

Obsah

1. Charakteristika, cíle a přínosy mentoringu	
1.1. Charakteristika mentoringu	3
1.2. Přínosy mentoringu pro Magistrát hlavního města Prahy, mentory a mentorované	3
1.2.1. Přínosy mentoringu pro Magistrát hlavního města Prahy	3
1.2.2. Jaké jsou přínosy mentoringu pro Vás osobně?	4
1.2.3. Jaké jsou přínosy mentoringu pro mentorované?	4
1.3. Cíle mentoringu na Magistrátu hlavního města Prahy	4
2. Role mentora	
2.1. Kdo je mentor?	5
2.2. Jaký by měl být mentor?	5
2.3. Role mentora	6
2.4. Na co byste neměl v průběhu adaptačního procesu zapomenout?	6
2.4.1. Věcné záležitosti	6
2.4.2. Záležitosti vzájemné spolupráce	7
3. Spolupráce mentora a mentorovaného	8
3.1. Co od Vás očekává mentorovaný zaměstnanec?	8
3.2. Pravidla a program schůzek mentora a mentorovaného	8
3.2.1. Pravidla	8
3.2.2. Program schůzek	9
3.3. Permanentní vedení mentorovaných	10
3.4. Bariéry mentorování a jejich řešení	10
3.4.1. Vnější bariéry mentorování a jejich řešení	10
3.4.2. Vnitřní bariéry mentorování u mentora	11
3.5. Uzavření a vyhodnocení mentoringu v rámci adaptačního procesu	12
4. Shrnutí – Desatero práce mentora	13
5. Formuláře	
5.1. Záznam ze schůzky mentora a mentorovaného	14
5.2. Záznam ze schůzky mentora a mentorovaného – vyplněný vzor	15
5.3. Závěrečná zpráva z průběhu mentoringu	16
5.4. Závěrečná zpráva z průběhu mentoringu – vyplněný vzor	17

Vážená mentorko! Vážený mentore!

Rádi bychom Vás přivítali v týmu mentorů Magistrátu hlavního města Prahy (dále jen Magistrát) a poděkovali Vám za zájem o účast na projektu M & M Mentoring a Magistrát (dále jen Mentoring a Magistrát). Tento projekt může být úspěšný jen díky získání odborníků, kteří mají profesní i osobní předpoklady, umí komunikovat s lidmi, dokáží je vést, motivovat a radit jim, jsou přirozenými autoritami. Vy jste jedním z takových odborníků. Jsme proto velice rádi, že jste se rozhodl pro mentorskou činnost.

Naším zájmem je vytvářet Vám profesionální podporu pro tuto činnost tak, abyste mohl plně uplatnit svoje předpoklady. Naše podpora a pomoc se bude projevovat ve třech oblastech:

a) Připravili jsme pro Vás v rámci projektu Mentoring a Magistrát manuál s nejdůležitějšími informacemi o mentoringu a vašich mentorských úlohách v něm. Tento manuál je návodem, který Vám pomůže v každodenní mentorské činnosti a provede Vás procesem mentoringu od zahájení v rámci prvního rozhovoru s mentorovaným až po závěrečné vyhodnocení průběhu tříměsíčního období. Poradí Vám také, jak postupovat ve složitějších situacích, s nimiž se v praxi můžete setkat. Manuál Vás rovněž připraví na druhou fázi projektu, kterou bude interaktivní seminář pro mentory, kde získáte co nejvíce potřebných dovedností.

b) Pozveme Vás na interaktivní seminář pro mentory. Jeho cílem je zpřesnit, rozšířit a objasnit informace o mentorské profesi. Současně Vás praktickým nácvikem připraví na úlohy, které budete v rámci projektu mentoringu plnit, zejména na provádění poradenských rozhovorů s mentorovanými, komunikaci s jejich nadřízenými, vyplňování příslušných formulářů apod.

c) Budeme Vám v průběhu celého projektu poskytovat permanentní pomoc a podporu, která bude spočívat především v poradenské a konzultační činnosti, organizování výměny zkušeností mezi mentory a řešení náročnějších situací, se kterými se případně v praxi setkáte. Vaším partnerem v tomto směru bude odborný garant pro oblast mentorů. Pomocníkem vám budou i námi vytvořené [www stránky - www.mentoringamagistrat.cz](http://www.mentoringamagistrat.cz), na kterých se po zadání uživatelského jména a hesla, které se dozvíte od Vašeho odborného garantu pro oblast mentorů, dostanete do aplikace, kam mají přístup kromě členů realizačního týmu jen mentoři. Zde se můžete spojit se svými kolegy mentory a diskutovat s nimi o svých poznatcích, zkušenostech nebo problémech z průběhu mentoringu.

1. Charakteristika, cíle a přínosy mentoringu

1.1. Charakteristika mentoringu

V této kapitole manuálu bychom Vám rádi vysvětlili základní pojmy mentoringu a jejich uplatňování na Magistrátu.

Mentoring je velice účinná metoda, kdy speciálně vybraní a proškolení odborníci-mentori vedou a radí mentorovaným zaměstnancům. Tak napomáhají jejich rychlé adaptaci v novém prostředí a také úspěšně nastartují jejich osobní rozvoj.

Na Magistrátu spolupracuje mentor s mentorovaným vždy po dobu 3 měsíců. Mentor v tomto období doplňuje mentorovanému zaměstnanci potřebné informace, znalosti a dovednosti při výkonu jeho práce. Mentor pomáhá mentorovanému začlenit se do pracovního týmu, seznamuje ho s důležitými kontakty, pomáhá mu ve správné orientaci ve firemní kultuře, organizačních normách i v samotné orientaci v prostorách Magistrátu. Mentorovaného soustavně podporuje, vede ho, učí ho a pomáhá mu řešit nejasnosti a problémy. Důležitá je také motivace zaměstnance, podpora jeho iniciativy a snaha o žadoucím zvyšování efektivity jeho práce.

1.2. Přínosy mentoringu pro Magistrát hlavního města Prahy, mentory a mentorované

Z našich zkušeností s obdobnými projekty vyplývá, že je velmi užitečné, abyste disponoval dostatečnými argumenty o přínosech projektu a dokázal je aktivně uplatňovat v praxi, zejména při jednání s vedoucími a mentorovanými. Proto jsme Vám v manuálu uvedli i přínosy pro Magistrát, pro Vás i pro mentorované zaměstnance.

1.2.1. Přínosy mentoringu pro Magistrát hlavního města Prahy

- Usnadnění adaptace pro nové zaměstnance nebo zaměstnance na nové pozici v prostředí, s nímž se teprve seznamují.
- Uvedení těchto zaměstnanců přirozeným způsobem do pracovní problematiky, do chodu úřadu, ale také do kolektivu kolegů a kultury konkrétního pracoviště.
- Vytváření podmínek pro získávání perspektivních kolegů a kolegyň, kteří nejen odvádí kvalitní práci, ale také se cítí být členem týmu a vytváří vstřícné vztahy s ostatními kolegy a tím přispívají k pozitivní atmosféře na pracovišti.
- Efektivnější využívání potenciálu odborníků MHMP jako mentorů a zvýšení jejich motivace.
- Vytvoření takového prostředí, v němž zaměstnanci budou projevovat osobní angažovanost, aktivitu a iniciativu, což přispěje k tomu, aby občané hlavního města Prahy vnímali náš úřad ještě pozitivněji.

- Lepší fungování úřadu a vyšší výkon odborů i zaměstnanců.
- Účinný rozvoj znalostí a dovedností mentorovaných zaměstnanců, zejména v prvních třech měsících.
- Více času pro vedoucí zaměstnance, kteří se mohou věnovat koncepční a řídicí práci.
- Zlepšení kvality práce a zvýšení osobního uspokojení zaměstnanců.

1.2.2. Jaké jsou přínosy mentoringu pro Vás osobně?

Věřte, že máme upřímný zájem na tom, aby Vám projekt mentoringu nepřinášel jen větší pracovní nasazení, ale také příležitosti, které mohou být pro Vás zajímavé např.

- Můžete být obohaceni o náměty a postřehy lidí, kteří přišli zvenčí a nejsou zatíženi stereotypy úřadu.
- Mentorování Vám umožňuje ještě lépe využívat svůj potenciál.
- Posiluje Vaši pozici i image v rámci úřadu.
- Nezanedbatelný je jistě i Váš dobrý pocit z toho, že můžete také tímto způsobem oplátit tu pomoc, kterou Vám poskytl při Vašich začátcích v úřadu jiný zkušený zaměstnanec Magistrátu.
- Máte zajištěnu trvalou podporu ze strany odborného garanta pro mentory a odborného garanta pro mentorované.
- Budete mít aktivní podíl na dalším rozvoji programu mentoringu.

1.2.3 Jaké jsou přínosy mentoringu pro mentorované?

Řada mentorů uvádí, že se ve své praxi setkávali s tím, že i určité procento mentorovaných přicházelo s pochybnostmi o účelnosti mentoringu. Z jejich návrhů jsme pro Vás vybrali argumenty, které se jim nejlépe osvědčily.

- Jste pro ně v podstatě osobní poradce prakticky ve všech situacích, s nimiž se v prvních třech měsících setkávají.
- Otevíráte jim prostor k novým zkušenostem, poznatkům, informacím.
- Seznámíte je s nejdůležitějšími kontakty, které budou potřebovat.
- Jako mentor jim umožníte lepší uplatnění v praxi.
- Právě vy jim usnadníte rychlou a správnou orientaci ve firemní kultuře, organizačních normách.
- Díky Vám se snadno adaptují v novém prostředí a v týmu spolupracovníků.

1.3. Cíle mentoringu na Magistrátu hlavního města Prahy

Rádi bychom Vám v této kapitole souhrnně představili cíle projektu Mentoring a Magistrát a požádali Vás o spolupráci při jejich naplňování. Co je tedy těmi hlavními cíli, které sleduje náš projekt?

- Usnadnit novým zaměstnancům nebo zaměstnancům na nové pozici adaptaci v prostředí, s nímž se teprve seznamují.
- Uvést tyto zaměstnance přirozeným způsobem do pracovní problematiky, chodu úřadu, ale také do kolektivu kolegů a do kultury konkrétního pracoviště.

- Získávat perspektivní kolegy a kolegyně, kteří nejen odvádí kvalitní práci, ale také se cítí být členy týmu a vytváří vstřícné vztahy s ostatními kolegy a tím přispívají k pozitivní atmosféře na pracovišti.
- Využít potenciál odborníků MHMP a zvýšit také jejich motivaci.
- Vyhledat a proškolit co nejvíce kvalitních mentorů.
- Společně vytvořit takové prostředí, v němž zaměstnanci budou projevovat osobní angažovanost, aktivitu a iniciativu, což přispěje k tomu, aby občané hlavního města Prahy vnímali náš úřad ještě pozitivněji.
- Zlepšit kvalitu práce a zvýšit osobní uspokojení zaměstnanců Magistrátu.

2. Role Mentora

V této kapitole bychom se s Vámi rádi podělili o naše názory na to, jaká je Vaše role v projektu mentoringu a dali Vám snad i odpověď na otázku, proč jsme oslovili právě Vás.

2.1. Kdo je mentor?

Mentor je pracovník Magistrátu, který má přirozenou autoritu, velké zkušenosti, znalosti a dovednosti ve svém oboru a je schopen je předávat mentorovaným zaměstnancům. Důležité je také to, že má chuť předávat své znalosti jiným, má potřebné sociální citění a schopnost vcítit se do pocitů nového zaměstnance na jeho odboru/oddělení a je odhodlán mu pomáhat. Je současně tím, kdo motivuje nového mentorovaného zaměstnance, podporuje jeho iniciativu, provází ho a radí mu po celé tříměsíční období, směřuje jej ke správnému osobnímu rozvoji a zvyšuje efektivitu jeho práce.

2.2. Jaký by měl být mentor?

V pozici mentora se od Vás očekávají konkrétní znalosti, dovednosti a postoje. Jaké jsou to zejména?

- Máte odborné znalosti – máte přehled nejen o jedné speciální věci, ale průřezový přehled o činnosti celého odboru, vyznáte se v problematice veřejné správy jako oboru, znáte základní normy a předpisy, důležité kontakty, kulturu práce úřadu apod.
- Máte potřebné znalosti o projektu mentoringu a Vašich úlohách v něm.
- Vlastníte potenciál ke vzbuzování důvěry.
- Uplatňujete odpovídající komunikační dovednosti, a to zejména:
 - » Upřednostňujete pozitivní verbální i neverbální komunikaci.
 - » Máte schopnost pozorně a aktivně naslouchat.
 - » Disponujete schopností vcítit se do pocitů mentorovaného.
 - » Je Vám vlastní dovednost klást otázky otevřeně i uzavřeně.
 - » Umíte dávat účinnou zpětnou vazbu mentorovanému o jeho výsledcích.
- Provádíte svou mentorskou činnost se zájmem a pozitivním naladěním.

2.3. Role mentora

Od nových mentorů slýcháme často otázku: „Jaká je tedy vlastně moje role v procesu mentoringu“? A jak tedy na tuto otázku odpovídáme?

- Rozvíjejte účinně vztah důvěry s mentorovaným.
- Podněcujte mentorovaného a dbejte, aby dosáhl stanovených cílů.
- Vedťe mentorovaného tak, aby dosáhl rychlé a účinné adaptace v novém prostředí.
- Učte ho znalostem a dovednostem, které jsou pro pracovní pozici mentorovaného nezbytné.
- Poradte mu při sestavení individuálních plánů vzdělávání a učiňte i příslušné kroky, které budou směřovat k osobnímu rozvoji zaměstnance.
- Předávejte mu informace, které jsou důležité pro jeho správnou orientaci v pracovním týmu, firemní kultuře úřadu, systému řízení a v probíhajících procesech, včetně správného jednání s kolegy a občany.
- Permanentně ho podporujte a poskytněte mu konstruktivní zpětnou vazbu o jeho pracovních výsledcích.
- Vytvářejte profesionální chování u mentorovaného.
- Učte ho osobním příkladem.
- Stůjte na straně mentorovaného v kritických situacích.
- Pružně reagujte na potřeby adaptace a rozvoje mentorovaného.
- Motivujte mentorovaného a podporujte jeho iniciativu.
- Posilujte efektivitu práce zaměstnance, kterého mentorujete.

2.4. Na co byste neměl v průběhu adaptačního procesu zapomenout?

V rámci několika setkání mentorů a mentorovaných jsme se mimo jiné věnovali diskusím týkajícím se toho, na co mentoři ve své roli nejčastěji zapomínají. Poznatky mentorovaných, ale podněty, které vyloučily z toho co si sami mentoři uvědomili, jsme shrnuli do několika bodů. Tyto získané zkušenosti jsem pak rozdělili na dvě části – záležitosti věcné a záležitosti týkající se vzájemné spolupráce.

2.4.1. Věcné záležitosti

- seznámte nového zaměstnance s procesem mentoringu, rolí mentora, cíli, přínosy, úlohami mentorovaného apod.
- nezapomeňte představit nového zaměstnance všem jeho kolegům v oddělení a v odboru.
- seznámte ho s pracovní dobou, docházkovým systémem, s platovými podmínkami.
- Zajistěte potřebné věci - například kancelářské potřeby, klíč od kanceláře, atd.
- Poskytněte mu informace o firemní kultuře – „jak to tady chodí“.
- Ukažte mu pro jeho práci důležité budovy/místa (podatelna, reprostor, disk, kopírka, jídelna, toalety).

- Dohlédněte na rychlé a správné zabezpečení počítačové techniky, včetně přístupu k aplikacím a programům potřebným pro pracovní činnost.
- Nezapomeňte na ID kartu, popisky u dveří, stravenky a vizitky.
- Představte mu intranet a upozorněte na důležité odkazy: např.
 - » Organizační struktura a organizační řád.
 - » Pravidla a kodexy.
 - » Telefonní seznam.
 - » Zaměstnanecké výhody.
 - » Vzdělávání + formuláře.
 - » Elektronické žádosti, aplikace a diskuse.
 - » Extranet a Městský informační server.
 - » Kolektivní smlouva.
 - » Vnitřní platový předpis.
 - » Nařízení ředitele k diskriminaci.
 - » Nařízení ředitele ke střetu zájmů.
 - » Fond zaměstnavatele.
 - » Etický kodex.
 - » Pracovní řád.
 - » Jídlna pro zaměstnance.
- Seznamte zaměstnance s odbornou náplní práce celého odboru dle organizačního řádu.
- Poskytněte mu pomoc při vyplňování individuálního plánu vzdělávání.
- Poradte, jak zvládat administrativní a odborné problémy (zejména na počátku pracovního poměru).

2.4.2. Záležitosti vzájemné spolupráce

- Připravujte se na jednání s mentorovaným.
- Buďte si vědomi, že každý mentorovaný je jiný, že je to individuální osobnost.
- Trvale pracujte na prohlubování důvěry mentorovaného.
- Plňte sliby, které byly mentorovanému dány.
- Přesvědčujte se, zda mentorovaný skutečně plní dohodnuté cíle a úlohy.
- Sami se rozvíjejte – učte se i od mentorovaných.
- Permanentně motivujte mentorovaného.
- Komunikujte s vedoucím mentorovaného i s odbornými garanty pro oblast mentorů a mentorovaných.
- Komunikujte s ostatními mentory a vyměňujte si zkušenosti.
- Dodržujte i formální stránky mentorování – písemné zprávy, závěrečná zpráva.
- Buďte maximálně časově dosažitelný pro mentorovaného.

3. Spolupráce mentora a mentorovaného

3.1. Co od Vás očekává mentorovaný zaměstnanec?

I zkušení mentoři si někdy postesknou, že začínají postupovat příliš rutinně a zapominají se na celý proces podívat z pohledu mentorovaných. A vědí přece dobře, že důležitým úkolem mentora je dokázat se vcítit do role mentorovaného a představit si názorně to, co on od něj, jako mentora, potřebuje a co od něj očekává.

Kdybychom měli shrnout tuto problematiku do několika bodů, došli bychom k závěru, že mentorovaný od Vás očekává především:

- Zájem o sebe a své potřeby.
- Důvěryhodnost.
- Přátelský vztah.
- Empatické naslouchání.
- Poradenství.
- Řešení šité na míru konkrétního mentorovaného.
- Vysvětlení fungování Magistrátu a příslušného odboru a kultury úřadu.
- Starostlivost, péči, dostatek času a trpělivosti.
- Profesní odbornost.

3.2. Pravidla a program schůzek mentora a mentorovaného

Máme spolu s Vámi zájem o to, aby Vaše schůzky s mentorovaným byly co nejefektivnější. Představíme Vám proto určitá pravidla spolupráce a program takových schůzek. Vycházejí ze zkušeností mentorů, kteří dosahují nejlepších výsledků ve své činnosti. Prosíme Vás o jejich dodržování. Vymezení těchto pravidel také napomáhá k účinnému uplatňování všech nástrojů metody mentoringu, které ona sama nabízí.

3.2.1. Pravidla

Konkrétního mentorovaného Vám určí odborný garant pro mentory (po dohodě s odborným garantem pro mentorované a vedoucím mentorovaného)

- Mentoring zahájíte první schůzkou s mentorovaným; mentoring trvá po dobu 3 měsíců.
- Nejste šéfem mentorovaného, jste jeho kolegou, partnerem a rádcem.
- Vztah mezi Vámi a mentorovaným zaměstnancem je založen na komunikaci, důvěře, porozumění a respektu.
- Vaše schůzky s mentorovaným se konají pravidelně, ne méně než jednou za dva týdny.
- O každé schůzce pořizujete záznam viz bod 5. – Formuláře. Tento zápis podepíšete, abyste odsouhlasil správnost jeho obsahu. Kopie záznamu dále obdrží:
 - » Mentorovaný, který podpisem projevuje svůj souhlas se záznamem.
 - » Vedoucí mentorovaného.
 - » Odborný garant pro oblast mentorů.

- Plníte roli „osobního konzultanta“ mentorovaného zaměstnance a ten má právo se v případě potřeby na Vás obrátit i mimo dohodnuté schůzky.
- Spolupráci s mentorovaným flexibilně přizpůsobujete výsledkům a potřebám konkrétního mentorovaného zaměstnance.
- Průběh mentoringu, výstupy a písemné zprávy z něj mají zcela důvěrný charakter; sdělování informací a údajů osobám nezúčastněným je zcela nepřipustné.
- Tříměsíční mentoring je ukončen Vaší schůzkou s mentorovaným a vyhotovením závěrečné zprávy – viz bod č. 5 Formuláře.
- Závěrečná schůzka se uskuteční minimálně týden před ukončením zkušební doby.
- Závěrečná schůzka i zpráva zahrnuje celé období adaptačního cyklu.
- Originál závěrečné zprávy obdržíte Vy a kopie předáte:
 - » Mentorovanému, který podpisem projevuje svůj souhlas se záznamem.
 - » Vedoucímu mentorovaného.
 - » Odbornému garantovi pro oblast mentorů.

3.2.2. Program schůzek

- Na schůzku se dobře připravte – cíle, čas a místo schůzky, její délka, fakta, informace o mentorovaném od odborného garantu pro oblast mentorovaných.
- Dbejte na pozitivní zahájení, pracujte na vztahu, důvěře, porozumění a vzájemném respektu.
- Dohodněte se s mentorovaným o spolupráci (na první schůzce, pak už jen zpřesňujete postup dle potřeby).
- Zjišťujte potřeby, přání a zkušenosti mentorovaného.
- Dejte prostor pro vyjádření, popř. sebehodnocení mentorovaného – bod po bodu, pozitivní výsledky (co se podařilo), oblasti pro zlepšení.
- Oceňte – pozitivní výsledky mentorovaného.
- Upozorněte ho, kde jsou oblasti vhodné pro zlepšení.
- Poradte mentorovanému dle potřeby.
- Zeptejte se ho, co navrhuje do budoucna.
- Dohodněte se s ním o klíčových cílech a standardech výkonu pro příští období.
- Můžete zde řešit i jeho plán osobního rozvoje a vzdělávání.
- Naplánujte příští schůzku, popř. způsob kontroly dohodnutých cílů.
- Udělejte záznam z jednání pro sebe, mentorovaného, jeho vedoucího a odborného garantu pro oblast mentorů. Do záznamu uveďte zejména:
 - » Zhodnocení úkolů od minulého setkání.
 - » Probraná nová témata.
 - » Stanovení cílů pro příští setkání.
 - » Datum schůzky a podpisy obou zúčastněných.

Mějte prosím na paměti a celou dobu dbejte na to, aby schůzka s mentorovaným měla motivační charakter.

3.3. Permanentní vedení mentorovaných

– Poradenství mentorovaným v oblasti „Jak zvládnout problémy – lidské, administrativní, odborné „v období pracovní adaptace“

Uvědomte si, prosím, že Vaše role není naplňována jen při pravidelných schůzkách s mentorovaným. Vaší úlohou je současně prakticky permanentně ho vést a podporovat. Jak se to projevuje?:

- Sledujete trvale práci mentorovaného a kontaktujete jej i mimo dohodnuté schůzky v případě, kdy je to podle Vašeho názoru potřebné.
- Jste pravidelně ve styku s odborných garantem pro oblast mentorů a včas signalizujete, když je potřeba podpora nebo opatření, jehož přijetí není ve Vaší kompetenci.
- Maximálně eliminujete rizika, která by bez včasného přijetí opatření mohla vést v krajním případě až k odchodu mentorovaného z MHMP.
- Váš Mentoring není zaměřen jen na pracovní a odborné otázky. Poradenství a konzultace se týkají i toho, jak zvládnout typicky lidské problémy ve vztahu k ostatním zaměstnancům, vedoucímu apod. Pomáháte mu řešit i administrativní problémy, které souvisejí s vnitřními potřebami MHMP (evidence docházky, stravenek apod.).
- Mentorovaný má možnost se na Vás obrátit kdykoliv, když se setká s problémem, se kterým si neví rady a potřebuje se dotázat nebo poradit.
- Můžete využít i neformální konzultace, např. při obědě apod.
- Váš vztah s mentorovaným sice oficiálně končí uplynutím tříměsíční lhůty a vyhodnocením. Neformální vztah mentorovaného k Vám však v řadě případů pokračuje i nadále. Vezměte, prosím, tuto skutečnost v úvahu.

3.4. Bariéry mentorování a jejich řešení

Ze zkušenosti víme, že v průběhu mentoringu mohou nastat ve Vaší spolupráci s mentorovaným, vedoucím nebo kolegy určité problémy. S nejtípciějšími z nich bychom Vás v této kapitole rádi seznámili, včetně návrhů na jejich řešení. Věříme, že i vy se s námi v budoucnu podělíte o zkušenosti s řešením obdobných problémů, které pak mohou sloužit k pomoci dalším kolegům, mentorům a současně mohou obohatit i tuto příručku.

3.4.1. Vnější bariéry mentorování a jejich řešení

- Kultura společnosti – kultura úřadu.
 - » V součinnosti s vedoucími pracovníky a realizačním týmem projektu M & M vytvářejte, prosím, prostředí, které bude příznivé pro rozvoj mentoringu.
- Lidé nechtějí nové přístupy.
 - » Osobním příkladem a výbornými výsledky v mentoringu prokažte, že

tato metoda je efektivní a její využití se vyplatí jak manažerům, tak i stávajícím zaměstnancům.

- Vedoucí a stávající zaměstnanci nepochopí, co děláte a nebudou Vás podporovat.
 - » Od začátku efektivně komunikujte s příslušným vedoucím a získejte jeho podporu (např. vyjádřenou na poradě pro všechny zaměstnance útvaru). Svoje zkušenosti předávejte odbornému garantovi pro oblast mentorů tak, aby ten mohl pracovat na vytvoření potřebných podmínek pro práci mentorů.
- Všichni pasivně vyčkávají v naději, že Vás to přestane bavit a program mentoringu bude na jejich odboru ukončen.
 - » Nenechte se znechutit a dobrými výsledky prokažte, že mentorování je opravdu nejefektivnějším způsobem adaptace a rozvoje nových zaměstnanců.
- Mentorování je příliš náročné na čas, zdržuje mentora i mentorovaného od „pořádné práce“.
 - » Opak můžete prokázat kvalitními výsledky mentorovaného. Argumentujte i tak, že při určení Vás, jako mentora, se naopak zaměstnanec obrací na určeného odborníka a svými dotazy nezdržuje všechny ostatní.
- Setkáte se s obavami mentorovaných typu „kdo po mě co chce, proč mě budou sledovat?“
 - » Nedávejte prostor pro vytváření takovýchto obav. Ještě před zahájením mentorování dotyčného důsledně seznáme s mentoringem, jeho smyslem, cíly postupy, účelem, výstupy a přínosy pro něj.

3.4.2. Vnitřní bariéry mentorování u mentora

- Zajímáte se o mentoring a chcete se stát mentorem, ale na druhé straně se obáváte, jestli Vás nebudou kolegové (příp. vedoucí) vnímat jako příliš aktivního, či toho, co nemá dost své práce!
 - » Otevřeně o těchto pocitech promluvte s odborným garantem pro oblast mentorů a poradte se s ním. Nejlepší metodou, jak překonat tento problém ještě před jeho případným vznikem, je šířit osvětu o mentoringu mezi všemi zaměstnanci, podávat obecné informace o průběhu a výstupech, zajistit podporu a pochopení pro mentorované u jejich vedoucích pracovníků.
- Říkáte si, že mentorování není nic nového, že to děláte již řadu let.
 - » Ano skutečně můžete radit novým kolegům. Proces mentoringu však není jen o radách. Proto tento názor může ve svých důsledcích vést k podcenění osobního vztahu důvěry s mentorovaným a výsledky mentorování nejsou dobré.
- Obáváte se, že to nebudete dělat dobře.
 - » Taková obava je docela logická u každé nové práce. Pomůže Vám řádná příprava v rámci semináře, samostudia i pečlivá příprava na každé

jednání s mentorovaným. Důležité je poučit se z každého setkání, včas konzultovat možné problémy s odborným garantem pro oblast mentorů i s ostatními mentory.

- Nejste si jisti, zda budete vědět, na co se máte ptát a co máte mentorovanému říkat.
 - » Souvisí to s předchozím problémem. Navíc je vhodné, abyste si především zpočátku písemně připravil, jak základní osnovu otázek, tak i podrobnější osnovu věcí, o kterých budete chtít s mentorovaným jednat.
- Sám nejste příliš přesvědčen o správnosti projektu mentoringu – výsledky nebudou tak dobré, jak se říká.
 - » Pokud máte pochybnosti o projektu mentoringu, je dobré přesvědčit sám sebe. Ptáte se jak? Poradte se s mentorem, který už s mentorováním začal a má dobré výsledky. Poradí Vám. Promluvte si i s odborným garantem pro oblast mentorů. Pokud se Vám ani po těchto zkušenostech nepodaří přesvědčit sám sebe, že práce mentora je užitečná a má smysl, pak s ní raději ani nezačínajte. Kdo sám nevěří, nemůže přesvědčit jiné.
- Věříte, že jediné, co lidi motivuje, jsou peníze a ty podle Vašeho názoru nemůžete mentorovaným dát.
 - » Jedná se o základní omyl. Z analýz vyplývá, že peníze nejsou na prvních příčkách motivačních nástrojů. Vy můžete motivovat projevem důvěry, zájmem o mentorovaného, pochvalami, tím, že mu budete naslouchat apod. A pokud bude mít mentorovaný výborné výsledky, můžete mít nakonec vliv i na odměnu, kterou vedoucímu doporučíte.
- Obáváte se, že Vás mentorovaný nebude poslouchat.
 - » Nejde o poslouchání. Jde o důvěru, o přesvědčení, o společné cíle. Ve svém důsledku vy pomáháte mentorovanému k tomu, aby sám chtěl a podporujete ho, aby dosáhl cílů, které si v podstatě sám zadá.

3.5. Uzavření a vyhodnocení mentoringu v rámci adaptačního procesu

Velice důležitou fází Vaší spolupráce s mentorovaným je závěrečná schůzka, na níž vyhodnotíte průběh a výsledky mentoringu. Rádi bychom Vás proto upozornili na Vaše nejdůležitější úlohy při tomto rozhovoru s tímto zaměstnancem.

- Velmi pečlivě se na jednání připravte, protože rozhovor musí zahrnout celé tříměsíční období. Jako podklad mimo jiné využijte záznamy z jednání s mentorovaným. „Dejte si pozor na efekt nedávnosti“.
- I zde využijte pozitivního úvodu, samozřejmě přiměřeně pozitivního v návaznosti na výsledky mentorovaného.
- Umožněte provést mentorovanému sebehodnocení – výsledky bod po bodu, pozitivní výsledky, co se nepodařilo, co je ještě potřeba zlepšit.
- Proveďte vlastní hodnocení – pozitivní výsledky, co se nepodařilo splnit, oblasti pro zlepšení, celkové hodnocení.

- Na základě Vašeho hodnocení se zeptejte mentorovaného, co navrhuje dále – zde by se měl mentorovaný soustředit především na věci, které je třeba zlepšit, další osobní rozvoj, představu o budoucích pracovních úlohách (pracovní zařazení) apod.
- I při tomto jednání se dohodněte o klíčových cílech pro příští období. Jsou důležité pro mentorovaného i jeho vedoucího.
- Zpracujte závěrečnou zprávu pro Vás, mentorovaného, jeho vedoucího a odborného garanta pro oblast mentorů.

4. Shrnutí – Desatero práce mentora

Na závěr jsme pro Vás připravili „Desatero“ nejdůležitějších bodů Vaší mentorské práce. Věříme, že Vám pomohou k rychlé orientaci ve vašich úlohách.

1. Ujměte se práce mentora s odvahou, zájmem a pozitivním naladěním.
2. Absolvujte přípravný kurz pro mentory a stále pracujte na svém osobním rozvoji.
3. Zjistěte si všechny dostupné údaje o mentorovaném a pečlivě se připravte na první jednání s ním.
4. Vybudujte s mentorovaným vztah důvěry, spolupráce, porozumění a vzájemného respektu.
5. Plánujte a realizujte pravidelná jednání s mentorovaným a o každém z nich vytvořte záznam.
6. Poskytujte mentorovanému permanentní podporu a pomoc ve všech oblastech týkajících se jeho rozvoje, pracovních úloh, adaptace v kolektivu, informací, jak to v úřadu „běhá“ – o kultuře úřadu, stylu řízení atd.
7. Motivujte a vedte mentorovaného k dosažení cílů a stůjte na jeho straně v kritických situacích.
8. Efektivně komunikujte s odborným garantem pro oblast mentorů, vedoucími a ostatními mentory a dávejte podněty k dalšímu rozvoji projektu mentoringu.
9. Pravidelně hodnotěte činnost mentorovaného a poskytněte mu zpětnou vazbu.
10. Uzavřete tříměsíční mentoring závěrečným rozhovorem s mentorovaným a zpracujte závěrečnou zprávu.

Vážená mentorko! Vážený mentore!

Rádi bychom Vám na závěr poděkovali za Váš zájem o spolupráci na projektu Mentoring a Magistrát. Věříme, že Vám tento manuál pomůže ve Vaší práci. Těšíme se, že jej ze své praxe obohatíte o další poznatky a zkušenosti.

5. Formuláře

5.1. Záznam ze schůzky mentora a mentorovaného

Jméno mentora:	
Jméno mentorovaného:	
Odbor/Oddělení/pracovní pozice:	
Vyhodnocení plnění úkolů od minulého setkání - Vyřešené úkoly:	
Vyhodnocení plnění úkolů od minulého setkání - Nevyřešené úkoly:	
Probíraná témata:	
Dohodnuté pracovní cíle pro příští období:	
Vyjádření mentorovaného:	
Datum příští schůzky:	
Datum schůzky:	
Podpisy mentora a mentorovaného:	

5.2. Záznam ze schůzky mentora a mentorovaného – vyplněný vzor

Jméno mentora:	Jan Novák
Jméno mentorovaného:	Josef Tichý
Odbor/oddělení/ pracovní pozice	Odbor dopravně správních agend, oddělení evidence řidičů a odbavování občanů, referent evidence řidičů-agenda řidičských průkazů
Vyhodnocení plnění úkolů od minulé setkání - Vyřešené úkoly:	Zvládnutí pravidel pro jednání s občany Prostudování Etického kodexu Umí vyplňovat tiskopisy v agendě řidičských průkazů
Vyhodnocení plnění úkolů od minulé setkání - Nevřešené úkoly:	Ovládat SW pro elektronickou poštu – ještě nenastal termín plnění (platný termín) Znát nejdůležitější ustanovení Nařízení, kterým se mění vyhláška č. xx/2007 Sb. hl. m. Prahy o ... - zvládnutí není na odpovídající úrovni
Probíraná témata:	Splněné úkoly – viz výše Nesplněné úkoly – viz výše Organizační řád Magistrátu Zahájení a uzavření jednání se zákazníkem Firemní kultura Magistrátu Vztahy na pracovišti
Dohodnuté pracovní cíle pro nejbližší období:	Zvládnout SW pro elektronickou poštu – termín: Osvojit si náležitosti všech platných řidičských průkazů – termín:
Vyjádření mentorovaného:	Souhlasím se zadanými úkoly i termíny
Datum příští schůzky:
Datum jednání:
Podpisy mentora a mentorovaného:	Jan Novák Josef Tichý

5.3. Závěrečná zpráva z průběhu mentoringu

Jméno mentora:	
Jméno mentorovaného:	
Odbor/oddělení/pracovní pozice	
Trvání mentoringu od – do:	
Hodnocení mentorovaného silné stránky:	
Hodnocení mentorovaného – prostor ke zlepšení:	
Celkové hodnocení mentorovaného:	
Vyjádření mentorovaného:	
Datum:	
Podpisy mentora a mentorovaného:	

5.4. Závěrečná zpráva z průběhu mentoringu – vyplněný vzor

Jméno mentora:	Jan Novák
Jméno mentorovaného:	Josef Tichý
Odbor/oddělení/pracovní pozice	Odbor dopravně správních agend, oddělení evidence řidičů a odbavování občanů, referent evidence řidičů-agenda řídičských průkazů
Trvání mentoringu od – do: -
Hodnocení mentorovaného silné stránky:	Týmovost Komunikace a jednání se zákazníky Jazykové znalosti – angličtina Teoretické znalosti v agendě řídičských průkazů Rychlost, energie a nadšení při plnění úloh
Hodnocení mentorovaného – prostor ke zlepšení:	Práce s výpočetní technikou Praktické dovednosti v agendě řídičských průkazů Přesnost v práci Řízení pracovního času
Celkové hodnocení mentorovaného:	Josef Tichý přistupoval k pracovním úkolům zodpovědně a se zájmem. Pře-vážnou většinu plnil v řádných ter-mínech. Adaptace na prostředí pro-bíhala nadstandardně. Výhrady se objevovaly pouze k přesnosti v jeho práci, v závěrečném období i zde do-šlo ke zlepšení. Adaptační proces proběhl úspěšně a do-poručuji ponechat v pracovním poměru.
Vyjádření mentorovaného:	S hodnocením souhlasím. Rád bych jen dodal, že přesnost mé práce se opravdu i podle mého nadřízeného zlepšila. Ještě bych projevil přání, abych mohl být zařazen do jazyko-vého kurzu, kde bych se mohl naučit odbornou terminologii veřejné sprá-vy v anglickém jazyce.
Datum
Podpisy mentora a mentorovaného:	Jan Novák Josef Tichý

Poznámky

