

Různé generace – lepší spolupráce



Evropský rok **aktivního stárnutí**
a **mezigenerační solidarity 2012**



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



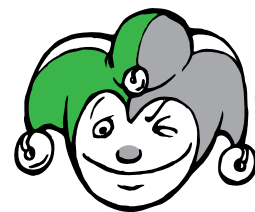
OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



centrum
kašpar

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esf.cz

Různé generace – lepší spolupráce



centrum
kašpar

Děkujeme všem citovaným, kteří se s námi podělili o své zkušenosti.

Obsah

Úvod	5
Práce s lidskými zdroji – věčné téma	6
Mentoring jako východisko	10
Mentoring jako vzdělávání	11
Mentoring jako rozvoj lidských zdrojů	11
Mentoring jako profesionální vztah	13
Alternativa: Interní mezigenerační mentoring	15
Demografické změny na prahu 21. století	15
Mezigenerační spolupráce jako trend	17
Interní mezigenerační mentoring	19
Metoda: Jak na IMM v praxi	24
Pět kroků pro úspěšné zavedení IMM	24
Pět tipů pro úspěšné zavedení IMM	31
Příklady z praxe: Jiné varianty využití mentoringu ve firmách	32
Závěr	35
Použité zdroje	38



Úvod

Chcete ve firmě udržet stabilní klima, důvěryhodnou firemní kulturu a zároveň zajistit hladký průběh zaškolení a předávání know-how novým zaměstnancům? Kdo by nechtěl, že.

České firmy se liší v nástrojích, které pro tyto účely používají, ale jak ukazují naše zkušenosti, společným rysem je spoléhání na tradiční postupy a neformální toky informací.

Osvědčená opatření z minulých let však postupně přestávají odpovídat aktuálním demografickým trendům. A bezvýhradné spoléhání na neformální způsoby předávání zkušeností se firmám přestává vyplácet, protože míra individualizace pracovních pozic narůstá a příležitosti k týmovému řešení úkolů či obyčejné týmové komunikaci plošně ubývá.

V této publikaci návody na tradiční a neformální způsoby předávání zkušeností a firemního know-how nehledejte. Nabízíme totiž alternativu, vyzkoušenou na prvních několika firmách z Liberecka a Jablonceka. Pokud vás zajímá, s jakými výsledky jsme se při testování této novinky potkali, čtěte dále. A buďte směle kritičtí. Své poznámky nám sdělte libovolnou formou (více na www.centrum-kaspar.cz). Třeba právě na základě vašich připomínek v budoucnu otestujeme dokonalejší metodu. Berte nás bez skrupulí jako partnery ve vývoji vašich personálních opatření, protože nám na vaší efektivitě záleží stejně jako vám. Pěkné čtení přeje.

Tým Centra Kašpar

Práce s lidskými zdroji – věčné téma



„Není dražší zaměstnanec než ten, kterého musíte všechno znovu učit.“

(Kamil Jan Svoboda, Magistrát města Liberec)

Podmínkou pro fungování jakékoliv organizace je její zabezpečení materiálními, finančními a lidskými zdroji. Nicméně to, co dělá firmu firmou, co vytváří její jedinečnost a hodnotu, jsou především její zdroje lidské.

Úspěšná organizace se těžko ztotožní s prohlášením, že v době krize je lidí všude dost a za branami firmy čeká na 1 pozici 10 stejně dobrých kandidátů. Spíše se zamyslí nad okolnostmi, které mohou lidský kapitál firmy efektivně využít a rozvíjet ho. Vytěžit z rozdílností zaměstnanců a zaměstnankyň, a to jak osobnostních, tak i věkových, zúročit silné stránky a podpořit v těch slabších. Opačný postup totiž zakládá na problémy s řetězovou fluktuací, která je jedním z nejzbytečnějších a nejvíce zatěžujících ekonomických nákladů firmy.



Odbornými studii i výsledky získanými anketou Zaměstnavatel roku 2003 a na ni navazujícím průzkumem bylo potvrzeno, že vrcholoví manažeři nejlepších zaměstnavatelů považují problematiku lidských zdrojů za klíčovou pro úspěch společnosti v současnosti i v budoucnosti. Cení si silný lidský kapitál mnohem více než ekonomickou situaci, konkurenci či přístup ke kapitálu (Heinová, 2010).



„Když se vám stane, že díky fluktuaci nezůstane v týmu nikdo, kdo nese v hlavě jeho historii a kontinuitu, je to tragédie.“

(Kamil Jan Svoboda, Magistrát města Liberec)

Jak tedy konkrétně rozvíjet potenciál zaměstnankyň a zaměstnanců v týmu? Dovolte nám ve stručném přehledu představit několik nejčastěji užívaných metod, včetně jejich uváděných předností a nedostatků.

Tabulka č. 1: Metody rozvoje zaměstnaných

METODA	VÝHODY	NEVÝHODY
trénink při výkonu práce (neboli „hození do vody“)	rychlý zácvik přímo v praxi, vytváření vztahů na pracovišti	vhodné pouze pro jednoduché práce, jednorázové, časový tlak, hlučnost
pracovní porada	výměna zkušeností, prezentace názorů	v pracovní době na úkor práce, mimo pracovní dobu neochota pracovníků
workshop, brainstorming (pracovní skupiny složené ze zaměstnaných, diskusní sezení zaměřená na evokaci nápadů a podnětů)	posouzení problému z různých úhlů pohledu, rozvoj týmové práce	velké nároky na přípravu a školitele
interní školení	cena	nižší možnost nových a inspirativních nápadů
externí školení	nové poznatky, možnost vidět problémy z jiné perspektivy	cena
e-learning	možnost učení v době, která nejvíce vyhovuje	nemožnost sdílení, interakce, jednotvárnost
outdoorové programy	učení zábavnou formou převážně manažerským a týmovým dovednostem	cena, časová náročnost, neochota lidí si hrát
koučink (individuální adresné rozvíjení potenciálu a kapacity zaměstnance/ kyně)	efektivita	u využití externích koučů cena, u interních koučů zneužitelnost, možnost manipulace, časový tlak
mentoring	předávání zkušeností v praxi, vybudování důvěry při delší spolupráci, časová úspora pro personalistu a manažera, větší komfort pro zaměstnané	časová náročnost na přípravu mentorů/ek, finanční náročnost při externím zajištění, strach ze zneužitelnosti
feedback – zpětná vazba	okamžitá možnost vyjasnění postojů a názorů	záměna jednosměrné a zpětné vazby, náročnost na osobnost poskytovatele
job rotation (rotace práce, neboli tzv. „kolečka“)	poznání komplexních pracovních postupů, objevení netušených schopností, rozvoj flexibility	časová náročnost, při neúspěchu v některé pozici negativní vliv na vlastní sebehodnocení, rušení kolegů při práci
supervize (v tomto případě týmová)	reflektování vlastní práce, pomoc jak supervidovanému, tak nepřímo jeho podřízeným	časová a finanční náročnost

Z tabulky je zřejmé, že každá z metod má své klady i zápory a nelze jednoznačně říci, která je nejvýhodnější. Některé jsou velmi efektivní, ale časově náročné a drahé, jiné jsou levné, ale mohou oslovit jen úzký okruh zaměstnaných, některé řeší pouze jeden problém, jiné pouze profesní zácvik, ale nezohledňují lidskou stránku.

S vybranými metodami již určitě máte i vlastní zkušenost. Pokud jste dočetli až sem, tak si možná kladete otázku, zda jsou tím pravým právě pro váš tým v daném složení a v dané době. Pokud aktuálně zvažujete začít využívat některou z uvedených metod, případně se rozhodujete pro změnu, je vhodné začít od krátké a rychlé diagnostiky týmu. Jedině tak vyberete opatření co možná nejlépe ušité na míru potřebám firmy.



Když dva poslouchají totéž, není to totéž. Výběr metody by měl odpovídat individuálním potřebám zaměstnance či zaměstnankyně.



Odpovězte si na (alespoň) následující otázky:

Jaké zaměstnance a zaměstnankyně potřebujete rozvíjet či zaškolovat (jejich věk, služební stáří, pozice v týmu, gender, vzdělání, osobnostní předpoklady atd.) a v jakém počtu?

Jaké cíle si přitom kladete?

Jaké finanční náklady jsou pro vás akceptovatelné?

Jaké máte časové a personální kapacity?

Očekáváte od procesu rozvoje lidských zdrojů nějaké výstupy, které se pozitivně promítnou do firemní kultury?

Také my jsme si udělali obdobnou analýzu ve vybraných spolupracujících firmách. A jako nejpříjemnější opatření nám vyšel mentoring. Zejména proto, že jeho deklarované nevýhody se v našich podmínkách jevily velmi snadno překonatelné. A v druhé řadě proto, že ve většině firem se již v jakési neodborné či intuitivní podobě stejně praktikoval. Proto jsme usoudili, že postačí jen dotáhnout a formalizovat některé procesy, a začali jsme pilovat mentoring na míru libereckým a jabloneckým firmám. Věříme, že proces pilování může být inspirativní i pro vaši firmu.



Každá práce má něco, co se ve škole nenaučíte.



Mentoring jako východisko



S termínem mentor se poprvé setkáváme u Homéra. Ve starověkém Řecku bylo běžné, že starší předávali své zkušenosti mladším. V Homérově Odyssee vystupuje Mentor, jehož Odysseus jmenoval rádcem svému synovi Telemachovi. Mentor ovlivňoval Telemacha v době jeho dospívání.

Ani ve firemní praxi není mentoring žádným novým objevem. Existuje množství forem, jak jej využívat. Existuje také celá řada poskytovatelů, převážně vzdělávacích organizací či soukromých osob, které vám jej pro firmu mohou zajistit. Existuje také celá řada lidí z vaší firmy, kteří se za mentory v určitém smyslu považují, i když nikdy neprošli žádným výcvikem.

My přinášíme poněkud jiný pohled na mentoring a s tím související inovativní metodu jeho poskytování. Obejdete se bez dodatečných nákladů na nákup této služby. A současně zhodnotíte lidské zdroje, které ve firmě aktuálně máte. Co víc, vyjdete vstříc demografickému trendu stárnutí zaměstnanecké populace. A k tomu všemu podpoříte rozmanitost vašeho týmu, která přináší prokazatelné výsledky.



Mentor/ka je zaměstnavatelem určený/á zaměstnanec/zaměstnankyně, který/á zajišťuje mentoring pro mentorované - především nově nastoupené zaměstnané, případně pro rodiče dětí vracející se po rodičovské dovolené.

Mentoringem by měl/a být pověřen/a zkušený/á zaměstnanec/zaměstnankyně s přehledem o činnostech ve firmě, o personálním obsazení, firemní kultuře apod. Nezbytnou podmínkou je ale i lidská stránka mentora/ky, úroveň emoční inteligence, komunikační schopnosti, jistý nadhled, ale především chuť pracovat s lidmi.

Mentorovaný/á (mentee) je nový/á zaměstnanec/zaměstnankyně, rodiče vracející se po mateřské a rodičovské dovolené, ale obecně každý, kdo potřebuje podporu v rámci zaměstnání.

Pojďme se však nejprve podívat na metodu mentoringu obecně. Zopakovat si některé hlavní charakteristiky nemůže uškodit.

Mentoring jako vzdělávání



„Při práci se potřebujeme učit. Pracoviště je třeba změnit v benzínové čerpadlo pro naše mozky, nejen v závodní dráhu.“

(Jonas Ridderstrale)

Mentorování (též „mentoring“) je jednak metodou vzdělávání na pracovišti. Jde o způsob předávání zkušeností. Novému pracovníkovi/pracovnici je přidělen průvodce - mentor, který funguje jako pomocník po celou dobu zaučování. Motivuje vzdělávajícího se pracovníka či pracovníci a poskytuje mu/jí také zpětnou vazbu a oporu.



„Přicházejí noví zaměstnanci a nejsou pořádně zaučeni. Neví ani, kde se mají zeptat, protože jsou tady pořád noví lidé a nikdo jim nic neumí pořádně ukázat. Jenže když je něco špatně, tak to vedení nezajímá...“

„...Neměla jsem k dispozici nikoho. Postaví vás k práci a musíte dělat. Špatně jsem vyplnila papíry a vzali mi peníze. Nikdo mi to nevysvětlil...“

(zaměstnanci a zaměstnankyně libereckých firem v rámci auditu, anonymizováno)

Mentoring jako rozvoj lidských zdrojů



„Rara datur longo prudentia temporis usu,“
„Vzácnou moudrost dá ti hlavně zkušenost dlouhá.“

(Marcus Porcius Cato)

Mentoring může být chápán nejen jako forma vzdělávání dospělých, ale také jako technika vedení lidí a rozvoje jejich pracovních kompetencí. Používá se zpravidla pro nově nastupující zaměstnané, pro zaměstnané vracející se po rodičovské dovolené či absolventy/ky dlouhodobějších stáží mimo firmu. Techniku mentoringu lze ovšem účinně využít i při vedení stávajících zaměstnanců a zaměstnankyň.

Kvalitní a efektivní zácvik zaměstnanců a zaměstnankyň v adaptačním procesu je základním prvkem nejen při budování týmu, ale i stability a prosperity společnosti. Dobrý zácvik a adaptace zaměstnance/kyně je náročný proces a zavedení mentoringu jej zásadně usnadňuje.



„Myslím si, že když přijde nový člověk do neznámého prostředí, musí se cítit nesvůj. Když třeba potřebuje pomoc, tak se mu ostatní nechtějí úplně věnovat, zdržuje je to. Když někdo nastoupí, tak by po nějakém pouhém zběžném proškolení neměl jít rovnou na linku. Měli by znát, jak to tady funguje, kdo je kdo a co je třeba dělat...“

(zaměstnanec z liberecké firmy v rámci auditu, anonymizováno)



Z procesu učení těží nejen zaučovaný zaměstnanec.



Mentoring jako profesionální vztah



„Dělte se o svou zkušenost. Je to cesta jak dosáhnout nesmrtelnosti.“

(Dalajláma)

Mentor je rádcem, kolegou, partnerem a zároveň „učitelem“ nového zaměstnance, a to v nejlepším slova smyslu. Získaný pejorativní nádech slova „mentorování“ k profesionálnímu mentoringu rozhodně nepatří. Jde o rovnocenný vztah dospělých lidí – kolegů či kolegyň.

Mentor či mentorka musí disponovat určitými kompetencemi. Prvořadá je zkušenost a výborná znalost organizace, neméně důležitá je i osobnost mentora s přirozeným respektem k sobě i ostatním a schopností motivovat druhé. Důležitá je také osobnostní vyzrálost. Mělo by jít o osobu s rozvinutými sociálními kompetencemi, mezi které patří především empatie a percepční sociální senzitivita, přirozenost při navazování kontaktů, široký registr sociálních dovedností a technik (např. jednání s konfliktními lidmi) a optimální schopnost sebe prezentace. V neposlední řadě by mentor/ka měl/a mít velmi dobré komunikační schopnosti, kam patří i schopnost naslouchat a podávat zpětnou vazbu.

Tyto kompetence by měly být do určité míry mentorům a mentorkám vlastní, dále by měly být prohlubovány formou osobnostního a profesního rozvoje v rámci interního vzdělávání a sebevzdělávání. S tím souvisí důležitý poznatek:



Ne každý, kdo neformálně a zvykově přebírá v organizaci funkci mentora, je pro mentoring náležitě osobnostně a profesionálně vybaven. Činnost takového člověka je pak potřeba průběžně supervidovat, resp. investovat do jeho dalšího odborného rozvoje.

Mentoring jako (konkurenční) výhoda

Jak jsme již zmínili, každá z metod rozvoje lidských zdrojů v sobě kloubí silné i slabé stránky. Mentoring není výjimkou. Pomineme-li však časově náročnější přípravu (kam spadá citlivý výběr vhodných mentorů a mentorek a jejich zácvik), pak při správném nastavení začnou brzy převažovat jeho výhody:

Do tabulky přehledně: Výhody mentoringu

- Mentori a mentorky jsou většinou vlastními zaměstnanci, a není tudíž nutné přijímat do firmy dalšího člověka.
- Mentorský vztah se týká pouze dvou lidí a ti se mohou poměrně snadno časově sladit.
- Mentoring může řešit jak profesní, tak lidskou stránku pracovních problémů.

- Mentorování má své výhody nejen pro organizaci jako celek a mentorovaného člověka, ale i pro mentora či mentorku, kteří mentorování mohou vnímat jako neformální ocenění jejich zkušeností a projev důvěry, čímž jsou zpětně motivováni, a stávají se pilířem dalšího rozvoje organizace.

Vedle těchto obecných výhod je možné správným vyladěním metody v souladu s potřebami zaměstnanců podpořit další silné stránky mentoringu (viz kapitola 4). Tím se stává bezkonkurenčním nástrojem, kterým vaše firma získává nezpochybnitelný náskok na trhu.



Nejdůležitější je podporovat ochotu lidí v tom, aby všechny své přednosti chtěli využívat pro rozvoj organizace. Důležitým předpokladem toho je, jak se lidé v organizaci cítí, jak je nastavená firemní kultura, interní komunikace.



Že dělá někdo práci s radostí a zápalem, bezpečně poznáte. Umožněte to i dalším.



Alternativa: Interní mezigenerační mentoring

Od firemní kultury, kterou jsme zakončili předchozí kapitolu, se odvíjí i otevřenost, nebo neochota přijímat nová či netradiční opatření na podporu kvality pracovního týmu. Program, o němž bude řeč dále, jsme za vás otestovali v 6 organizacích různé velikosti, zaměření a zaměstnanecké struktury. Můžete jej bez hlubšího zkoumání zavrhnout, nebo na něm zkusit najít výhody i pro váš podnik.

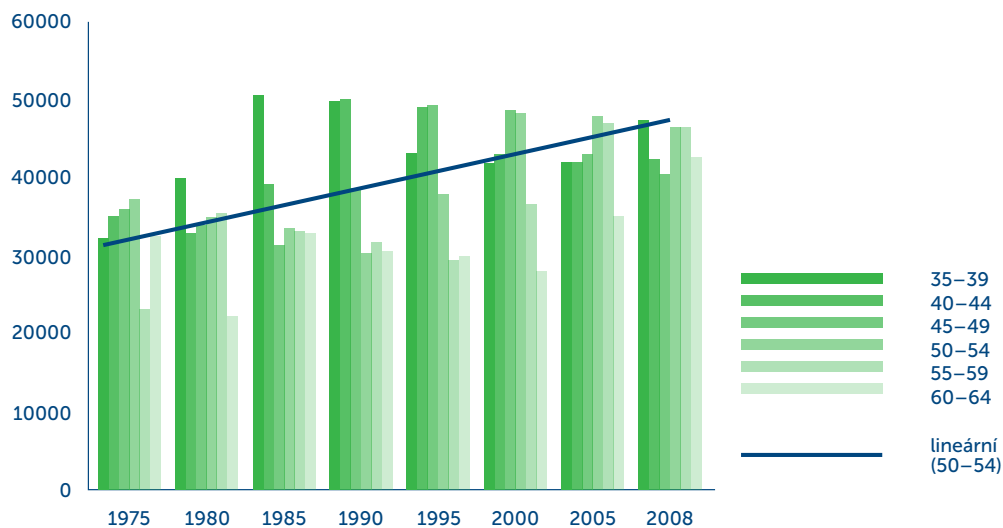


Nezapomeňte, že pokud vyžadujete otevřenost, osobnostní vyzrálost a analytické schopnosti od svých zaměstnaných (a mentorů zvláště), měl/a byste o jejich vlastnictví přesvědčit i vy. Třeba právě novinkami v oblasti HR.

Jak tedy učinit mentoring ještě efektivnějším? Odpovězte jím na demografické trendy.

Demografické změny na prahu 21. století

Graf č. 1: Trend stárnutí populace v ČR



zdroj: www.czso.cz

Že česká populace stárne, jsme si zvykli slyšet z různých stran a zdrojů, a přesto, nebo možná právě proto se stáváme otupělejšími ve schopnosti připustit si reálné důsledky této skutečnosti pro firemní prostředí. Není-li ohrožení zcela bezprostřední, nacházet motivaci k řešení této hrozby do budoucna se jeví jako obtížné. V každodennosti provozně-organizačních problémů by se demografickými statistikami zabýval asi jen nadčlověk. Jenže hrozba už přestává být za dveřmi, nýbrž stojí ve dveřích.

Z dostupných údajů je zřejmé, že počet osob ve věku vrcholné ekonomické aktivity, za kterou je považováno 20 – 45 let, se již začal snižovat a započatý trend bude dále pokračovat. Tuto skupinu bude brzy nahrazovat skupina lidí ve věku 50 – 64 let (viz graf č. 1).

Z hlediska zaměstnanosti jde o skupinu, kterou zaměstnavatelé dosud přehlíželi. Téměř groteskně navíc v této demografické situaci vyznívají předsudky některých zaměstnavatelů týkající se skupiny 50+ na trhu práce. Bývají pro ně synonymem neefektivity, zkosnatělosti, nepružnosti, nízké technické a počítačové gramotnosti. (Přitom sami nositelé těchto paušalizujících představ jsou mnohdy čtyřicátníky s padesátkou za dveřmi.) Tzv. ageismus, tedy diskriminace zaměstnaných na základě jejich věku, se ve větší míře dotýká žen.



„O seniorech hovoříme jako o někom jiném, ale demografické prognózy se týkají nejen nás, ale i těch, kteří se teprve narodí. Do poloviny století se totiž pravděpodobně staneme jednou z nejstarších populací Evropy.“

(Centrum pro studium dlouhověkosti a dlouhodobé péče)



Prudký nárůst počtu obyvatel ve věku nad 50 let je otázkou nejbližších let. Pozvolna bude trend pokračovat minimálně do roku 2050.

Tato skutečnost se může stát pro zaměstnavatele v příštích letech problémem. Už nyní někteří zaměstnavatelé doplácí na ageistické předsudky a stereotypy tím, že se sami ochuzují o potenciál lidí, kteří mohou nabídnout cenné životní zkušenosti, odbornost, vysokou odpovědnost a spolehlivost, loajalitu, nadhled, stabilitu a vyžralost. Tito lidé představují pro firmu přínos profesní, ale i přínos v předávání know-how mladším kolegům a kolegyním.



Pro firemní prostředí znamenají populační prognózy následující: Nutnost smysluplně a efektivně zapojit do pracovního procesu zaměstnance a zaměstnankyně nad 50 let, případně i osoby v důchodovém věku na různé formy spolupráce.



Ageismus = diskriminace na základě věku.

Genderový stereotyp = hluboce zakořeněný a velmi často diskriminační obraz o rozdělení rolí mezi ženami a muži v rodině, společnosti či v zaměstnání. Např. představa, že pouze ženy se hodí pro místa sekretářek a pouze muži pro vedoucí pozice.

Age Management = řízení lidských zdrojů pozitivně vnímající věkové odlišnosti v týmu

Mezigenerační spolupráce jako trend



**„A bove maiori discit arare minor“
„Od staršího vola učí se mladší orat.“**

(Decimus Iunius Iuvenalis)

V rámci řízení lidských zdrojů je potřeba si uvědomit, že ve firmě pracují (a čím dál hojněji budou pracovat) zaměstnanci a zaměstnankyně různých věkových skupin, z nichž každá může přispět k rozvoji svým vlastním specifickým způsobem, ale že nemusí být vždy snadné využívat mezigenerační spolupráci k všeobecnému prospěchu. Je tedy potřeba promýšlet systémová opatření, která by pravidla a možnosti mezigenerační výměny zkušeností podchytila v zájmu prosperity firmy.



My máme kolektiv se zaměstnanými ve věku kolem 25 let. Potom máme zaměstnance ve věku přes 50 a funguje to velmi dobře. Právě komunikace starších a mladších nám velmi pomáhá. Zejména proto, že mladí přicházejí velmi odvážní. Mají dobré teoretické znalosti. Starší jsou zase ochotni a schopni jim dávat a vyměňovat si s nimi zkušenosti.

(Vít Samek, Českomoravská konfederace odborových svazů)

Starší generace mohou přispět svou dlouhou životní zkušeností, mladší generace by měla být těmto zkušenostem otevřená. Generace by se měly naučit spolupracovat společným „dáním hlav dohromady“ ve snaze řešit dílčí úkoly i problémy na pracovišti a ve společnosti jako takové a vzájemně se tak obohatit. Podmínkou je takové firemní klima, ve kterém se starší generace o své know-how nebojí a bez obav ho předává mladším. Klima vychází ze správně nastavené firemní kultury a ta velmi úzce souvisí například:

- s nastavením pravidel chování
- se systémem hodnot, které jsou v organizaci nastaveny a se kterými se zaměstnanci ztotožňují
- s nastavením postojů a jejich prosazováním
- s nastavením předávání informací a jejich interpretaci
- se vzory a příklady ve vedení organizace
- se stylem řízení a mezilidských vztahů
- se způsobem řešení problémů
- s tím, zda je dodržováno to, co je nastaveno.



Aktivita: Co všechno považujete za součást firemní kultury vaší firmy?

Interní mezigenerační mentoring

Tam, kde se požadavek mezigenerační spolupráce ve firmách setkává s oblíbenou a rozšířenou metodou práce s lidskými zdroji, mentoringem, vznikl interní mezigenerační mentoring (dále též IMM). Vystal z potřeb regionálních firem, které si uvědomují výhody diversity managementu a chtějí být připravené na další demografické změny.

Na tyto potřeby jsme se rozhodli reagovat projektem „50 + výhod rovných příležitostí“, financovaným s podporou ESF prostřednictvím OP LZZ a státního rozpočtu ČR. Grantový projekt pomohl bez rizika odzkoušet výhody interního mezigeneračního mentoringu v praxi. Na testování programu s námi spolupracovaly tyto firmy: Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a. s., Pytloun Hotels Group, s. r. o., KSM Castings CZ, a. s., Centrum Kašpar, o. s., AMULET logistic, a. s. a TI Automotive AC, s. r. o. Projekt trval od 1. 11. 2012 do 31. 10. 2014.

Genderové stereotypy a jejich důsledky

Vzhledem k problematickému postavení zejména žen nad 50 let ve firmách (a na trhu práce obecně) **jsme do projektového testování zařadili pouze zaměstnankyně – budoucí mentorky**. Přejde vám to problematické, nebo dokonce diskriminační? Věřte, že ani my nejsme zastánci tzv. „pozitivních akcí“, které jsou založeny na zvýhodňování vybrané skupiny. Jenže ve firmách se skutečně potýkají s problémem, jak ženy nad 50 let náležitě motivovat, zúročit jejich dovednosti a dodat jim sebevědomí. V důsledku stereotypů ve



Myslíte, že žena kovářka či muž krejčí se v dnešní době neuplatní?



výchově si totiž ženy coby potenciální zaměstnankyně s sebou přinášejí do firem nezasloužený hendikep. Prokázáno je, že pokud se jim podaří prolomit, fungují jako klíčové zaměstnankyně firem.



Diversity management = řízení lidských zdrojů zohledňující rozmanitost zaměstnanců a zaměstnankyň.

Genderový stereotyp = představy o tom, jak se má „správný“ muž a „správná“ žena chovat, oblékat, projevovat, jaké má mít vzdělání, v jakém oboru se uplatnit a jaký podíl mít na výchově dětí. Omezují plný rozvoj potenciálu osobnosti – žen (zejména v oblasti práce) i mužů (v oblasti výchovy).



Mimochodem, znáte vlastně mužský tvar od slova „švadlena“? Pátrali byste marně, chybí v našem jazyce. A možná proto také v našem myšlení.



Jaká jsou tedy specifika interního mezigeneračního mentoringu?

- 1) Je interní, tedy spoléhá výhradně na personální zdroje uvnitř firmy. Mentor/ka i mentorovaný/á jsou jejími zaměstnanci.
- 2) Je mezigenerační, tj. důsledně zapojuje do pozic mentorů/ek osoby nad 50 let, jejichž specifické znalosti a zkušenosti mají pro organizaci nedozírnou hodnotu, ale které se paradoxně často stávají oběťmi ageismu. (V našem testování nové metody jsme, jak již bylo řečeno, pro funkce mentorů vytypovali pouze ženy 50+, jejichž pozice je ještě výrazně nevýhodnější.)
- 3) Je to mentoring - jako takový čerpá plně z jeho metodiky a rozmnožuje jeho výhody, které uvádíme níže v přehledném výčtu dle zapojených stran.

V čem může pomoci mentoring organizaci?

- zhodnocení dosud nevyužitého potenciálu mužů/žen 50+
- zvýšení produktivity práce
- podpora týmové a intertýmové spolupráce
- efektivnější integrace nových zaměstnanců a zaměstnankyň do organizace
- časová úspora pro pracovníky a pracovnice personálního oddělení a manažery/ky
- rychlejší pochopení kompetencí nového zaměstnance/nové zaměstnankyň
- spokojení a motivování pracovníci/ice odvádějí kvalitnější práci
- zabránění odchodu kvalitních zaměstnanců a zaměstnankyň v době trvání adaptačního procesu
- rozvoj firemní kultury
- posílení interního i externího PR společensky odpovědné firmy

V čem může pomoci mentoring mentorovaným?

- podpora a asistence při nástupu do zaměstnání nebo při návratu po dlouhodobé absenci
- neformální vzdělávání
- podpora iniciativy a motivace
- nižší míra stresu v adaptačním procesu
- získání zkušeností
- zabránění selhání (při nepochopení úkolu, neznalosti nebo nevědomosti), snížení chybovosti
- seznámení s organizací, personálním obsazením, strukturou, firemní kulturou
- orientace v neformálním prostředí organizace
- rychlé pochopení klíčových dovedností a odborných kompetencí
- navázání vztahů na novém pracovišti
- získání zpětné vazby o výkonnosti

- důvěra ve vlastní schopnosti
- větší jistota

V čem může pomoci mentoring mentorkám?

- posílení pozice ve firmě
- zabránění stereotypu
- zvýšení vlastní sebehodnoty
- potřeba vlastního seberozvoje
- eliminace rizika a důsledků neuvědomovaných ageistických stereotypů a předsudků

Pokud zmíníme i jakousi makro-dimenzi problému, dochází prostřednictvím IMM k posílení prevence předdůchodové nezaměstnanosti. Organizace dává jasné signály jednak svým zaměstnancům, zaměstnankyním, ale i ostatním stakeholderům (klientům, dodavatelům, partnerům aj.), že jí leží na srdci spokojenost vlastních lidí, že si váží jejich zkušeností a že přijímá závazek společenské odpovědnosti. Ta se stává na počátku 21. století i v českém prostoru nezanedbatelným konkurenčním rysem a kritériem kvality pro stakeholdery. Nevyplatí se proto její dopady podcenit.



Corporate Social Responsibility (CSR) = společenská odpovědnost firem – firemní principy zohledňující kromě ekonomické oblasti i oblast sociální a oblast životního prostředí.



Jaké společensky odpovědné firmy znáte?

Považujte se za ni i vy?

Podle čeho rozměr společenské odpovědnosti poznají vaši zaměstnanci/kyně, zákazníci/ice a veřejnost?



Napadá vás, jakou přidanou hodnotu může mít podpora mezigenerační spolupráce pro vaši firmu?



Metoda: Jak na IMM v praxi

Mentoring není jednorázová záležitost, celý proces probíhá v etapách, každá z etap má svá specifika, které dohromady tvoří logický proces, a je důležité věnovat pozornost každé z nich. Pro přehlednost uvádíme jednotlivé etapy zavádění mentoringu jako bodové „patero“. Následujícím „paterem“ jsou pak praktické tipy, které využijete kdykoli v průběhu jednotlivých etap.

Pět kroků pro úspěšné zavedení IMM

1) Přípravná fáze

Pravidlo o nepodcenění přípravy je motem v personalistice okřídleným. (I když, pravda, samotným zúčastněným personalistům a personalistkám jakožto výkonným osobám při představě přípravy naskakuje kopřivka, neboť jen oni/ony sami/y vědí nejvíce, kolik se za dobrou přípravou skrývá práce a zdánlivě nepodstatných jednotlivostí.) Pokud tedy budete chtít realizaci IMM na vybraného člověka ve firmě delegovat, nezapomeňte kromě průběžné kontroly také chválit a těchto jednotlivostí si všímat. Bez nich se totiž každý systém brzy zhroutí.

Na samém začátku vás čeká výběr mentora/mentorky, protože ne každý zaměstnanec nad 50 let, který je zkušený a loajální, musí být dobrý mentor. S přípravou mentorů/ek souvisí i jejich odborné vzdělávání a v textu chceme upozornit na některá úskalí, která se vzděláváním souvisí.



Zvažte své vstupní personální a časové možnosti. Kolik lidí chcete proškolit na profesionální mentory/ky? Účelné je obsáhnout různé odbornosti napříč firmou.



Z prvních rozhovorů s mentorkami, které byly vybrány firmami v našem pilotním projektu, vyplynulo, že některé z těchto žen už funkci neformální mentorky vykonávají. Svou zkušeností a přirozenou autoritou si vybudovaly pozici, kdy se noví i stávající zaměstnanci na ně obrazejí, pokud se cítí nejistí nebo mají potíže. Je tedy možné, že si vytipujete mentorky, které už mentoring neformálně vykonávají a vlastně jen tento proces zformalizujete. V dalších rozhovorech mentorky přiznaly, že na formální pozici mentorky se ale necítí. Projevily obavu, že si dostatečně nevěří, že netuší, jak mluvit s některými typy lidí, nevědí, jakým způsobem se vedou poradenské rozhovory a v neposlední řadě měly strach, že by z takové zodpovědnosti byly nadměrně psychicky vyčerpané. Obavy měly také z reakcí kolegů a kolegyň v zaměstnání.

Doporučujeme vám již v této fázi sestavit etický kodex mentoringu. Etický kodex vysvětluje pojmy, náplň a role mentora/ky i mentorované/ho. Přestože mentoring je záležitost dobrovolná, při vstupu do mentorovacího procesu je dodržování kodexu pro obě zúčastněné strany povinné. Kodexem rovněž garantujete standard poskytované služby všem zúčastněným stranám. Ošetřete v něm rizika a sporná místa

a můžete díky němu rozptýlit individuální obavy mentorů a mentorek. Obavy se mohou týkat například předpokladu, že poté, co budou „obráni“ o své know-how, se s nimi elegantně rozloučíte. Připravte se na tyto reakce předem a předběhněte je. Zvažte i sepsání rámcových dohod o vstupu do programu přípravy na mentoring. Samozřejmostí by měla být účast na programu v pracovní době a s tím související úprava v náplni práce zaměstnance/kyně. Předejdete tím zbytečným pocitům přetíženosti a vyčerpání a posílíte individuální motivaci potenciálních mentorů/ek.



Doporučujeme etický kodex v organizaci zveřejnit, aby všichni zaměstnanci porozuměli jeho zásadám. Přispěje to k většímu akceptování mentoringu a ten se tak snadněji stane součástí firemní kultury.

Inspirací se vám může stát náš etický kodex. Jde však samozřejmě pouze o surovinu určenou k opracování dle vašich specifických podmínek.

Ukázka etického kodexu IMM:

Etický kodex IMM

Centrum Kašpar, dne 1. 8. 2014

- *Rolí mentorky je reagovat na potřeby rozvoje mentorované/ho.*
- *Mentorka i mentorovaný/á mají mezi sebou rovnocenný vztah.*
- *Mentorka i mentorovaný/á mají stejnou odpovědnost za rozvoj vztahu mentoringu, za jeho hladký průběh a dosažení stanoveného cíle.*
- *Záležitosti řešené v rámci mentoringu jsou považovány za důvěrné. Informace nesmí být zneužité mimo rámec mentoringu.*
- *Mentorka a mentorovaný/á si dojednájí časový harmonogram, který bude vyhovovat oběma stranám.*
- *Vztah mentorky a mentorované/ho je založen na vzájemném respektu, důvěře a oboustranné dobrovolnosti. Mentorka podporuje mentorované/ho a poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu. Vztah trvá po dobu, na které se mentorka a mentorovaný/á předem dohodli, po jejím uplynutí může vztah pokračovat, nebo skončit s tím, že mentorka i mentorovaný/á mohou kdykoliv po vzájemné dohodě vztah ukončit.*
- *Mentorka by měla být před realizací mentoringu proškolená a mentorovaný/á důkladně informován/a o procesu mentoringu, oba musí souhlasit s etickým kodexem mentoringu.*
- *Organizace se zavazuje poskytnout potřebné zdroje pro zdárný mentorovací proces oběma zapojeným stranám.*
- *Předávané know-how se nesmí stát předmětem nekalého zacházení v rámci firmy.*
- *Finální odpovědnost za řešení problémů při poskytování IMM nese zaměstnavatel.*

2) Proškolení mentorů a mentorek

Abyste mohli z vytipovaných zaměstnanců/kyň vytvořit profesionální mentory a mentorky, bude potřeba je odborně vzdělat. Osobnostně a lidsky vyvráslou osobnost, která je namotivována a spatřuje v mentoringu smysluplnou a naplňující činnost, tak podpoříte cyklem vzdělávání v měkkých dovednostech.



Nedělejte předčasné závěry o neúměrně vysokých nákladech na nákup takového vzdělávacího modulu. Řadu témat a oblastí jistě obsáhnete i formou interního lektoringu. Nebojte se oslovit své partnery a spolupracující organizace pro sdílení odborností. Vy jim můžete na oplátku nabídnout zkušenosti se samotnou implementací IMM.

O nákladech na vzdělávací modul pro mentory/ky se neváhejte bezplatně poradit s poradkyněmi Centra Kašpar. Rády se s vámi o zkušenosti podělí.

Obecně panuje názor, že zhoršení paměti ve vyšším věku vede u člověka ke zhoršení schopnosti učit se. Tento pohled je ale velmi zjednodušený. Každý asi ve svém okolí známe někoho, kdo i po padesátce studuje vysokou školu, dochází na jazykové kurzy (nebo je sám vyučuje), navštěvuje univerzitu třetího věku a náležitě si tyto formy seberealizace užívá. Minimálně z médií jsou známy případy seniorů, seniorek – profesorů, profesorek, lékařů, lékařek apod., kteří i přes svůj vyšší věk zdatně drží krok s mnohem mladšími kolegy. Roli zde hraje osobnostní nastavení, vnější prostředí, motivace, předpoklady pro učení, postoje, pracovní prostředí, sebedůvěra ve vlastní schopnosti apod. Je ale nutné počítat s faktem, že paměťová schopnost přechází z mechanické na logickou, to znamená, že proces biflování nahrazuje spojení učební látky s již získanými znalostmi. Někdy je při učení starší generace možné narazit na neochotu přehodnotit zažitě již naučené postupy.



Při nabídce proškolení byly vytipované mentorky zpočátku velmi rezervované, říkaly, že nemají kapacitu na složité kurzy, bály se projevit před ostatními mentorkami, měly strach z případných testů nebo zkoušek na konci kurzu. Teprve po opakovaném vysvětlení obsahu školení, které by mělo být spíše diskuzí, sdílením zkušeností, hrou, reagovaly pozitivně.

Ať už zvolíte externího dodavatele školení, nebo interní lektoring, případně sdílený vzdělávací systém napříč organizacemi, dobře si definujte vzdělávací cíle, kterých chcete programem IMM dosáhnout. Od našeho výčtu se samozřejmě mohou lišit. Velmi záleží na vstupní úrovni vzdělávaných a také na obecných cílech a očekáváních, které od IMM máte.



Je rodičovství dobrá příprava pro poskytování mentoringu? Bezespору vynikající. Nikoli však postačující



Vzdělávací cíle v rámci IMM realizovaném Centrem Kašpar:

- Provedení profesní a osobnostní diagnostiky,
- vysvětlení pojmů a náplně role mentora,
- zvládnutí techniky mentorování v prostředí firmy,
- schopnost vést mentorský rozhovor s cílem podpořit mentorovaného,
- osvojit si metodu podávání zpětné vazby,
- zvládnout překážky mentoringu
- zvládnout stres.



Na základě dlouhodobých zkušeností z práce se skupinou 50 + ve firemním prostředí jsme připravili ucelený blok šesti rozvojových aktivit, které jsou vzájemně propojeny, navazují na sebe. Každá z těchto částí má svá specifika a je časově ohraničena. Jako první úvodní část jsme zvolili počítačovou profesní a osobnostní diagnostiku COMDI, která zmapuje jednak výkonové faktory, ale i emocionální inteligenci a osobnostní vlastnosti mentorek. Hlavní cílem školení však samozřejmě bylo osvojení metody mentoringu – zásad předávání znalostí, dovedností, informací a zpětné vazby. Mentorky se naučily lépe vnímat kolegy, kolegyně a volit správné komunikační strategie a konzultační styly. Školení bylo rozvrhnuo do pěti vzdělávacích aktivit po 8 vyučovacích hodinách, tedy v rozsahu celkem 40 hodin.

Při sestavování vzdělávacích celků pro mentorky jsme i my vycházeli z odborné literatury. Její seznam naleznete v příloze této publikace.

3) Zahájení programu IMM

Tato fáze spočívá v seznámení mentora/ky a mentorovaného a v ujasnění pravidel samotného procesu mentoringu. Všechny tři strany (tj. zaměstnavatel, mentor/ka, mentorovaný/á) by si měly znovu a nejlépe v třístranném rozhovoru ujasnit očekávání, potřeby a možnosti interního mezigeneračního mentoringu. Mentor/ka i mentorovaný/á musí být seznámeni s etickým kodexem mentoringu a měli by mít možnost vznést k němu kritické připomínky zakládající úpravy kodexu (Měl by se stát otevřeným a živým dokumentem, který se pružně vyvíjí, nikoli formálním dekretem, který nikdo nemá potřebu ani číst.) Poskytněte rozhodně dostatek prostoru pro všechny případné dotazy. Aktivně se ptejte a nabízejte vysvětlení. Znovu tím posílíte atmosféru důvěry a sdílení ve firmě a podpoříte otevřenou a vstřícnou firemní kulturu. Je to velmi důležité pro další budoucí kandidáty a kandidátky na mentory/ky. Pokud se podaří úspěšně „zaháčekovat“ první odvážné průkopníky/ice programu IMM, budete mít o polovinu méně práce v budoucnu. Osobní doporučení na úrovni řadových zaměstnanců zmůže více než všechna vaše dobře míněná ujištění z pozice nadřízené/ho.



Klíčové je vytvoření vztahu založeného na důvěře a respektu mezi mentorem/kou a mentorovaným/ou. Mentor/ka i mentorovaný/á do procesu vstupují na základě dobrovolného rozhodnutí. V žádném případě nejde o delegovanou formu kontroly pracovních povinností. A toto „sdělení“ musí k oběma stranám přicházet od zaměstnavatele.



Pověřte osobu z firmy supervizí mentorovacího procesu. V prvních týdnech spuštění nového programu může představovat důležitého důvěrníka pro obě strany a měla by být schopna odfiltrovat řadu běžných personálních nesnází tak, aby přímo k vám dorazily opravdu jen podstatné zádrhly, které nemá kompetence řešit nikdo jiný. I tato osoba může absolvovat výcvik k poskytování IMM, aby měla metodickou jistotu při supervizním působení.

4) Aplikace mentoringu



V IMM jde především o předávání užitečných informací, poradenství a vedení diskuse. Cílem je usnadnění mezigeneračního dialogu na úrovni firmy. Z hlediska zaměstnavatele mentoring směřuje k tomu, aby byla minimalizována adaptační doba nového zaměstnance, a z hlediska zaměstnance je mentoring cestou, jak minimalizovat stres spojený s nástupem do nového zaměstnání. To jsou základní fakta, která je potřeba mít na paměti při aplikaci IMM do firemního prostoru.



IMM přináší nespornou výhodu zaměstnavateli, zaměstnanci/kyni a v neposlední řadě mentorujícím, kteří mohou zúročit léty nabyté zkušenosti.

Mentoring představuje významnou, nicméně nikoli jedinou podmínku úspěšné pracovní a osobnostní adaptace zaměstnaných. Nemůže nahradit komplexní systém péče o nové či navracející se zaměstnance a zaměstnankyně. Funkčně jej však doplňuje a je také schopen nasvítit mezery ve stávajícím systému.



Zkušenosti z praxe, firma č. 1:

V jedné spolupracující firmě nám popsali následující příběh, který se týkal sporu dvou zaměstnankyň. První zaměstnankyně, která ve firmě pracovala delší dobu, byla oblíbená, měla zavedené osvědčené postupy práce a jasný názor na svou pracovní náplň. Navíc měla silnou podporu vedení. Tato zaměstnankyně dostala novou kolegyni, která byla silně namotivovaná, plná nových dobrých nápadů a velmi se těšila, jak je bude moci aplikovat v praxi. Po nějaké době došlo k tomu, k čemu jasně dojít muselo – tyto dvě zaměstnankyně se dostaly do sporu, ve kterém prvotně šlo o pracovní procesy, ale následně se spor převrátil i do osobní roviny. Obě dvě udělaly řadu chyb, použily malou dávku diplomacie, daly průchod svému raněnému egu, ani jedna nechtěla ustoupit a přitom oběma šlo o dobrou věc - o kvalitní práci a dobré jméno firmy. Spor se dostal až k vedení, které mělo velkou snahu si obě zaměstnankyně udržet a spor vyřešit k všestranné spokojenosti, ale právě paradoxně skutečnost, že obě potřebovaly obhájit své postoje před vedením, nevedla k uspokojivému řešení. Navíc nová zaměstnankyně si jasně uvědomovala to, že její pozice není ve firmě tak silná. Zde se otevřel prostor pro mentorku, která nebyla spojená s vedením a oběma zúčastněným ženám nabídla sezení spojené s mediací, kde obě dostaly stejný prostor pro vyjádření svých pocitů a oboustranné snahy se dohodnout a spolupracovat.

Obě ženy tuto možnost využily, sdělily si své postoje a to, jak vnímaly chování té druhé, což jim pomohlo ke vzájemnému pochopení. Dostaly tak stejnou šanci si na neutrální půdě vzájemně vyříkat své motivy a tak mohly bez pocitu křivdy spolupracovat a vzájemně se doplňovat. Bez přispění mentorky by pravděpodobně došlo k tomu, že jedna nebo druhá zaměstnankyně by podnik opustila.



Zkušenosti z praxe, firma č. 2:

Jedna z mentorek se s námi podělila o svůj příběh, kdy před lety nastoupila do firmy a brzy po nástupu byla pověřena pro ni obtížným úkolem - napsat projekt z oblasti, kde se necítila jistá. Vedení firmy jí velmi stručně vysvětlilo podstatu, ale ona prožívala velký stres, vedení nechtěla obtěžovat a zároveň nechtěla přiznat, že si neví rady, aby nebyla propuštěna ve zkušební době. Kolegové byli sami velmi zaměstnáni svojí prací, a přestože jí několik rad dali, stále v problému tápala. Proto velmi uvítala možnost, že se jí věnovala jedna starší kolegyně, která byla ve firmě několik let, znala problematiku, nároky vedení a podobně. Projekt za ni nenapsala, ale dala jí více – podporu, pochopení a čas. Mentorka dále sdělila, že jen díky pochopení kolegyně ve firmě zůstala, je tam již několik let a díky této zkušenosti je sama ochotná věnovat podporu nově příchozím kolegům/kolegyním.

5) Zpětná vazba (feedback)

Po ukončení, ale i v průběhu mentoringu by měla být mentorujícímu i mentorované/mu poskytována zpětná vazba, která nemusí být formální, ale ze které by mělo být patrné, že jsou naplňována očekávání organizace, že je mentor správně pochopen a zda je potřebná další spolupráce mezi mentorem a mentorovaným.

Je nesmírně důležité podávat zpětnou vazbu osobně a především správně. Měla by být poskytována ihned po určité aktivitě, přiměřeně k osobnosti příjemce/příjemkyně, zúčastnění/zúčastněné by neměli být ve stresu a měli by mít podmínky k pozitivnímu přijetí obsahu zpětné vazby. Pamatujte, že nejúčinnější je vyžádaná zpětná vazba.



Osvědčený postup při poskytování zpětné vazby je tzv. sendvič, kdy se začne a končí pozitivně a pochvalně, a mezi ně jsou vloženy konstruktivní připomínky, které jsou vždy vázané na konkrétní situaci a nikdy ne na osobnost příjemce. Takto podávaná zpětná vazba vede k větší motivaci.

Pět tipů pro úspěšné zavedení IMM

Jelikož desatera jsou až příliš obligátní a my navíc chceme šetřit váš čas, shrnujeme nejdůležitější poselství pro zdárné začlenění programu typu interního mezigeneračního mentoringu do vaší firemní politiky v pěti bodech. Mohou být inspirací nejen pro uplatnění této konkrétní metody, ale rovněž pro další způsoby práce v oblasti HR.



1) **Definujte si potřeby a očekávání.** Znalost potřeb organizace je zásadní podmínkou. A nejlépe se o nich dozvíte od lidí samotných. Nebojte se využít také demografických a ekonomických analýz. Na základě těchto zdrojů si stanovte realistická očekávání od metody rozvíjení lidských zdrojů, jejich zaškolení a přenosu zkušeností.



2) **Zmapujte si zdroje a stanovte kompetence.** Neboli neukrajujte si příliš velký krajíc. Než se pustíte do jakéhokoli inovativního HR opatření, ujistěte se, že na jeho realizaci nejste sám/sama. Pokud můžete, delegujte úkoly, včas vytvořte zásady pro zástupnost a vymezte kompetence v týmu.



3) **Buďte otevření a odvážní.** Otevřenost a odvahu budete potřebovat, abyste plně přijal/a nový pohled na staré skutečnosti. Možná se stanete předmětem nelichotivých diskusí kolegů a kolegyně z oboru, budou vás podezřívát z prospěchářství. Možná se hned nezavděčíte ani samotným mentorům a mentorovaným. A třeba budete muset cíle, které sledujete prostřednictvím IMM, obhajovat a vysvětlovat častěji, než jste čekal/a. Každá změna chce svůj čas. A vytrváte-li ve svém nasazení, vysvětlovací úlohu postupně iniciativně převezmou vaši řadoví nadšení zaměstnanci a zaměstnankyně. Za otevřenou firemní kulturu, kde lidé nepracují ve strachu, to stojí.



4) **Vyvarujte se předsudků a stereotypů.** Málokterá oblast je tak opředena předsudky a stereotypy, jako právě mezigenerační týmová spolupráce ve firmě, kde navíc pracují muži, ženy, různé národnosti a lidé s rozdílným vzděláním. O každé z těchto skupin koluje ve společnosti celá řada mýtů. Řiďte se zásadou posuzovat a jednat vždy s konkrétním člověkem, nikoli s vaší nebo cizí představou o něm. Sexismus, rasismus, ageismus či homofobie by neměly mít šanci stát se tolerovanými prvky vaší firemní kultury.



5) **Dejte o sobě vědět.** Pokud něco dobrého děláte a neřeknete to nahlas světu, nikdo vám sice nevezme vnitřní hřejivý pocit, ale ochuzujete se o efekty externí publicity, možnosti sdílet své zkušenosti s dalšími organizacemi v podobné situaci, případně o možnost stát se průkopníky v dané oblasti udávající trend na trhu. A to všechno dohromady není nepodstatné pro úspěch. Nejen váš osobní, ale i úspěch všech zaměstnanců/kyň (tedy i mentorů a mentorek), kteří si takové uznání zaslouží. Tím se úrovně zpětné vazby završují.

Příklady z praxe: Jiné varianty využití mentoringu ve firmách

IMM je metodou, kterou jsme odzkoušeli v letech 2012–2014 v šesti firmách z Liberecka a Jablonecka. Rozhodně není jedinou alternativou, jak uchopit progresivní metodu mentoringu a dát mu konkrétní obrysy ve firemní realitě. Vytipovali jsme pro vás proto i jiné způsoby využití mentoringu ve firmách. Jsou originální a netradiční, a přesto se osvědčily v našem „malém českém“ rybníčku.

Krajský úřad Libereckého kraje: Mentor/ka pro každý ze 17 odborů

Na Krajském úřadu Libereckého kraje zavedli funkci mentora – mentorky teprve nedávno a už mají první pozitivní ohlasy. Mentoři a mentorky v současné době mají na starosti především rodiče na mateřské a rodičovské dovolené. Jedna z maminek veřejně promluvila o této novince jako o výborném nápadu, protože rodiče se někdy cítí v období tří a více let, kdy ztratí kontakt s kolegy, mimo dění, a tím víc pociťují obavy z návratu do zaměstnání. Ona sama jako personalistka zdůraznila, že tato služba nic nestojí a její přínos je obrovský. Mentoři a mentorky mají za úkol udržovat s rodiči kontakt, nabízet jim školení, která dříve byla určena pouze pro aktivní zaměstnance úřadu a informovat je o dění v organizaci. V období před návratem rodičů z rodičovské dovolené se jejich spolupráce zintenzivňuje tak, aby byl jejich návrat více komfortní a bezproblémový.



Co do svých zaměstnaných vložíte, se do budoucna zúročí nejen vaší firmě, ale celému regionu.



Střední odborná škola Jablonecká, Liberec: Uvádějící učitel/ka

SOŠ Liberec zavedla pojem „uvádějící učitel“, který dává pravidla nováčkům. Nový zaměstnanec či zaměstnanykně je vždy svěřen/a pod křídla zavádějícího učitele. Při procesu zaškolování se používá formulář s body, se kterým se pracuje celý školní rok. Na konci roku se proces vyhodnotí, vytvoří se zpráva, která obsahuje předepsané hospitace se zpětnou vazbou, aby se „nováček“ mohl dále odborně posouvat.

IQLandia Liberec: Výukové prezentace

Dříve než sami prezentují science show před veřejností, navštěvují nově nastupující zaměstnaní prezentace zkušenějších kolegů a kolegyň. Předávají se tak nejen odborné dovednosti, ale i důležité zvykové součásti z provozu a z firemní kultury.

KSM Castings CZ, Hrádek nad Nisou: Firemní kolečko

Firma KSM Castings CZ provádí nové pracovníky a pracovnice tzv. kolečkem (job rotations). Ti si projdou různé pozice a zkušení kolegové posoudí, kde se nejvíce projeví jejich silné stránky s tím, že i nový zaměstnanec se samozřejmě může k různým pozicím vyjádřit. U jiných než technických pozic se kolečko neprovádí. Ostatní zaměstnanci v KSM Castings CZ se vyjádřili v tom smyslu, že je škoda, že nebyl určen konkrétní člověk, který by se jim ve fázi adaptace věnoval.



V žádné z uvedených organizací kromě Krajského úřadu LK však nemají institut mentora jednoznačně ukotvený. Spíše se jedná o jednorázově a nahodile jmenované pracovníky/ice, kteří se ujímají mentorské práce ve vztahu ke konkrétnímu zaměstnanci/zaměstnankyni. Hlavním kritériem tu je sdílená odbornost.

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky/pracovnicemi a personalisty/personalistkami na jedné straně vyplynulo, že o zavedení institutu mentora neuvažují, ale na straně druhé připustili, že mentor by jim v určitých případech velmi usnadnil práci. Jedná se právě především o případy, kdy je potřeba nově nastoupeného zaměstnance zasvětit do fungování firmy (firemní struktura, firemní kultura, jména vedoucích pracovníků, firemní strategie, systém bonusů, možnosti zdravotní péče, ale i neformální fungování týmů apod.).

V rozhovorech s řadovými zaměstnanci/kyněmi zaznělo, že mnohdy vnímali nástup do nového zaměstnání jako poměrně velký stres, kdy byli především seznámeni se svou konkrétní pozicí, a na ostatní záležitosti nebyl čas. Nevěděli, koho se na co zeptat, a určitě by přivítali jednoznačně jmenovaného člověka – mentora v roli osobního průvodce.



Každá je jiná a má své úkoly.
Dobrý včelař to ví a umí s nimi
pracovat.



Závěr

Aby se člověk mohl stát dobrou mentorkou či mentorem, potřebuje se průběžně vzdělávat a rozvíjet své dovednosti, potřebuje mít oporu ve svém zaměstnavateli a zakoušet pozitivní zpětnou vazbu ze strany mentorovaných – „nováčků“ přicházejících do firmy.

Aby se firma mohla stát společensky odpovědnou organizací s potenciálem, těšit se z respektu partnerů a klientů a zajistit si konkurenční výhodu na trhu, potřebuje se také průběžně vzdělávat a rozvíjet, potřebuje mít oporu ve svých zaměstnaných a zažívat pozitivní zpětnou vazbu ze strany „nováčků“ i těch, kteří zkušenosti předávají.

Ať už se rozhodnete pro implementaci IMM nebo ne, vězte, že firma a její lidské zdroje jsou propojenými nádobami. Pečujte o ně, sdílejte své zkušenosti a navazujte otevřený a důvěryplný vztah mezi vámi, mentory i mentorovanými a všemi ostatními zaměstnanci/kyněmi.

Přejeme vám mnoho sil v boji s předsudky a stereotypy a zůstáváme vám v tomto boji nadále oporou 😊.



Tým Centra Kašpar

Příloha: Teoretická opora pro sestavení vzdělávacích bloků IMM

Tematický blok SEBEPOZNÁNÍ

Tento blok jsme se rozhodli zařadit jako první, neboť sebepoznání, analýza vlastních silných a slabých stránek, temperamentu a uvědomění si osobních omezení, vede k lepšímu pochopení osobnosti druhých lidí. Mentorky by měly přistupovat ke svým kolegům/kolegyním bez předsudků a s velkým pochopením a respektem. Vycházeli jsme především z osobnostní typologie K. G. Junga a ze základů transakční analýzy.

LISTER-FORD, Christine. 2006. *Transakční analýza*. Praha: Portál.
BERNE, Eric. 2011. *Jak si lidé hrají*. Praha: Portál.
PLAMÍNEK, Jiří. 2013. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. Praha: Grada.
ČAKRT, Michal. 2012. *Typologie osobnosti*. Praha: Management Press.

Tematický blok EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

V tomto bloku si mentorky uvědomí a při interaktivních úlohách naučí základům efektivní komunikace – naslouchání, kladení otázek, vyvažování mezi sdělením a nasloucháním, základům verbální a neverbální komunikace s přihlédnutím k osobnostním odlišnostem, rozdíl mezi záměrem sdělit a pochopením sděleného, poskytování zpětné vazby, vedení kritického rozhovoru.

GRUBER, David. 2010. *Zlatá kniha komunikace*. Gruber TDP.
TRACY, Brian, ARDEN, Ron. 2006. *Jak udělat dojem a přesvědčit: moc šarmu*. Brno: Computer Press.
HARRIS, Thomas. 2002. *Já jsem OK, Ty jsi OK*. Praha: PRAGMA.
NOVÁK, Tomáš, CAPPONI, Věra. 2004. *Asertivně do života*. Praha: Grada.

Tematický blok BUDOVÁNÍ SEBEVĚDOMÍ

Zdravé sebevědomí je prvním předpokladem k práci s lidmi. K člověku, který nepůsobí sebevědomě, nemají druzí velkou důvěru a důvěra je prvním předpokladem k práci mentorky. Zdravě sebevědomý člověk se nebojí projevit svůj názor, i když je v rozporu s ostatními, dokáže přijmout konstruktivní kritiku, nebojí se zastat kolegy/kolegyně. Na druhou stranu mají ženy obecně a zvláště ty nad 50 let se svým sebevědomím problém. V tomto bloku se mentorky seznámí s příčinami nezdravého sebevědomí, jak se projevuje člověk s nezdravým sebevědomím, se základy metaprogramů a především s tím, jak postupně budovat sebevědomí na základě kladného vztahu sám k sobě.

MURPHY, Joseph. 2003. *Moc podvědomí*. Praha: PRAGMA.
MATHIEU, Helène. 2007. *Zvyšte si své sebevědomí*. Praha: Grada.

KUPKA, Ivan. 2010. *K sebedůvěře krok za krokem*. Praha: Grada.
PLETZER, Marc. A. 2009. *Emoční inteligence*. Praha: Grada.

Tematický blok PRÁCE SE STRESEM

Mentorky se seznámí s pojmem stres; dozvědí se, jak působí, co vznik stresu podmiňuje, jak analyzovat a určit vlastní stres, jak působit na stres a naučit se rychle relaxovat, jak pracovat s vlastními myšlenkami, zvládat obtíže a jak důsledky stresu co nejvíce potlačit. Tím, že se naučí pracovat s vlastním stresem, mohou pak účinněji pomáhat zvládat stres, který bývá často spojen s nástupem do nového zaměstnání. Blok jsme zaměřili zejména na tyto situace: řešení dilemat, zvládání konfliktů, časový tlak, příliš mnoho úkolů, nedořešené věci, emoční jizvy minulosti, strach z budoucnosti.

SHARMA, Robin S. 2012. *Kdo bude plakat, až tady nebudeš*. Praha: Academia.
TOMAN, Ivo. 2014. *Úspěšná sebemanipulace: Tajemství vnitřní mluvy*. TAXUS International.
TOMAN, Ivo. 2009. *Debordelizace hlavy*. TAXUS International.

Tematický blok ZÁKLADY PORADENSKÉ ČINNOSTI

Mentorka má ze své pozice určitý vliv na další osoby, skupiny lidí nebo i celou organizaci, ale současně obvykle nemá přímou moc k uskutečnění změn na pracovišti. Přímou odpovědnost za realizaci doporučení v rámci mentorovacího vztahu nese mentorovaný, proto je profesionalizace tohoto vztahu klíčová. Mentorky si proto potřebují osvojit zásady pro poradenskou činnost, umět reflektovat rozdíl mezi pomocí a kontrolou, spolupracovat na definici „zakázky“ aj. V tomto bloku se logicky propojují všechny dovednosti získané v předešlých blocích.

ÚLEHLA, Ivan. 1999. *Umění pomáhat*. Praha: SLON.
SCHNEIDEROVÁ, Anna. 2008. *Základy poradenství*. Ostrava: Ostravská univerzita.
BOBYSUDOVÁ, Kamila. 2011. *Koordinátor evaluace. Poradenské dovednosti*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání.
THEOBALD, Theo, COOPER, Cary. 2006. *Nemluv! Naslouchej! Základy a principy úspěšné komunikace (nejen) v zaměstnání*. Ekopress.

Použité zdroje

- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. 2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: Metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.
- HRONÍK, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KALÍŠKOVÁ, Klára, MÜNICH, Daniel. 2012. „Češky: Nevyužitý potenciál země“. *Krátká studie 3/2012*. Praha: Národohospodářský ústav AVČR.
- REMR, Jiří, et al. 2007. *Podpora zaměstnávání starších osob*. Souhrnná studie. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. ISBN 978-80-7416-001-1. Dostupné na: http://www.mature-project.eu/materials/vz_remr.pdf.
- ŠTOROVÁ, Ilona, FUKAN, Jiří. 2012. *Zaměstnanec a věk ANEB AGE MANAGEMENT NA PRACOVÍŠTI*. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů. ISBN: 978-80-87137-35-2.
- VIDOVIČOVÁ, Lucie. 2008. *Stárnutí, věk a diskriminace – nové souvislosti*. Brno: Masarykova univerzita a Mezinárodní politologický ústav.
- <https://osha.europa.eu/cs/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- <http://alternativaplus.cz/pravni-poradna/>
- <https://sites.google.com/site/misanthropovacitarna/catonova-dvojversi>
- <http://www.e-kniha.com/latinske-citace>
- <http://www.vedeme.cz>

V této edici rovněž vyšlo

Benešová, J., Myšák, J., Rengerová, Z., Sulovská, I., Žaludová, S. 2013. *(S)ladíme s Kašparem aneb Příklady vstřícných firemních opatření*. Liberec: Centrum Kašpar. 32 s. ISBN 978-80-905552-2-8.

Benešová, J., Myšák, J., Rengerová, Z., Sulovská, I., Žaludová, S. 2013. *(S)ladíme s Kašparem aneb Jak být v pohodě v práci i doma*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-1-1.

Benešová, J., Duschková, V., Kočnarová, P., Myšák, J., Valnohová, I. 2013. *(S)ladíme s Kašparem aneb Metodika benefitu hlídání dětí v domácnostech*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-0-4.

Matyášová, J., Gavlasová, M., Laurenčíková, L., Benešová, J., Sulovská, I., Valnohová, I. 2014. *Diversity management v praxi*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-90-5552-4-2

Benešová, J., Rozkovcová, E., Sulovská, I., Valnohová, I. 2014. *Firemní hity: Nadčasové benefity*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-6-6.

Benešová, J., Myšák, J., Sulovská, I., Valnohová, I., Zemanová, S. 2014. *Vítejte v (Libereckém) kraji dobré firemní kultury*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-3-5.

Benešová, J., Myšák, J., Sulovská, I., Valnohová, I. 2014. *S „padesátkou“ na krku*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-5-9.

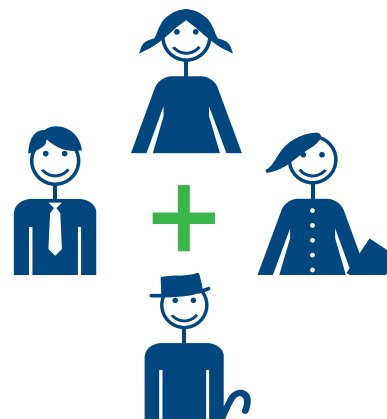
Autorský tým:

Blanka Ježková, Jana Benešová,
Ivana Sulovská, Ivona Valnohová

Fotografie: Jarmila Hušková

Grafika: Ondřej Horáček | www.ohoracek.cz

ISBN 978-80-905552-7-3



Různé generace – lepší spolupráce



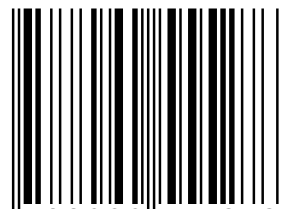
Centrum Kašpar, o. s.

Nezisková organizace Centrum Kašpar vznikla v roce 2005 na podporu rodin, zejména rodičů malých dětí při návratu na trh práce. Dnes nabízí poradenské služby lidem, kteří zvažují změnu své profese, obtížně získávají zaměstnání nebo potřebují konzultovat sladění práce a rodiny. Druhou oblastí činnosti je vzdělávání – tedy nabídka akreditovaných rekvalifikačních kurzů, Podnikatelské akademie a motivačních JobClubů. Jako doprovodnou službu nabízí Centrum Kašpar všem svým klientům a klientkám hlídání dětí v herně. Tým odbornic a odborníků pro zaměstnavatele vytipuje a proškolí kandidát(k)y na obsazovaná pracovní místa. Organizace dále nabízí podporu firm na poli rovných příležitostí (nejen) žen a mužů, zejména diagnostikou firemního klimatu formou genderového nebo diversity auditu. Centrum Kašpar pořádá workshopy pro zaměstnavatele na témata zaměstnanecké rozmanitosti a vstřícné firemní politiky, vyhlašuje soutěž Vstřícný zaměstnavatel a testuje ve firmách benefity hlídání dětí v domácnostech a respitní asistence pro osoby blízké (nárazová výpomoc).

50 + výhod rovných příležitostí

Projekt usiluje o rovné postavení zaměstnanců/kyň starších 50 let na trhu práce. Podporuje zavádění diversity managementu ve firmách, posiluje mezigenerační spolupráci a testuje novinky na poli personálních opatření – interní mezigenerační mentoring či benefit nárazové výpomoci se členem rodiny. Projekt je financovaný z ESF prostřednictvím OP LZZ a ze státního rozpočtu ČR.

ISBN 978-80-905552-7-3



9 788090 555273 >