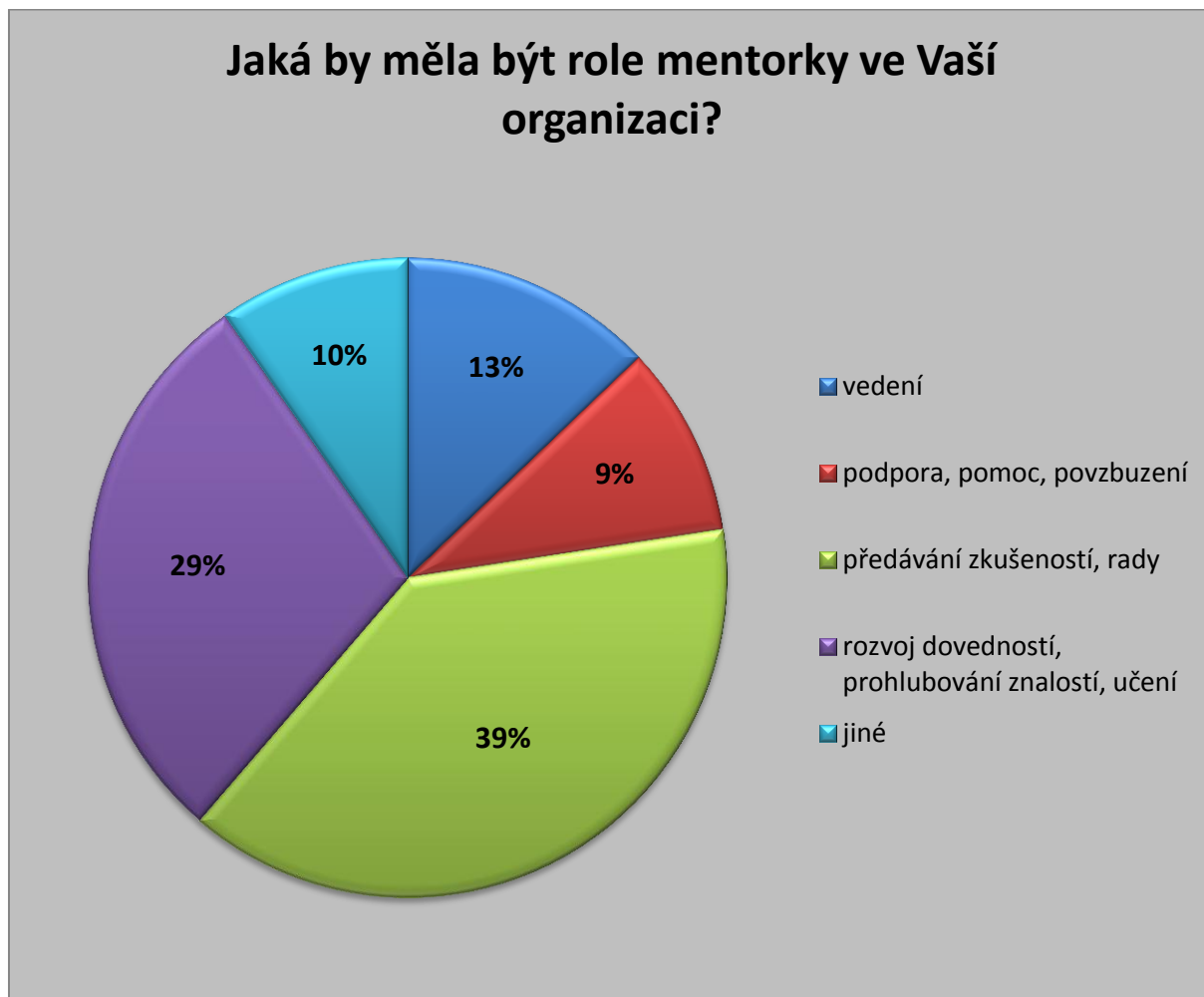
### Struktura odpovědí dle četnosti:

vedení lidí	podpora, pomoc, povzbuzení	předávání zkušeností, rady	rozvoj dovedností, prohlubování znalostí, učení
5	3	12	14

### Resumé:

Nejčastěji dotázaní spatřují roli mentorky v obecné rovině v procesu učení, rozvoje dovedností a prohlubování znalostí mentee.

### 2.3 Co považujete za hlavní cíl působení mentorky (v organizaci)?



Struktura odpovědí dle četnosti:

vedení	podpora, pomoc, povzbuzení	předávání zkušeností, rady	rozvoj dovedností, prohlubování znalostí, učení	jiné
4	3	12	9	3

Resumé:

Nejčastěji dotázaní spatřují roli mentorky v rámci své organizaci v rovině předávání zkušeností a poradenství.



## 2.4 Jaké máte dosavadní zkušenosti s mentoringem?



### Struktura odpovědí dle četnosti:

žádná	minimální / pouze teoretická	základní znalost pro využití v praxi	pokročilá - dlouhodobá praxe
7	8	3	6

### Resumé:

Třetina všech dotázaných má pouze minimální či teoretické zkušenosti s mentoringem, téměř třetina nemá žádnou zkušenost s mentoringem. Výraznou zkušenost má ¼ dotázaných.

## 2.5S jakými hlavními problémy se může setkávat mentorka při realizace svého působení ve Vaší organizaci?



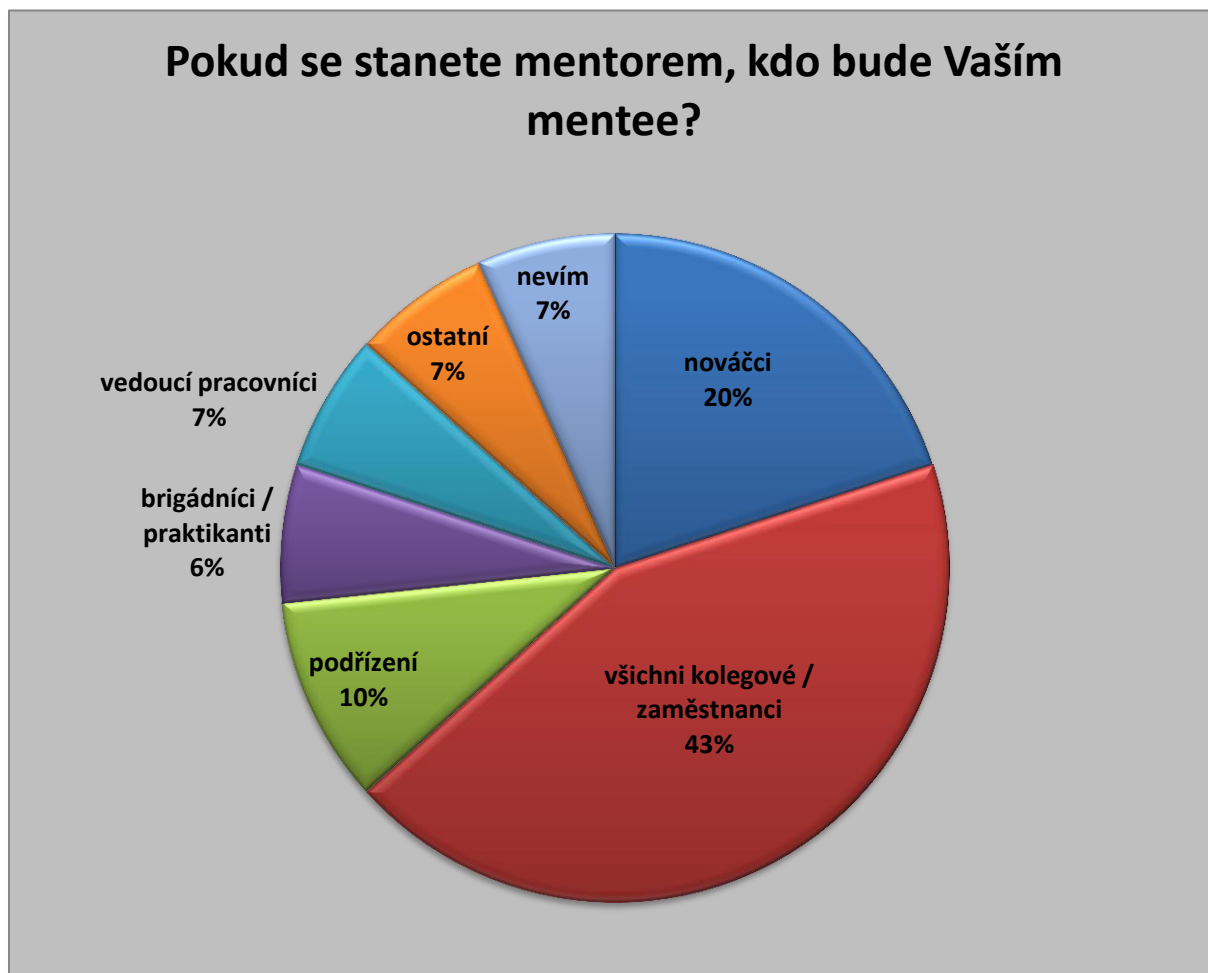
### Struktura odpovědí dle četnosti:

nedostatek času	neochota / nezájem	s žádnými	nevím	bariéra na straně nadřízených	komunikační bariéra	chybějící praxe
8	11	3	1	3	2	1

### Resumé:

Nejčastěji se respondentky obávají neochoty či nezájmu ze strany mentee. Významná část respondentek se také obává nedostatku času, který by museli věnovat mentoringu.

## 2.6 Pokud byste působila jako mentor – kdo bude vaše mentee (účastníci vašeho mentorování) ve vaší organizaci?



### Struktura odpovědí dle četnosti:

nováčci	všichni kolegové / zaměstnanci	podřízení	brigádníci / praktikanti	vedoucí pracovníci	ostatní	nevím
6	13	3	2	2	2	2

### Resumé:

Téměř polovina respondentek by v rámci mentorování věnovala svůj čas všem zaměstnancům firmy bez rozdílu, pětina by se věnovala pouze novým či začínajícím zaměstnancům.

## 2.7 Jaká jsou Vaše očekávání od vzdělávacího programu pro mentorky a v čem by vám osobně mohl vzdělávací program pomoci, pokud se rozhodnete pro roli mentorky?



### Struktura odpovědí dle četnosti:

obecné posílení soft skills (např.: komunikace, leadership, asertivita, psychologie osobnosti, timemanagement...)	metodika mentoringu / možnost vyzkoušet si ho v praxi	osobnostní růst, posílení sebevědomí	nevím / nechci se účastnit
16	4	3	5

### Resumé:

Téměř 2 třetiny všech respondentek očekává od své případné účasti ve vzdělávacím programu pro mentorky posílení svých kompetencí v oblasti soft skills.

## 2.8 Jaká role by Vám v současné době nejlépe vyhovovala?



### Struktura odpovědí dle četnosti:

mentorka	mentee	nevím / nemám zájem ani o jedno
14	11	4

### Resumé:

Téměř polovina všech oslovených respondentek uvažuje o svém dalším rozvoji a posílení znalostí v pozici mentorky.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 3. Závěrečné shrnutí a interpretace výsledků šetření

Provedené šetření prokázalo zájem o mentoring ze strany žen v manažerských a řídicích funkcích. Průzkum současně potvrdil nižší povědomí o mentoringu, kdy téměř 2/3 dotázaných přiznalo, že nemají žádnou nebo jen velmi omezenou zkušenost s touto metodou rozvoje a učení v rámci organizace. Polovina všech oslovených účastnic vidí svou roli spíše v pozici mentorky a v rámci připravovaného školení očekávají zvýšení a prohloubení svých znalostí v oblasti měkkých dovedností, konkrétně především v oblasti komunikace, asertivity, prezentačních dovedností, vedení lidí, psychologie osobnosti atd.

Jako největší překážku identifikovali dotázaní jako obavu z nezájmu ze strany mentorovaných. Na druhém místě uvedli obavu z přílišné časové náročnosti mentoringu, který bude nutné propojit s dosavadními pracovními povinnostmi.

Zajímavým poznatkem bylo odlišné vnímání role mentora v obecné rovině, kde převažoval důraz na rozvoj dovedností a rolí mentora v organizaci dotazovaného, kde naopak převažovaly odpovědi směřující pouze k předávání zkušeností a poradenství. Jedna z možných interpretací tohoto výstupu může vést k rozdílu mezi optimální obecnou představou (jak by měla vypadat obecně = ideálně) a odraz aktuálně pociťovaných možností a schopností dotazovaného (role mentora ve Vaší organizaci). Pociťované slabiny a nedostatky pak přesně reflektují odpovědi na otázku č. 7 (jaké je mé očekávání od vzdělávacího programu).

Na základě těchto výstupů lze doplnit a upřesnit připravovaný vzdělávací program, který je vhodné zaměřit na posílení soft skills. Výstupy z provedeného šetření a odezva na dotazování cílové skupiny nás utvrdilo v přesvědčení, že o vzdělávací program tohoto typu je dostatečný zájem a je vnímán jako potřebný a přínosný.