


Vzdělávací program pro mentory mladých pracovníků  
a manažery lidských zdrojů

---

Příručka pro účastníky vzdělávacího programu  
Část 2 - Samostudium



**UNWIND**



Reducing Workplace Stress for Young People by  
Building Career Management Skills

## OBSAH

|  |    |
|--|----|
| Úvod .....   | 3  |
| Výukový blok 1 - Mentoři ve slavných filmech.....  | 3  |
| Výukový blok 2 - Co znamená pojem mentoring? .....   | 5  |
| Výukový blok 3 - Využití první skupiny dvanácti prezentací projektu UNWIND v mentoringu .....      | 7  |
| Výukový blok 4 - Výhody úspěšného mentoringu.....  | 9  |
| Výukový blok 5 - Využití druhé skupiny dvanácti videoprezentací projektu UNWIND v mentoringu ..... | 10 |
| Výukový blok 6 - Co z nás dělá dobrého mentora? .....  | 11 |
| Výukový blok 7 - Využití třetí skupiny dvanácti videoprezentací projektu UNWIND v mentoringu ..... | 15 |
| Výukový blok 8 - Proces mentoringu.....  | 16 |



Spolufinancováno  
z programu Evropské unie  
Erasmus+

Podpora Evropské komise při tvorbě této publikace nepředstavuje souhlas s obsahem, který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže být zodpovědná za jakékoliv využití informací obsažených v této publikaci.

## Úvod

Tato část vzdělávacího programu navazuje na výuku, které jste již absolvovali prezenčně v učebně. Tato příručka obsahuje studijní materiály pro 21 hodin návazného samostudia. Studium si můžete organizovat podle svých potřeb, můžete si zvolit témata a učební bloky, které vás zajímají nebo které potřebujete nastudovat.

Připomínáme, že celý vzdělávací program se skládá ze dvou částí: výuka v učebně (21 hodin) a samostudium (21 hodin). Vzdělávací program pomáhá těm, kteří poskytují podporu mladým lidem na začátku jejich pracovní kariéry, tedy pracovníkům oddělení lidských zdrojů, vedoucím, mentorům, ale také například poradcům působících na úradech práce či školitelům a lektorům, věnujícím se cílové skupině mladých zaměstnanců.

Po absolvování tohoto vzdělávacího programu budete schopni:

1. Kvalitně zvládnout roli mentora mladého zaměstnance ve firmě či organizaci.
2. Pomoci novému zaměstnanci zvládnout zkušební dobu a úspěšně se adaptovat v novém zaměstnání.
3. Citlivě a účinně pomoci mladému zaměstnanci s konkrétním problémem na pracovišti.
4. Připravit a vést dlouhodobý mentoringový program s cílem pomoci novým zaměstnancům rozvíjet potřebné a praktické dovednosti a zlepšovat jejich fungování ve firmě či organizaci.
5. Použít 36 tematických videoprezentací projektu UNWIND k rozhovoru, k rozboru tématu, k identifikaci problému i k osvojení nových dovedností.
6. Vytvořit vlastní prezentaci na libovolné téma, které potřebujete pro mentoring.

### Výukový blok 1 - Mentoři ve slavných filmech

#### Cíle výukového bloku

- Shlédnout některý z dobrých filmů, kde hraje mentoring významnou roli.
- Získat lepší představu o roli mentora.

## ↓ AKTIVITA 1 ↓

Každý člověk dává přednost jiným filmům. Připravili jsme pro vás tedy čtyři možnosti. Vaším úkolem je vybrat si jeden nebo dva filmy z níže uvedeného seznamu filmů. Poté se na zvolený film podívejte a zkuste se řídit následujícími pokyny:

- zaměřte se na roli, kterou hraje ve filmu mentor, a jaký význam má tato role pro jeho svěřence (mentorovaného);
- pozorujte vztah mezi mentorem a mentorovaným.

- 1) **Dobrý Will Hunting** je americký dramatický film z roku 1997 režírovaný Gusem Van Santem, v němž hrají Robin Williams, Matt Damon, Ben Affleck, Minnie Driver a Stellan Skarsgård. Film sleduje Willa Huntinga, dvacetiletého mladíka z Jižního Bostonu, který pochází z nuzných poměrů a svůj život strávil převážně v sirotčincích. Zároveň je však matematickým géniem. Will Hunting se ve filmu stává klientem terapeuta a studuje pokročilou matematiku s renomovaným profesorem, což je součástí odložené dohody o stáhnutí po napadení policisty. Prostřednictvím svých terapeutických sezení Will přehodnotí své vztahy se svým nejlepším přítelem, svou přítelkyní i sám se sebou a čelí významnému úkolu konfrontovat svou minulost a přemýšlet o své budoucnosti.
- 2) **Kung Fu Panda** je americký animovaný komediální film z roku 2008 produkován společností DreamWorks Animation. Film byl režírovaný Johnem Stevensonem a Markem Osbornem. Hlasy animovaným postavám propůjčili Jack Black, Dustin Hoffman, Angelina Jolie, Ian McShane, Seth Rogen, Lucy Liu, David Cross, Randall Duk Kim, James Hong, Dan Fogler, Michael Clarke Duncan a Jackie Chan. Film je zasazen do starověké Číny osídlené mluvícími zvířaty a točí se kolem nešikovné pandy jménem Po, nadšence kung-fu. Když je předpovězeno, že zlý kung-fu bojovník jménem Tai Lung uteče z vězení, je Po nevědomky jmenován Dračím bojovníkem, který je určen k jeho porážce.
- 3) **Stážišta** je americký komediální film z roku 2015, který režíroval, napsal a produkoval Nancy Meyers. Ve filmu účinkuje Robert De Niro, Anne Hathaway a Rene Russo. Ve vedlejších rolích dále Anders Holm, Andrew Rannells, Adam DeVine a Zack Pearlman. Film sleduje život 70letého vdovce, který se stává stážiistou módního webu.
- 4) **Matrix** je sci-fi film z roku 1999 napsaný a režírovaný sourozenci Wachovskými. Je prvním ze tří filmů trilogie Matrix. V hlavních rolích účinkuje Keanu Reeves, Laurence Fishburne, Carrie-Anne Moss, Hugo Weaving a Joe Pantoliano. Matrix zobrazuje dystopickou budoucnost, ve které je lidstvo nevědomky uvězněno uvnitř simulované reality Matrix, vytvořené inteligentními stroji. Cílem Matrixu je rozptýlení lidí, zatímco jsou jejich těla využita jako zdroj energie. Když počítačový programátor Thomas Anderson pod hackerskou přezdívkou „Neo“ odhalí pravdu, je vtažen do povstání proti strojům spolu s dalšími lidmi, kteří byli od Matrixu osvobozeni.<sup>1</sup>

Původ příběhu mentora pochází z Homérovy Odyssey. Když Odysseus, král Ithaky, odešel bojovat do trojské války, svěřil péči o svou domácnost Mentóru, učiteli a dozorci syna Odyssea. Po válce byl Odysseus odsouzen k 10 letům putování po světě. Jeho syn, nyní již jako dospělý, se spolu s Mentórem vydává hledat svého otce. Nakonec se otec a syn shledají a společně odstraní mnoho těch, kteří si přáli uplatnit nárok na Odysseův trůn.

---

<sup>1</sup> Zdrojem popisu filmu je Wikipedie

S ohledem na tyto filmové příklady se výukovém blohu 2 podívejte hlouběji na to, co máme na mysli pod pojmem mentoring.

↑ KONEC AKTIVITY 1 ↑

## Výukový blok 2 - Co znamená pojem mentoring?

### Cíle výukového bloku

- Seznámit se s definicí mentoringu.
- Pochopit roli mentora.
- Získat znalosti o různých typech mentoringu.

↓ AKTIVITA 2 ↓

### Co je mentoring?

Mentoring je formální nebo neformální vztah dvou osob, vytvořený mezi zkušeným zaměstnancem (mentorem) a nezkušeným či novým zaměstnancem (mentorovanou osobou - mentorovaným). Prvotním cílem mentoringu je integrace jedince do systému organizace. Mentoring pomáhá novému zaměstnanci směřovat svou kariéru a zlepšovat své dovednosti. Je to živý proces, který poskytuje mentorovanému (osobě, která je ve firmě nováčkem) podporu a informace vycházející ze zkušeností mentora.

Úspěšná kariéra zahrnuje nepřetržité sebevzdělávání a rozvoj. Na cestě za kariérním úspěchem je však normální cítit se občas nejistě. Proto je mentoring tak důležitý. Mít někoho nezaujatého, na koho se můžeme obrátit, nám poskytuje větší jistotu a umožňuje nám realizovat náš skutečný potenciál.

Hlavní charakteristiky mentoringu:

- Mentoring je vztah, který může trvat libovolnou dobu a může mít jak formální, tak i neformální podobu.
- Mentor poskytuje mentorovanému bezpečné prostředí, ve kterém se může chovat introspektivně, aniž by byl jakkoliv souzen.
- Mentoring je založený na vztahu důvěry.
- Mentor předává zkušenosti mentorované osobě a bývá obvykle v organizaci či firmě služebně starší.
- Vzájemná setkání obou účastníků se mohou konat kdykoliv, když potřebuje mentorovaná osoba podporu či vedení.
- Obsah mentoringu stanovuje mentorovaná osoba společně s mentorem.
- Mentor svému svěřenci poskytuje podporu a vedení, aby ho připravil na budoucí profesní roli. Důraz je kladen na kariéru a osobní rozvoj.
- Mentor poskytuje spíše zpětnou vazbu než rady.

- Mentor naslouchá, spolupracuje, dává výzvy a odkrývá způsoby, jakými se mentorovaná osoba může zlepšovat a pracovat na sobě.
- Mentoring by měl být přínosný pro obě strany a umožnit rozvoj a zlepšování mentorovaného i mentora.

Mentoring by měl být vnímán jako nezbytná součást rozvoje jednotlivce. Pozitivní vliv dobrého mentora nelze podceňovat. Mentor může mít silný vliv na rozhodování mentorovaného co se týká kariéry i jeho sebevědomí. Mentoring umožňuje mentorovanému přístup k odborným znalostem a zkušenostem a dává mu člověka (mentora), se kterým může diskutovat nápady týkající se svého profesního rozvoje, pokroku i budoucích cílů.

### **Kdo může být mentorem?**

Mentorem je obvykle profesně starší zaměstnanec s dostatečnými zkušenostmi a odbornými znalostmi, který může nabídnout spolehlivé rady, zkušenosti a postřehy méně zkušeným kolegům. Mentor je zpravidla, ale ne vždy, starší, než jeho svěřenec, protože své zkušenosti získal během déle trvající kariéry. Nejdůležitějším znakem mentora je ochota převzít odpovědnost za méně zkušeného kolegu. Mentor se této roli musí plně věnovat, aby bylo zajištěno, že mentorovaná osoba může mentorovi důvěřovat a v případě potřeby se na něj spolehnout. Ve výukovém bloku 6 budou popsány dovednosti a vlastnosti, které činí člověka dobrým mentorem.

### **Co mentor dělá?**

Mentor je zodpovědný za poskytnutí podpory svému méně zkušenému kolegovi. Hlavním cílem je odborná pomoc a podpora mentorovanému, která povede k jeho profesnímu i osobnímu rozvoji. Mentorovaný by se měl cítit dostatečně bezpečně, aby se obracel na svého mentora se všemi pracovními dotazy či problémy, které aktuálně řeší.

Mentor může sloužit mentorovanému také jako zdroj zpětné vazby. Může posoudit jeho nápady a plány ještě předtím, než je mentorovaný začne uvádět do praxe. Mentor pomáhá svému svěřenci, aby se stal výkonnějším a zkušenějším. Může mu pomoci dosáhnout nových úrovní odbornosti či dalších milníků kariérního rozvoje. Role mentora může být rovněž hodnotitelská - může posuzovat úspěšnost začlenění nového zaměstnance do kolektivu a do pracovních procesů firmy či organizace.

Mentoring pomáhá novému zaměstnanci orientovat se v nových podmínkách i v nové roli, kterou v organizaci zastává. Mentoring bývá poskytován buď jako standardní součást období zapracování nebo jako něco navíc. Záleží na organizačních zvyklostech.

### **Jaké známe typy mentoringu?**

Mentoring může mít ve firmě mnoho různých podob. Pokud ve firmě využíváte mentoring, je třeba vytvořit takový formát mentoringu, který nejlépe vyhovuje vaší firmě, mentorovi i mentorované osobě.

Tradiční mentoring (tj. jeden mentor na jednu mentorovanou osobu)

- Mentor se svým svěřencem pracuje buď podle předem dané struktury nebo strukturu tvoří na základě potřeb mentorovaného. Mentor i mentorovaná osoba si vytvoří způsob mentorování a časový rámec dle svých potřeb. Případně mohou využít strukturu mentoringu stanoveného organizací.

#### Distanční mentoring

- Mentorský vztah, ve kterém se obě strany osobně nesetkávají. Někdy se označuje také jako „virtuální“ mentoring a může být používán ve větších nadnárodních společnostech, kdy se mentor i mentorovaný setkávají prostřednictvím online komunikačních kanálů.

#### Skupinový mentoring

- Jeden mentor podporuje skupinu mentorovaných osob. Základní struktura mentoringu je předem dána, ale umožňuje také mentorovi individuálně přizpůsobovat činnosti, tempo a pokrok dle potřeb mentorovaných ve skupině.

### ↑ KONEC AKTIVITY 2 ↑

#### Výukový blok 3 - Využití první skupiny dvanácti prezentací projektu UNWIND v mentoringu

##### Cíle výukového bloku

- Shlédnout a prostudovat prvních 12 videoprezentací projektu UNWIND.
- Připravit si tyto videoprezentace pro okamžité využití v průběhu mentoringu.

### ↓ AKTIVITA 3 ↓

V prezenční části vzdělávacího programu jste měli možnost pracovat pouze s několika videoprezentacemi projektu UNWIND. Nyní můžete shlédnout zbývající videoprezentace a podrobněji je nastudovat. Videoprezentace najdete na e-learningovém portálu projektu UNWIND.

Odkaz na webovou stránku projektu je <https://www.unwind.work/>

První skupina 12 videoprezentací UNWIND je v záložce „Výstupy“ - **Soubor výukových zdrojů důležitých pro řízení kariéry**. Společným tématem těchto videoprezentací jsou dovednosti v oblasti řízení kariéry. Zde jsou názvy všech videoprezentací:

1. Řízení změn
2. Řešení problémů
3. Emoční inteligence
4. Pozitivní sebeobraz

5. Jak budovat raport
6. Asertivní komunikace
7. Adaptace na organizační změny
8. Využití technologií pro podporu vaší vztahové sítě
9. Sebepoznání a Johariho okno
10. Myšlenkové mapování
11. Řízení rizik
12. Efektivní komunikační dovednosti

Videoprezentace můžete shlédnout a připravit se na jejich použití v průběhu mentoringu. Můžete si je prostudovat a připravit si otázky pro mentorovaného. Jakmile bude mít mentorovaná osoba o dané téma zájem, můžete jí poslat odkaz na videoprezentaci a zároveň s tím i otázky, na které si předem promyslí odpovědi. Tento postup šetří spoustu času. Mentorovaný bude mít o daném tématu přehled už před vaším setkáním, což je velká výhoda. Pojdme si ukázat příklad, jak by mohly vypadat otázky na konkrétní téma.

Řekněme, že měl váš svěřenec na pracovišti konflikt. Křičel na kolegu, s nímž měl spor. Vy, jako mentor, jste se se svým svěřencem dohodli, že tuto situaci projednáte na příštím setkání. Pošlete mu odkaz na videoprezentaci s názvem „Asertivní komunikace“. Požádáte ho, aby si nastudoval videoprezentaci a zamyslel se nad následujícími otázkami:

- Co bylo příčinou konfliktu?
- Jaké byly Vaše potřeby a zájmy, které jste během konfliktu obhajoval?
- Jaké zájmy a potřeby hájila druhá strana?
- Proč podle Vás konflikt eskaloval?
- Jak jste vyjádřil své pocity a potřeby během konfliktu?
- Jak často používáte pasivní, agresivní nebo asertivní komunikační styl?
- Co si myslíte o asertivitě?
- Znáte nějaké asertivní techniky?
- Dokážete říci „NE“ přáním jiných lidí?
- Když někdo zasahuje do vašich práv, co uděláte?
- Jak často používáte věty „Nezáleží mi na tom“ nebo „Nezajímá mě to“?

Tímto způsobem můžete pracovat s dalšími videoprezentacemi projektu UNWIND. Můžete se připravit na řadu typických situací, které se na pracovišti dějí, nebo se připravit na témata, která jsou často probírána během vašich mentorských setkání. Vaši svěřenci jistě ocení, že mohou shlédnout videoprezentaci na vybrané téma a předem přemýšlet nad některými otázkami. Následující mentoring pak bude mnohem efektivnější.

↑ KONEC AKTIVITY 3 ↑



## Výukový blok 4 - Výhody úspěšného mentoringu

### Cíle výukového bloku

- Porozumět výhodám mentoringu pro všechny zúčastněné strany.

### ↓ AKTIVITA 4 ↓

#### Jaké jsou výhody mentoringu na pracovišti?

Mentoring přináší řadu výhod na mnoha úrovních, jak pro méně zkušené kolegy (mentorované osoby), tak i pro samotné mentory, supervizory či organizaci. Mentorovaní mají příležitost získat praktické znalosti od zkušenějších zaměstnanců, kteří dosáhli úrovně odborných znalostí, o které mentorovaní usilují. Mentoři mají příležitost rozšířit svůj repertoár odborných znalostí a dovedností prostřednictvím výuky a podpory ostatních. Organizace má příležitost dále rozvíjet a šířit bohatství talentů, dovedností a znalostí svých zaměstnanců.

Podívejme se podrobněji na výhody, které může úspěšný mentoringový program přinést všem zúčastněným stranám.

#### Přínosy mentoringu pro organizaci

- významný pozitivní dopad na úroveň adaptace i na udržení nových zaměstnanců;
- efektivnější spolupráce v týmech;
- mentoring umožňuje organizacím přizpůsobit se změnám nebo nepředvídatelným okolnostem;
- zvýšení produktivity díky lepšímu zapojení a spokojenosti s prací;
- mentoring usnadňuje růst a rozvoj vedoucích;
- usnadňuje plnění závazku organizace k rozvoji a učení zaměstnanců;
- předává a udržuje institucionální znalosti;
- podporuje inkluzivní, rozmanité a spolupracující prostředí;
- linioví manažeři a personalisté také těží z lepšího směřování a zapojení zaměstnanců.

#### Přínosy mentoringu pro mentorované osoby

- snadnější stanovení cílů rozvoje, které zahrnují rozvoj znalostí, technický pokrok i behaviorální rozvoj;
- lepší řízení kariérních cílů;
- rozvoj sítě vlivu v rámci organizace;
- zvýšená sebedůvěra, která pomáhá budovat lepší výkonnost a větší přínos pro organizaci;
- získání vedení a podpory od respektovaného kolegy;
- možnosti profesního rozvoje;
- porozumění tomu, jak organizace funguje;

- lepší povědomí o jiných přístupech k práci;
- budování sítě kolegů a rozšíření znalostí z různých oblastí organizace;
- získání zpětné vazby na vlastní nápady i na úspěšnost zdolávání výzev.

#### Přínosy mentoringu pro mentora

- mentoring poskytuje naplnění a uspokojení z pomoci ostatním a z přispění k rozvoji kolegů i organizace;
- profitování ze spokojenosti s rozvojem svých kolegů a z předávání odborných znalostí a dovedností;
- mentor si rozšiřuje síť mezi kolegy a buduje smysl pro komunitu;
- mentoring podporuje využívání a rozvoj klíčových kompetencí mentora a tím podporuje jeho odborný i osobní růst;
- mentoring podněcuje ke zkoumání pracovních postupů a nacházení alternativních možností a řešení;
- mentoring podporuje nové nápady a pohledy na vedoucí role.

Následující krátké video vysvětluje výhody efektivního mentoringu na pracovišti jak pro mentora, tak i pro mentorovaného - <https://www.youtube.com/watch?v=JGvC0eshPQM>

#### ↑ KONEC AKTIVITY 4 ↑

### Výukový blok 5 - Využití druhé skupiny dvanácti videoprezentací projektu UNWIND v mentoringu

#### Cíle výukového bloku

- Shlédnout a prostudovat dalších 12 UNWIND videoprezentací
- Připravit si tyto videoprezentace pro okamžité využití v průběhu mentoringu

#### ↓ AKTIVITA číslo 5 ↓

V prezenční části vzdělávacího kurzu jste měli možnost pracovat pouze s několika videoprezentacemi projektu UNWIND. Nyní můžete shlédnout zbývající videoprezentace a podrobněji je prostudovat. Videoprezentace najdete na e-learningovém portálu projektu UNWIND.

Odkaz na webovou stránku projektu je <https://www.unwind.work/>

Druhá skupina 12 videoprezentací UNWIND je v záložce "Výstupy" - **Soubor výukových zdrojů rozvíjejících vysoce ceněné dovednosti**. Společným tématem druhé skupiny videoprezentací jsou vysoce ceněné dovednosti.

Zde jsou názvy všech videoprezentací:

1. Aktivní naslouchání
2. Jak vést pracovní porady
3. Konstruktivní kritika
4. Small talk
5. 5 úrovní delegování
6. Jak delegovat úkoly
7. Krizový management
8. Efektivní práce v týmech
9. Řešení konfliktů
10. Rozhodování při řešení problémů
11. Výběr členů týmu
12. Prioritizace problémů

Videoprezentace můžete shlédnout a připravit se na jejich využití v průběhu mentorování. Můžete si je prostudovat a připravit potenciální otázky pro mentorované kolegy a kolegyně. Jakmile bude mít mentorovaná osoba o dané téma zájem, můžete jí poslat odkaz na videoprezentaci a zároveň s tím i otázky, na které si předem promyslí odpovědi. Tento postup šetří spoustu času. Mentorovaná osoba bude mít o daném tématu přehled před vašim společným setkáním, což je velká výhoda.

Tímto způsobem se můžete připravit na řadu typických situací, které se dějí na pracovišti nebo se připravit na témata, která jsou často diskutována během vašich mentorských setkání. Vaši svěřenci jistě ocení, že se mohou na videoprezentace podívat a předem popřemýšlet nad specifickými otázkami. Tímto způsobem bude mentoring mnohem efektivnější.

↑ KONEC AKTIVITY 5 ↑

## Výukový blok 6 - Co z nás dělá dobrého mentora?

### Cíle výukového bloku

- Identifikovat vlastnosti a dovednosti dobrého mentora
- Porozumět výhodám mentoringu pro všechny zúčastněné strany

## ↓ AKTIVITA 6 ↓

**Vlastnosti a dovedností dobrého mentora**

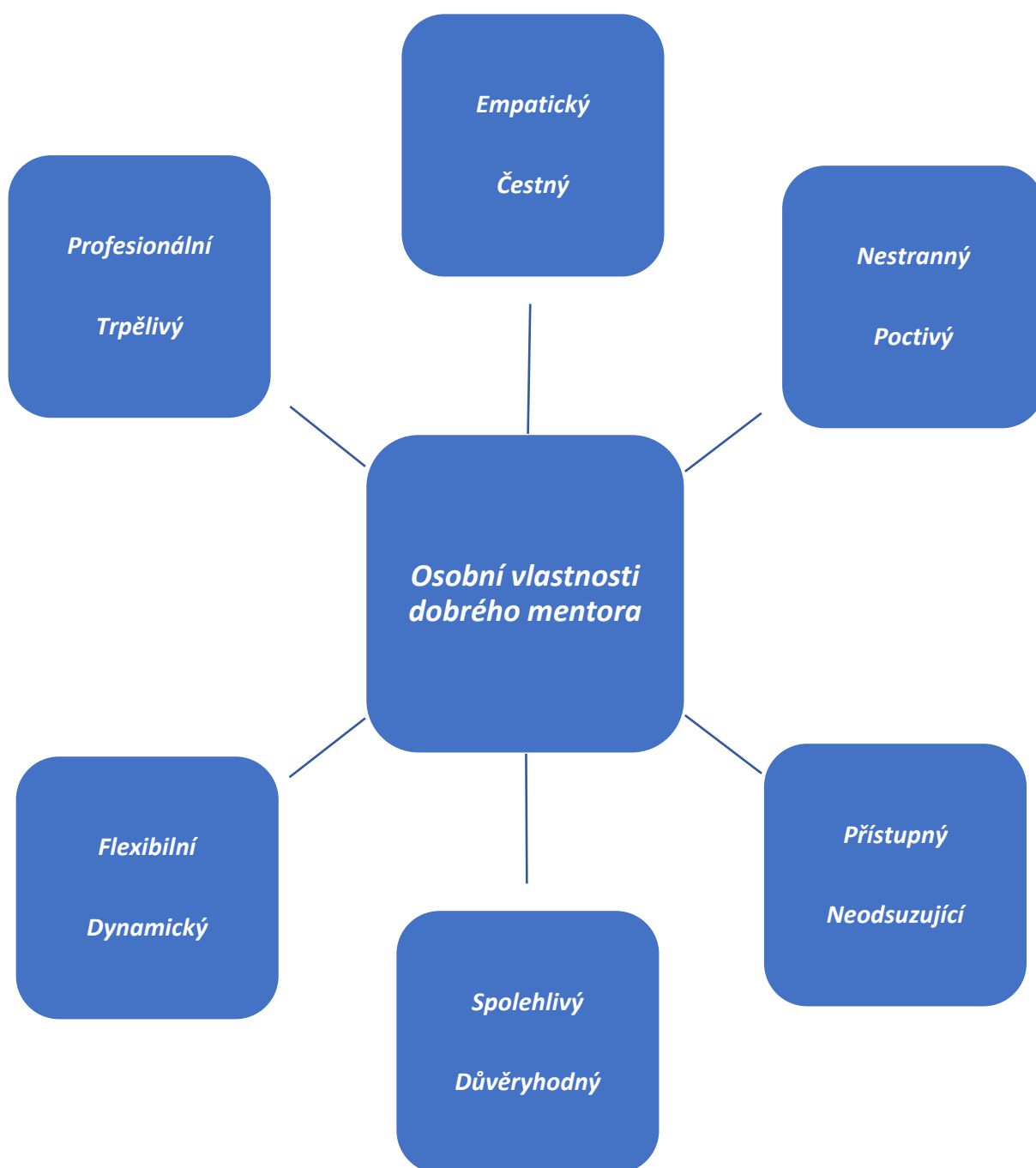
Důležitým aspektem mentoringu, v jakémkoli vzdělávacím nebo pracovním prostředí, je osobnost mentora. Mentoring může být náročný a frustrující proces, který vyžaduje specifický typ osobnosti a charakteristické znaky, aby byl plně efektivní.

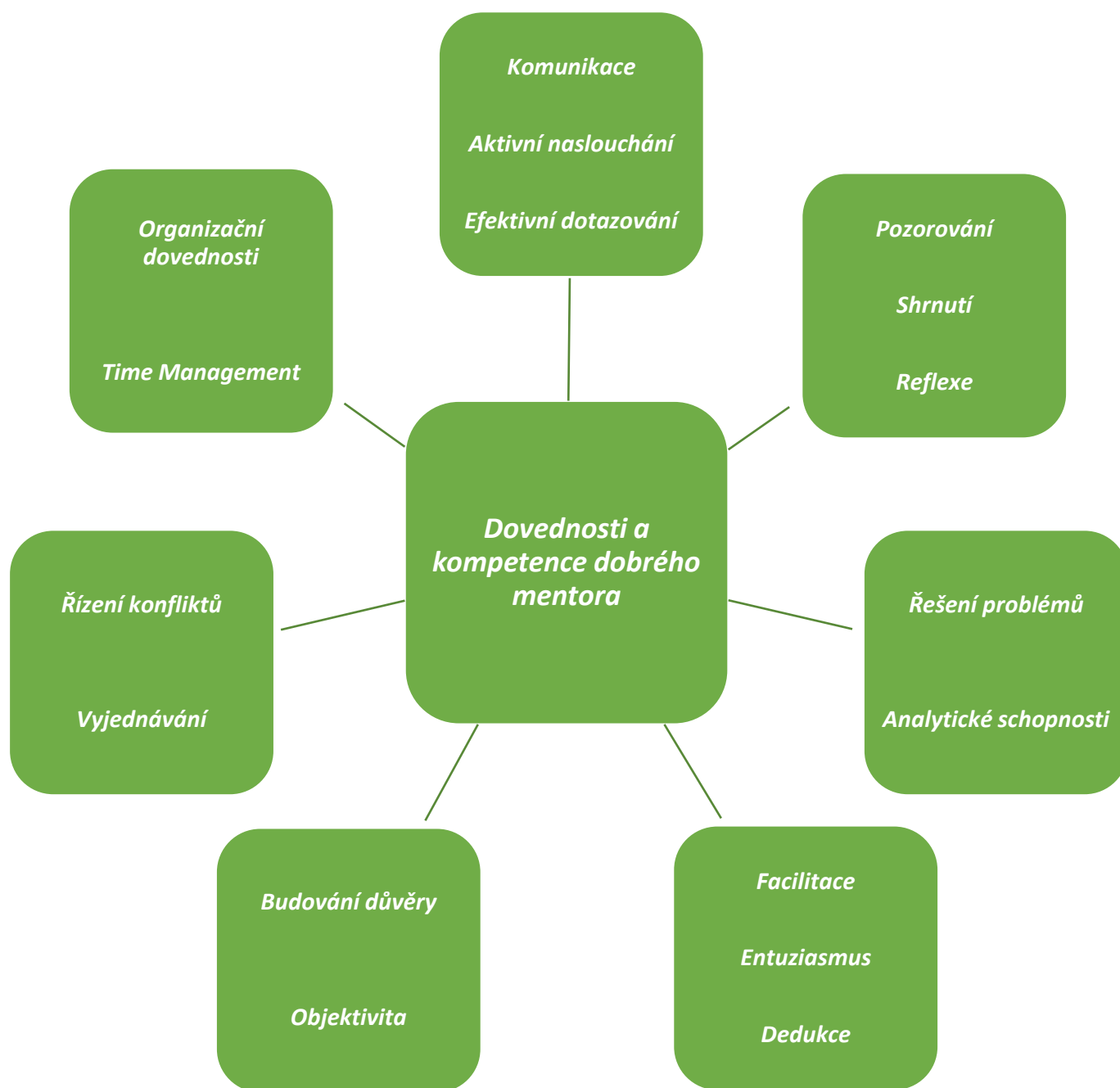
Dobrý mentor musí být víc, než jen úspěšný pracovník. Dobrý mentor musí mít dispozice a touhu rozvíjet jiné lidi. Vyžaduje to ochotu reflektovat a sdílet své vlastní zkušenosti, včetně selhání.

Vlastnosti a dovednosti, které je třeba u mentora hledat:

- Touha rozvíjet se a pomáhat druhým. Dobrý mentor má upřímný zájem podpořit jiného člověka, často i bez jakékoliv odměny. Dobří mentoři to dělají proto, že skutečně chtějí, aby někdo další uspěl.
- Schopnost a možnost obětovat svůj čas a energii. Jen dobré úmysly nestačí. Mentoring vyžaduje čas!
- Mít odborné znalosti z oboru a znalosti chodu organizace. Nejlepší mentoři mají bohaté znalosti v oblasti, kterou chce mentorovaná osoba rozvíjet.
- Ochota sdílet také své osobní zkušenosti s neúspěchem a chybami. Mentoři by se měli umět podělit jak o to, co udělali dobře, tak i o to, co se jim v praxi nepovedlo. Oba typy zkušeností poskytují cenné příležitosti k učení.
- Ochota učit se novým věcem a dovednostem. Nejlepší mentoři byli a vždy budou ti, kteří sami zůstali zvědavými studenty. Raději byste si nechali radit od někoho, jehož mysl je zavřená, protože si myslí, že už všechno ví, nebo od někoho, jehož mysl je otevřená, protože se vždy snaží prohloubit své znalosti?
- Dovednost rozvíjet ostatní. Tato dovednost zahrnuje např.: aktivní naslouchání, kladení otázek, sebereflexi, poskytování zpětné vazby a schopnost sdílet příběhy, které zahrnují osobní zkušenosti, příklady a upřímný pohled na věc.

Následující diagramy ukazují řadu vlastností, dovedností, kompetencí a charakteristik, kterými může dobrý mentor disponovat. Ne všechny tyto dovednosti jsou nezbytné a je málo pravděpodobné, že každý mentor bude mít všechny níže uvedené vlastnosti. Většina mentorů rozvíjí své dovednosti, díky získaným zkušenostem v průběhu svého mentorování.





Níže uvádíme odkaz na video, jak se stát dobrým mentorem na pracovišti.

[https://www.youtube.com/watch?v=G3q8kEn\\_nsg](https://www.youtube.com/watch?v=G3q8kEn_nsg)

↑ KONEC AKTIVITY 6 ↑

## Výukový blok 7 - Využití třetí skupiny dvanácti videoprezentací projektu UNWIND v mentoringu

**Cíle výukového bloku**

- Shlédnout a prostudovat třetí skupinu 12 videoprezentací projektu UNWIND.
- Připravit si tyto videoprezentace pro okamžité využití v průběhu mentoringu.

## ↓ AKTIVITA 7 ↓

V prezenční části vzdělávacího kurzu jste měli možnost pracovat pouze s několika videoprezentacemi projektu UNWIND. Nyní můžete shlédnout zbývající videoprezentace a podrobněji je prostudovat. Videoprezentace najdete na e-learningovém portálu projektu UNWIND.

Odkaz na webovou stránku projektu je <https://www.unwind.work/>

Třetí skupina dvanácti UNWIND videoprezentací je v záložce „Výstupy“ - **Soubor výukových zdrojů zaměřených na zvládnání stresu**. Společným tématem těchto videoprezentací jsou dovednosti v oblasti zvládnání stresu.

Zde jsou názvy všech videoprezentací:

1. Spánek a stres
2. Co je hněv a jak ho zvládnout
3. Co je stres a jak ho zvládat
4. Jak jiní lidé utvářejí vaši osobnost
5. Podpůrné systémy ve vašem životě
6. Jak si zvyknout v novém prostředí
7. 4 „A“ stresového managementu
8. Důležitost vašeho času na odpočinek
9. Time management
10. Uklidte si ve svém životě
11. Prokrastinace
12. Osobnostní faktory ovlivňující odolnost vůči stresu a hněvu

Videoprezentace můžete shlédnout, nebo je můžete využít v průběhu mentorování. Můžete si je prostudovat a připravit si potenciální otázky pro méně zkušeného kolegu. Jakmile bude mít váš svěřenec o dané téma zájem, můžete mu poslat odkaz na videoprezentaci a zároveň s tím i otázky, na které si předem promyslí odpovědi. Tento postup šetří spoustu času. Mentorovaná osoba bude mít o daném tématu přehled před vaším společným setkáním, což je velká výhoda.

Vaši svěřenci jistě ocení, že se mohou na videoprezentace podívat a předem popřemýšlet nad specifickými otázkami. Tímto způsobem bude mentoring mnohem efektivnější.

## ↑ KONEC AKTIVITY 7 ↑

## Výukový blok 8 - Proces mentoringu

### Cíle výukového bloku

- Seznámit se s procesem mentoringu.
- Porozumět praktické aplikaci mentoringového procesu.

### ↓ AKTIVITA 8 ↓

#### Proces mentoringu

Proces mentoringu je úspěšnější a má větší účinek, pokud je založený na pravidlech a má určitou strukturu. Čtyřstupňová struktura, která je před, na začátku, uprostřed a na konci mentoringu, může vypadat například takto:

1. Naplánování mentoringu a nalezení vhodného mentora. Vytvoření vhodné dvojice mentorovaný - mentor.
2. Počáteční fáze mentoringu - budování vztahu mezi mentorem a mentorovanou osobou a nastavení vzájemné dohody o mentoringu.
3. Střední fáze mentoringu - práce na naplňování stanovených cílů mentoringu.
4. Konečná fáze mentoringu - uzavření a vyhodnocení výsledků.

Celý tento proces trvá určité časové období, což může například být šest až dvanáct měsíců. V případě potřeby může být toto časové období i delší. Délka času každé fáze se liší v závislosti na potřebách mentorované osoby a osobním stylu mentora. Během schůzek, ve střední fázi mentoringu se ujistěte, že je prováděna také kontrola a analýza pokroku.

#### 1. Naplánování mentoringu a nalezení vhodného mentora

Vytvoření dobrého vztahu mezi mentorem a mentorovanou osobou je významným prvkem mentoringu. Pokud zahajujete celofiremní mentoringový program, může být těžké spojit všechny nové zaměstnance s vhodným mentorem. Vztah mezi mentorem a jeho svěřencem bude mít vliv na rozvoj nového zaměstnance, takže nalezení vhodného mentora je klíčem k úspěšnému procesu mentoringu pro obě strany. Proces mentoringu by měl být tedy prováděn v závislosti na typu osobnosti, věku a úrovni zkušeností mentorované osoby tak, aby to odpovídalo také dovednostem a osobnosti mentora.

#### 2. Počáteční fáze mentoringu - budování vztahu mezi mentorem a mentorovanou osobou

Během úvodního setkání je důležité zvládnout následující klíčové aktivity.

- **Vzájemné seznámení** - zde je zahrnuto vzájemné poznávání, vytváření vztahu, sdílení historie kariéry a zkoumání toho, co může mít mentor s mentorovanou osobou společného. Dochází k úvodnímu seznámení mentora a mentorované osoby, představení předpokládaného harmonogramu a získání prvních informací od nově nastupujícího zaměstnance (tj. naléhavé



problémy, které je potřeba řešit; jeho očekávání apod.). Mentorovaný sděluje svá očekávání a potřeby pro úspěšné uvedení do nového zaměstnání. Setkání mentora i jeho svěřence mimo kancelář, nebo mimo organizaci, může uvolnit oboustranné napětí a seznámení může proběhnout v uvolněnější atmosféře.

- **Nastavení cílů mentoringu** - v této aktivitě dochází ke stanovení cílů mentoringu, dochází k identifikaci znalostí, činností a dovedností, kdy po jejich dosažení bude možné nového zaměstnance považovat za samostatného. Dochází také ke stanovování plánu jednotlivých kroků procesu mentoringu. Jak mentor, tak i mentorovaná osoba definují styl vzájemné komunikace, aby se jim dobře spolupracovalo. Mentorovaná osoba si stanoví své kariérní cíle, silné stránky a nastíní, jakým způsobem mu může mentor poskytnout podporu. Zároveň se stanovuje úroveň oboustranné diskretnosti, včetně toho, co je a není přijatelné sdílet s ostatními.
- **Nastavení pravidel mentoringu** - v této aktivitě se projednávají pravidla mentoringu, včetně dohody ohledně očekávání a délky mentoringu, a také ohledně vztahu důvěrnosti. Mentorovaná osoba by měla převzít odpovědnost za plánování schůzek. Nastavují se pravidla mentoringu, jako je např., zda je vhodné vzájemně se setkávat mimo plánované schůzky, nebo v jakém rozsahu se budou schůzky konat. Nastavení těchto pravidel poskytuje nezbytný rámec pro optimalizaci mentorského vztahu.
- **Mentorská dohoda** - tato dohoda specifikuje očekávání a cíle mentoringu, jakož i specifika vzájemného vztahu. Dohoda by měla zahrnovat kontaktní informace, stanovit harmonogram schůzek, identifikovat cíle obou stran, stanovit data přezkumu pokroku a datum ukončení procesu mentoringu. Teprve poté, co je tato dohoda definována, jste připraveni zahájit další fáze mentoringu.

### 3. Střední fáze mentoringu - práce na naplňování stanovených cílů mentoringu

Hlavní výzvou, kterému proces mentoringu čelí, je časový závazek. Mentoring se bere jako další odpovědnost vedle profesního a osobního rozvrhu mentora. Vyžaduje od mentora, kromě jeho běžných pracovních povinností, také další čas, energii a úsilí na to, aby byl mentorované osobě k dispozici. Strukturované schůzky tak mohou minimalizovat nejen plýtvání časem, ale i energii mentora a mentorované osoby.

- **Jak co nejlépe využít čas schůzky** - pravidelné a dopředu naplánované schůzky jsou určitě dobrou cestou, jak optimalizovat proces mentoringu. Pokud je to možné, naplánujte si schůzky nejméně na tři měsíce dopředu. Mentor i mentorovaná osoba by měli být schopni co nejlépe využít časově omezená setkání. Mentorovaná osoba by měla znát dopředu program setkání, měla by si připravit pro mentora otázky i své nápady. Mentor by měl být také předem připraven na to, co má být na schůzce projednáváno a může mít případně pro svého svěřence připravené průběžné „výzvy“.
- **Další příležitosti k učení** - mentorovaná osoba se může účastnit také pracovních setkání mentora. Během pozorování chování mentora v pracovním procesu a v průběhu neformálních rozhovorů se toho může mentorovaná osoba hodně naučit. Mentor i jeho svěřenec mohou také společně pracovat na nějakém projektu, čímž se mohou lépe poznat a vzájemně rozvíjet.

Během mentoringu by měl mentor i mentorovaná osoba absolvovat několik procesů, které pomohou mentorované osobě lépe se zapojit do pracovních činností.

Může se jednat např. o tyto procesy:

- Společné rozhovory o dosavadních zkušenostech, cílech, plánech, dovednostech, kariérních postupech, strategiích řešení problémů;
- Účast na setkáních, workshopech, konferencích a dalších akcích spolu s následnou diskusí;
- Společná práce na úkolech, nebo dokonce na projektu, který mentorovi umožňuje příležitost modelovat a předvádět dovednosti a techniky pro řízení projektů a řešení náročných situací;
- Následná diskuze a sdílení informací a názorů jsou zásadní pro proces mentorování a měly by je obě strany používat při každé příležitosti.

Průběžné hodnocení a kontrola pokroku jsou nedílnou součástí procesu mentoringu a umožňují oběma stranám posoudit úspěšnost tohoto procesu. Pravidelně tedy zařazujte do procesu mentoringu hodnocení pokroku. Hodnocení pokroku může být začleněno klidně i do pravidelných schůzek. Průběžné hodnocení se týká jak mentorované osoby, tak i mentora. V průběhu hodnocení se můžete zamyslet nad následujícími otázkami:

1. Jaké cíle, nebo úkoly se v současné době pokoušíme řešit?
2. Jaké cíle, nebo úkoly nám ještě zůstávají?
3. Jakou úroveň úspěchu jsme doposud dosáhli?
4. Jdeme správným směrem? Dosáhneme stávajícím způsobem cílů mentoringu, které jsme si stanovili v mentoringové dohodě?
5. Jsou nutné nějaké změny nebo úpravy procesu mentoringu nebo naší původní mentoringové dohody?
6. Objevili jsme dříve neidentifikovaný cíl?

#### **4. Konečná fáze mentoringu - uzavření a vyhodnocení výsledků**

Mnoho mentorských vztahů skončí v určitém okamžiku, zejména pokud byl mentoring součástí procesu začlenění nového zaměstnance do organizace či firmy. Je důležité ukončit mentoring strukturovaným a přínosným způsobem. Toho lze dosáhnout pomocí kontrolního seznamu pro ukončení mentoringu, který obsahuje například následující činnosti:

1. Bylo provedeno zhodnocení míry dosažení cílů a pokroku mentorované osoby?
2. Bylo zajištěno, aby žádné důležité cíle nebyly opomenuty?
3. Bylo navrženo, jak bude oboustranný vztah pokračovat i po ukončení formálního mentoringu?
4. Bylo připraveno závěrečné zhodnocení cílů oběma stranami (mentor i mentorovaný)?
5. Bylo provedeno závěrečné zhodnocení procesu mentoringu oběma stranami?

Závěrečné zhodnocení procesu mentoringu je nástrojem k určení toho, čeho bylo dosaženo a co každá strana získala. Cílem této fáze je diskutovat o ukončení mentoringu, identifikovat úspěchy mentora i mentorované osoby a prozkoumat, co jste se během procesu společně naučili.

### Praktická aplikace mentoringového procesu

Při implementaci mentorského programu je důležité neopomíjet výzvy a příležitosti, které přináší každodenní fungování mentorovaného na pracovišti. Je třeba si všimnout problémů a výzev, kterým mentorovaný čelí a věnovat jim pozornost v praktickém mentoringu. Tento proces lze rozdělit do 3 klíčových fází, přičemž za každou fázi je zodpovědný jak mentor, tak i mentorovaná osoba.

1. Průzkum - prozkoumat problémy, výzvy a příležitosti, které rozpoznal mentor nebo mentorovaná osoba v pracovním procesu mentorovaného.
2. Rozvoj - identifikovat možnosti zlepšení či rozvoje mentorovaného ve vztahu těmto k novým problémům, výzvám a příležitostem.
3. Akční plánování pro zlepšení - vytvoření dosažitelného a realistického cíle a akčního plánu, který bude naplňován během mentoringu v nejbližším období.

Následující tabulka podrobně popisuje strategie a metody zahrnuté v každé ze tří fází.

| Průzkum                                    |                                   |
|--|-----------------------------------|
| Strategie                                  | Metody                            |
| Ujmout se vedení                           | Aktivní naslouchání               |
| Věnovat druhému pozornost a rozvíjet vztah | Kladení otevřených otázek         |
| Vyjasnit si cíle a úkoly mentoringu        | Vyjednávání o programu mentoringu |
| Podpora a poradenství                      |                                   |

| Rozvoj                        |  |
|-------------------------------|--|
| Strategie                     | Metody                                 |
| Podpora a poradenství         | Naslouchání a stanovování výzev        |
| Konstruktivní zpětná vazba    | Kladení otevřených otázek              |
| Koučování a ukázka dovedností | Rozpoznávání silných a slabých stránek |
|                               | Stanovení priorit                      |
|                               | Identifikování potřeb                  |
|                               | Poskytování informací a rad            |
|                               | Sdílení zkušeností                     |

| Akční plánování pro zlepšení                         |   |
|--|---|
| Strategie  | Metody  |
| Prozkoumat možnosti akce a odhadnout jejich důsledky | Povzbuzování kreativního způsobu myšlení      |
| Účastnit se aktivněji celého procesu mentoringu      | Podpora při rozhodování a při řešení problémů |
| Vyjednat akční plán na nejbližší období mentoringu   | Odsouhlasení si akčního plánu                 |
|  | Sledování pokroku a vyhodnocení výsledků      |

↑ KONEC AKTIVITY 8 ↑