



# Praktická aplikace metody „executive mentoring“

Hynková, Beáta; Buková, Daniela

Executive mentoring, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,

---

## 1. Úvod

Lidské zdroje v podniku jsou jedním z nejmocnějších nástrojů stojících za úspěchem, a to jak v rámci vnějšího, tak i vnitřního prostředí. Pro možnost růstu jakékoliv společnosti je zcela zásadním krokem zajištění dostatečné kvalifikace jejich zaměstnanců, a to v takové míře, jenž by napomáhala dosažení podnikatelských vizí.

Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou v každé společnosti rozdílné, ať už po stránce obsahové, tak v rámci rozsahu jejich implementace. Nicméně jistá forma péče o lidské zdroje je dnes uplatňována ve většině středních a větších podniků.

Předmětem této práce je analýza konkrétního nástroje, jenž se vztahuje ke vzdělávání a rozvoji pracovníků a je prakticky uplatňován ve firmě Dixons Carphone CoE, s r.o.

Jedná se o „executive mentoring“, jenž lze popsat jako metodu soustředící se na zaučení mladších a nově se adaptujících pracovníků prostřednictvím vedení starších a zkušenějších zaměstnanců podobného či stejného zaměření.

V rámci rešeršní části je zmíněn význam konceptu včetně krátké exkurze do její historie. Je zde též věcně uveden vývoj a průběh změn, ve kterých se tato metoda utvářela. Pro ucelený obrázek slouží zasazení tématu do současné doby, a to včetně zmínění kladů i záporů jejího uplatňování.

## 1. Teoretická východiska

### Vznik mentoringu a jeho vývoj

Mentoring je neoddelitelně spjat se slovem mentor dalo by se říci, že je od něj odvozen. Slovo mentor vychází z báje o Odysseovi. Je zaznamenáno v situaci, kdy Odysseus před odchodem do Trojské války svěřuje svou rodinu do péče Mentorovi. Role mentora byla postarat se o rodinu, vychovat děti, učit je a celkově je dovést k samostatnosti a odpovědnosti. Ve starověkém Řecku se následně začal pojem užívat jako označení pro rádce či přítele. (Průcha, 2003)

Jednou z možností zažitého významu slova mentor je rovněž fakt, že Mentor se stal jednou z hlavních postav knihy Les Aventures de Télémaque (Příhody Telemachovy). Vzhledem k tomu, že tato kniha byla ve své době velmi oblíbená, je pravděpodobné, že postava Mentora na tolik zlidověla, že se termín začal používat běžně. (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014)

Přestože mentoring sahá hluboko do naší historie, výzkum vzdělávání mu začal věnovat pozornost až v polovině sedmdesátých let 20. století (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014).

### Executive mentoring

Mentoring se obecně dělí na formální a neformální. Executive mentoring řadíme mezi formální mentoring, pro který platí, že vztah mentora a mentorovaného je řízený nějakou třetí stranou. Touto stranou může být například zaměstnavatel, který zprostředkovává setkání mentora se zaměstnancem. (Ragins & Cotton in Tammy D. Allen, Lillian T., 2010)

Vznikem formálních mentorských vztahů nahrazujeme nedostatek přirozeného mentoringu. Cílem formálního mentoringu je vytvořit vztah podobný neformálnímu přátelství. Vzhledem k tomu že neformální přátelství vzniká na základě četnosti a délce kontaktu dbá i formální mentoring na časté a pravidelné setkávání. Formální mentoring se současně snaží prohloubit vzájemnou důvěru a empatii mezi mentorem a jeho svěřencem. (Brumovská a Seidlová Málková, 2010).

Executive mentoring je zprostředkován zaměstnavatelem s cílem dosažení osobnostního a kariérního růstu zaměstnanců.

Executive mentoring dává novým a méně zkušeným zaměstnancům možnost lépe porozumět jejich profesi a podnikové kultuře. Organizace toho dosahují prostřednictvím mentora, který nové zaměstnance vede a pomáhá jim po celou dobu jejich činnosti v organizaci. Když jsou zaměstnanci vedení dává jim to větší motivaci do práce a současně zvyšuje úroveň jejich celkové spokojenosti. (Lisa McQuerrey, 2016)

Jak již bylo popsáno v literárních dílech datovaných do minulého století (Carruthers, 1993), mentoring je považován za proces, který napomáhá zhodnotit lidské zdroje a jejich kvalifikace za pomoci interaktivních a komplexních prvků. Toto pojetí je dnes silně podpořeno myšlenkou dosažení vyšší konkurenceschopnosti podniku právě vzhledem ke zkvalitnění lidských zdrojů. S rozvojem průmyslu, obchodu a stoupající soutěživosti mezi jednotlivými subjekty začíná být tato metoda uplatňována v rámci různorodých oblastí podnikatelského působení. (B.Zoogah, 2013).

V závěru případové studie z roku 2020 (John Wiley & Sons Ltd.) jsou naznačeny oblasti procesu mentorování na pracovišti, jež jsou považovány za nejvíce přínosné. Tato metoda umožňuje rozvoj zaměstnanců na individuální úrovni, na druhou stranu je její benefit pozorován i v rámci sociálního začlenění do pracovního týmu. Pro možnost efektivního využití přínosů plynoucích ze zavedení mentoringu, velmi důležitým je projevení otevřenosti a podpory vzájemně výhodného vztahu. Mentoring napomáhá k rychlejší integraci, rozvoji i udržení nově se zaučovaných zaměstnanců.

**Mentorem** se obvykle stává zkušenější či starší člověk, kterému je svěřena zodpovědnost nad mladším svěřencem (mentee). Úlohou mentora je být oporou a rádcem svému svěřenci a pomoci mu poznat sebe sama, rozvinout jeho potenciál a schopnosti. Aby toho mohl mentor efektivně docílit musí i on sám dávat svým chováním dobrý příklad svěřenci. Současně by mentor měl respektovat názor druhých, aktivně naslouchat, dodržet dané slovo, být důsledný a chápavý. Úlohou mentora je poskytnout podporu, vedení a dát svěřenci objektivní pohled na to jak by se vyvíjí a jaké má možnosti v rámci svého přirozeného prostředí. (Bareš, 2012)

## 2. Výzkumné metody

Pro detailnější pochopení problematiky executive mentoring byla použita tradiční rešerše. Dalším prostředkem, díky němuž byly zjištěny příklady praktické aplikace teoretických východisek, byl zvolen rozhovor se zástupcem daného podniku.

## 3. Výsledky

Ve firmě Dixons Carphone CoE, s.r.o.se uplatňuje široká platforma nástrojů podporující rozvoj zaměstnanců na vedoucích pozicích podniku. Pro tuto práci byl vybrán koncept pouze jeden z nich - executive mentoring.

- Jaké je využití daného nástroje, teorie, konceptu v podnikovém prostředí (při vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků)?
- Při čem a kdo užívá daný nástroj, teorii, koncept?
- Jaké jsou, možné, problémy aplikace daného nástroje, teorie, konceptu?

- Jak je daný nástroj, teorie, koncept prezentován v populárních zdrojích? (zde musíte využít populární zdroje jako jsou např. webové stránky poradenských kanceláří v oblasti personálního rozvoje)

#### 4. Diskuze

#### 2. Závěr

#### 3. Literatura

CARRUTHERS, J. The return of the mentor: strategies for workplace learning. London: The Falmer Press, 1993.

UNDERHILL, C. M. The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. Journal of Vocational Behavior, 2006, 68, 292-307.

Journal of African Business, 14(1), 19–32, 2013, ISSN: 1522-8916 print=1522-9076 online DOI: 10.1080/15228916.2013.765310, David B. Zoogah

BAREŠ, Milan. Mentoring a využití jeho metod na střední škole. Boskovice: DENEŠ, 2012. 141 s. ISBN 978-80-905407-2-9.

PRŮCHA, Jan; WALTEROVÁ, Eliška; MAREŠ, Jiří. Pedagogický slovník. Praha: Portál, 2003. 322 s. ISBN 80-717-8772-8.

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

EDITED BY TAMMY D. ALLEN, LILLIAN T. EBY., edited by Tammy D. Allen, Lillian T. Eby. The Blackwell handbook of mentoring: a multiple perspectives approach. Pbk. ed. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2010. ISBN 9781444335439.

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

Další zdroje

[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17515630810873357/full/pdf?casa\\_token=arclPxJ2Z4oAAAAA:lrtjs3i6l7ST0RxM4hxzPQ9SjE7JvgVds5pS5T-6zoV3pqsWBLyr1H7o2WrQ9YJ7LAdcgEF1cxSDZjVUGg445UF7RFE1xSA\\_WjjZzQqeTEaTy4BkWj4](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17515630810873357/full/pdf?casa_token=arclPxJ2Z4oAAAAA:lrtjs3i6l7ST0RxM4hxzPQ9SjE7JvgVds5pS5T-6zoV3pqsWBLyr1H7o2WrQ9YJ7LAdcgEF1cxSDZjVUGg445UF7RFE1xSA_WjjZzQqeTEaTy4BkWj4)

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED323635.pdf>

<https://smallbusiness.chron.com/value-executive-mentoring-50266.html>

<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.muni.cz/doi/full/10.1002/pri.1872?sid=EBSCO%3Amdc>

<https://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/pages/view/citation>