



Kvalitativní služby na místní úrovni pro emigranty a uprchlíky

[Erasmus + Project reference number: 2017-1-EL01-KA204-036335]

Výstup IO3

Příloha II: Dodatečný a referenční materiál

Realizátoři Drosotalida, IOM

Verze 3.0

Datum 28 únor 2020

Typ Veřejný report



Seznam autorů

Drosostalida	SOCIAL COOPERATIVE ENTERPRISE DROSOTALIDA
IOM	IOM Mezinarodni organizace pro migraci v Praze

Prohlášení

Tento projekt je financován s podporou Evropské komise. Podpora vypracování této publikace ze strany Evropské komise nepředstavuje schválení obsahu, který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže být činěna odpovědnou za jakékoli použití zde obsažených informací.

Referenční číslo projektu: 2017-1-EL01-KA204-036335.

Q-SER Konsorcium

The Q-SER Konsorcium:

MUNICIPALITY OF EGALEO	Řecko
IOM Mezinárodní organizace pro migraci v Praze	ČR
INTRACOM GMBH	Německo
MEDIA CREATIVA 2020, S.L.	Španělsko
SOCIAL COOPERATIVE ENTERPRISE DROSOSTALIDA	Řecko
ECUMENICAL PATRIARCHAT – GREEK – ORTHODOX METROPOLIS OF GERMANY – COMMUNITY THE ASCENSION IN STUTTGART	Německo
FONDO ANDALUZ DE MUNICIPIOS PARA LA SOLIDARIDAD INTERNACIONAL	Španělsko

Uživatelská práva



Toto dílo je chráněno v rámci CC BY Creative Commons Attribution 4.0 International License.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Verze výstupu

Rev. N	Popis	Autor	Datum
1.0	D.IO3 - Peer review	All partners	1/09/2018
2.0	D.IO3 – Oficiální představení	Drosostalida, IOM	31/10/2018
3.0	D.IO3 – Finální verze	Drosostalida, IOM	28/02/2020

Obsah

1. MENTORING A POJMY MENTORINGU V PROJEKTU Q-SER.....	8
1.1. Mentoring: Pojmy a jejich význam	8
1.2. Pojem mentoring v projektu Q-SER	9
2. MODELY MENTORINGU.....	12
2.1. Mentorování jeden na jednoho (nebo Dyády)	12
2.2. Skupinový mentoring	13
2.3. Vzájemný mentoring.....	13
2.4. Mentorování založené na školení	13
2.5. Obrácený mentoring.....	14
2.6. Exekutivní mentoring.....	14
2.7. E- Mentoring.....	15
3. METODOLOGICKÝ RÁMEC PRO POSTUP MENTORINGU V PROJEKTU Q-SER	16
4. ODKAZY PRO DALŠÍ ČETBU	19
5. UŽITEČNÉ ODKAZY.....	20

1. MENTORING A POJMY MENTORINGU V PROJEKTU Q-SER

Věděli jste?

Jednu z prvních zmínek slova „mentor“ můžeme nalézt v Homérově *Odyseu*. Moudrý muž jménem Mentor dostane za úkol vzdělávat Odysseova syna Telemachuse. Když Odysseus odešel bojovat do Trójské války, svěřil péči o svoje království a syna Mentorovi, moudrému a důvěryhodnému poradci.

1.1. Mentoring: Pojmy a jejich význam

Mentoring je praktika, která se stává v posledních letech čím dál oblíbenější. Slouží k podpoře a zvýšení znalostí pomocí přenosu know-how a znalostí od zkušených osob na ty méně zkušené. V současnosti se mentoring často používá v podnikání, a to za účelem překonat bariéru mezi vzdělávacími institucemi a reálným světem. Mentoring nachází uplatnění v mnoha oblastech: vědecké, pracovní a vzdělávací.

Přestože neexistuje jedna obecně přijatá definice mentoringu, většina se shodne na tom, že to je kolektivní proces, kdy se členové zlepšují a mají užitek ať už na praktické, nebo symbolické úrovni. Mentoring je definován jako vztah mezi zkušenou (nebo zkušenější) osobou, tedy mentorem, a méně zkušenou osobou (mentorovaným), který chce pomocí této asistence a vedení dosáhnout osobního, vzdělávacího nebo profesního rozvoje (Haney 1997). Cílem mentorování je pomoci jednotlivcům a/nebo skupinám v jejich osobním rozvoji za účelem maximalizování jejich možností a příležitostí, rozvoji a vývoji jejich dovedností a zlepšení jejich výkonu.

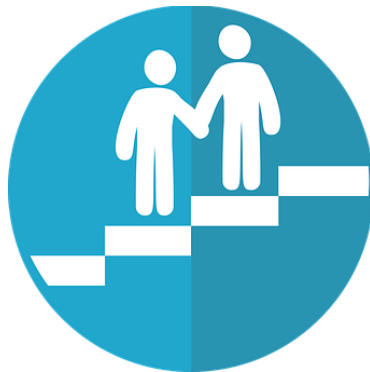
Mentoring bývá také považován za:

- Způsob, jak pomoci novým zaměstnancům sít se s firemní kulturou (Bierema, 1996),
- Způsob, jak usnadnit osobní a kariérní růst a rozvoj, a také vylepšit příležitosti pro ty, kteří jsou obvykle odrazováni firemními bariérami (Gunn, 1995).

- Podpora pro jednotlivce prostřednictvím příležitosti ke zvyšování kulturních vědomostí, estetického porozumění a potenciálu vést smysluplný život (Galbraith a Cohen, 1995).

Mentoring je tedy vztah spolupráce dvou (nebo více) osob, které se pomocí výměny zkušeností, názorů, informací a praktických rad v konkrétní oblasti vzdělávání, zaměstnanosti nebo aktivity v bezpečném a respektujícím rámci snaží o posílení kariérních, vzdělávacích a osobnostních dovedností účastníků.

1.2. Pojem mentoring v projektu Q-SER



Projekt Q-SER se pomocí školení a mentoringu snaží o zvýšení povědomí úředníků o migrantech/uprchlících. Zaměstnanci subjektů veřejné správy a místních orgánů často při výkonu své práce přicházejí do styku s migranty za účelem řešení jejich bytové situace, sociální péče a zabezpečení, zdraví, vzdělání a dalšími administrativními požadavky spojenými s potvrzením bydliště a práce, dalšími potvrzeními atd. Imigranti čelí nejrůznějším problémům, obzvláště v komunikaci a kontaktu s institucemi hostitelské země, a to kvůli jazykové bariéře a kulturním rozdílům. Na druhou stranu, zaměstnanci, kteří mají za úkol řešit požadavky (migrantů) a pomoci jim zlepšit jejich životní situaci, často nejsou seznámeni s možnými řešeními těchto problémů a chybí jim vhodná školení, nástroje a rady. Obě strany navíc k té druhé chovají předsudky a mají stereotypní chování, takže při řešení těchto požadavků vyvstávají dodatečné problémy. Tyto problémy mohou pro migranty představovat překážku pro komunikaci, spolupráci a nepřímo i sociální integraci.

Projekt Q-SER rozvíjí nástroje a služby určené ke zlepšení komunikace mezi těmito dvěma stranami a zaměřuje se na zlepšování znalostí zaměstnanců obcí pomocí školení a mentorování.



Tento projekt zahrnuje dva modely mentorování, a to **Kruhový model účinku (IO3)** a **Kruhový cyklus modelu mentoringu (IO4)**.

Kruhový model účinku cílí na změny na úrovni organizace, které by veřejným organizacím a místním orgánům umožnily následující:

- Zlepšit organizační kulturu v jedné oblasti (tedy v našem případě zacházení s migranty),
- Zlepšit komunikační nástroje organizace a informace, a také přijmout obecnou komunikační strategii pro zacházení s migranty,
- Umožnit zaměstnancům, aby mohli všem svým klientům sloužit stejně dobře,
- Posbírat interní znalosti a know-how a znovu ho využít/využít s novým cílem,
- Provádět správu znalostní databáze a vytvářet repositář použitelných kroků a know-how (inherentní znalost),
- Poskytovat vybavení k mentorování a podpůrné struktury za účelem jejich personálu pomoci,
- Znovu využít informace a přenést je na jiná pracoviště.

Kruhový cyklus modelu mentoringu cílí na konkrétní zaměstnance organizace a poskytuje nástroje a informace pro jejich postupný přesun na pozici mentorů a pro získávání informací. Tento Model umožňuje interakci mezi personálem za účelem zvýšit jejich kompetence jako je například následující: sebezpoznání; komunikační dovednosti; organizační dovednosti; mezikulturní komunikační schopnosti; respekt k lidským právům; osobnostní a profesní zápal. Mentorované osoby, vedené svými mentory, budou schopny aplikovat vhodné komunikační a spolupracující techniky při kontaktu s migranty, také budou schopny využít postupy, které prosazují integraci a rovnocenné zacházení. Tato zkušenost jim poskytne znalost a schopnosti, pomocí kterých budou moci být budoucími mentory méně zkušených kolegů a bude tak probíhat cyklus mentoringu [kruhový cyklus]. Tento postup prosazuje posilování schopností a zaměřuje se na práva, samostatnost a účast, zatímco současně snižuje riziko sociálního vyloučení. Tím, že se personál zapojí do Kruhového cyklu mentoringu, může:

- Získat inherentní znalosti zkušenějších pracovníků,
- Posílit svoji znalost toho, jak zacházet/pracovat s imigranty,
- Trénovat svoje znalosti a stát se tak mentorem/e-mentorem v příslušné organizaci,
- Aplikovat znalosti týkající se práce a pracovního přístupu,
- Přenášet znalosti jako mentor/e-mentor na ostatní pracovníky dané organizace,
- Mít přístup k vyzkoušeným postupům, sekci otázek a odpovědí, zkušeným pracovníkům,
- Přispět k závazku organizace lépe sloužit klientům a snížit tak například počet stížností.

Mentorování může být v projektu Q-SER velmi užitečný nástroj, protože při aplikování výše zmíněných modelů je využíváno oddělení lidských zdrojů dané organizace, a také know-how, a to za účelem vytváření nových znalostí a zeštíhlení postupu v řešení problémů skupin se zvláštními charakteristikami (jako je například projekt, migrant/uprchlík).

Je známo, že existuje mnoho různých modelů mentorování v závislosti na cílech a potřebách dané organizace a jejích zaměstnanců. V projektu Q-SER a během implementace IO4 - Kruhový cyklus modelu mentoringu, je považováno za vhodné, aby byl použit model **obráceného mentoringu**¹. Obrácený mentoring je účinný způsob, jak v organizacích překlenout generační rozdíly. Jedná se o postup, kdy seniorní pracovníci se obrací se svými dotazy na mladší či méně

¹ The mentor toolkit (n.d.), The Ohio State University, Human resources

zkušené pracovníky a zajímají se tak o jejich znalosti a náhled na věc. Tento postup vede k novým poznatkům a zvýšené výkonnosti. Je to také dobrá příležitost pro mladé pracovníky, jak se vžít do kultury organizace a zvýšit tak své zapojení a úsilí².

² Viz také <http://www.prmagazin.de/meinung-analyse/hintergrund/reverse-mentoring-112018.html>

2. MODELY MENTORINGU

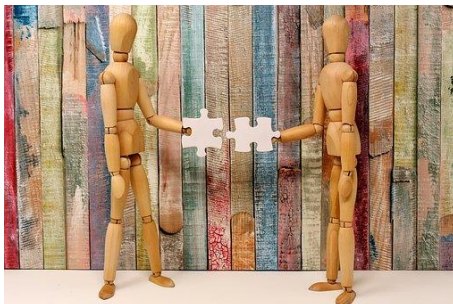
Postupy mentoringu se mohou vyskytovat v nejrůznějších aplikačních modelech. Faktory, které ovlivňují výběr vhodného modelu mohou být různé, například cíle a průběh programu, typ organizace, konkrétní charakteristiky částí organizace, kde bude k mentoringu docházet. Před výběrem modelu/ů mentoringu by také měly být vzaty v potaz následující praktické otázky, jako je například:

- ✓ Kde se mentor/mentorovaný nachází?
- ✓ Jaký mají názor na komunikování elektronicky?
- ✓ Je k dispozici dostatečný počet mentorů?

V praxi je časté, že dochází ke kombinaci různých modelů, protože je možné, že se pro jeden typ modelu nabídne oddělení nebo pobočka jedné velikosti, zatímco jiný model může být vhodnější pro potřeby jiné skupiny nebo organizace. Například může dojít k tomu, že bude mnoho zájemců o to se stát mentorovaným, ale počet potenciálních mentorů bude omezený. V tom případě je nejlepším řešením skupinový mentoring nebo e-mentoring. Složení různých oddělení v organizaci nebo firmě může být takový, že na tyto různá oddělení musí být aplikovány různé metody mentoringu³.

Některé z nejvhodnějších a nejúspěšnějších modelů mentoringu zahrnují následující⁴:

2.1. Mentorování jeden na jednoho (nebo Dyády)



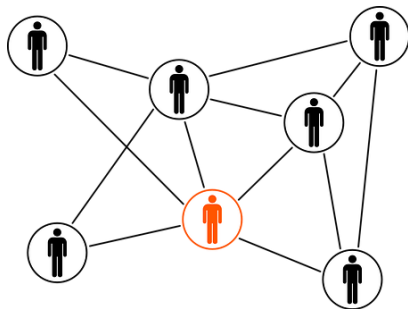
Jedná se o nejčastější/nejtradičnější model mentoringu, mentorování jeden na jednoho spojuje jednoho mentora s jedním mentorovaným. Tento model se v organizaci sjednává nejjednodušeji. Tento postup dokáže mezi mentory a mentorovanými vytvořit silný vztah.

Většina lidí tento model preferuje, protože umožňuje mentorovi u mentorovanému rozvinout osobní vztah a poskytuje mentorovanému individuální podporu. Jediným omezením zůstává dostupnost mentorů.

³ <https://www.insuranceinstitute.ca/fr/Mentoring/for-organizations/mentoring-models>

⁴ <https://www.management-mentors.com/about/corporate-mentoring-matters-blog/bid/30129/Different-Types-Of-Business-Mentoring-Models>

2.2. Skupinový mentoring



Skupinový mentoring vyžaduje jednoho mentora, který pracuje s 4 až 6 mentorovanými najednou. Skupina se setkává jednou či dvakrát za měsíc a diskutuje rozličná témata. Tato metoda kombinuje seniorní a vzájemný mentoring, mentor a mentorovaní si vzájemně pomáhají a rozvíjejí vhodné schopnosti a znalosti. Tento model je obzvláště užitečný, pokud není k dispozici tolik mentorů, jako je zájemců o to být mentorovaný. Tento postup má také přidanou hodnotu v tom, že mentorovaní se od sebe učí navzájem.

Na druhou stranu, skupinový mentoring je limitovaný obtížností toho, jak pravidelně plánovat setkání celé skupiny. Také mu chybí osobní vztah, který většina lidí u mentorování preferuje. Z tohoto důvodu, je tento postup často kombinován s modelem jeden na jednoho.

2.3. Vzájemný mentoring



Jedná se o postup, kdy jsou mentor a mentorovaný víceméně na stejné úrovni a mentorují se navzájem.

2.4. Mentorování založené na školení



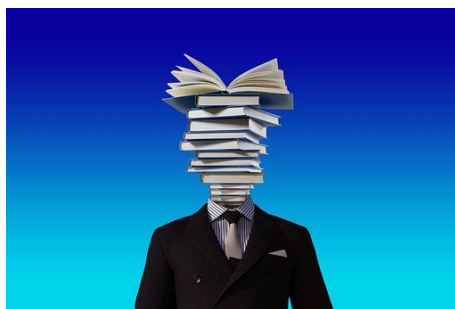
Tento model je přímo spojen se školícími programy. Mentorovanému je přiřazen mentor, který mu pomáhá rozvíjet konkrétní schopnosti, které se v programu vyučují. Mentoring založený na školení je omezený, protože se zaměřuje na konkrétní problém a nepomáhá tak mentorovanému rozvíjet širší výčet schopností.

2.5. Obrácený mentoring



Obrácený mentoring je účinný způsob, jak v organizacích překlenout generační rozdíly. Obvykle se jedná o postup, kdy seniornější pracovník se obrací pro radu na pracovníka mladšího či méně zkušeného. Tento postup vede k novým poznatkům a zvýšené výkonnosti. Pro mladší zaměstnance se také jedná o skvělou příležitost, jak se sžít s kulturou organizace a zvýšit tak své zapojení do dění a aktivit. Může to být také někdy, ovšem ne příliš často, aplikováno v opačném směru, tedy kdy juniorní osoba se stává mentorem seniornějšího kolegy (v případě nových technologií nebo nového vývoje na pracovišti).

2.6. Exekutivní mentoring



Tento model řízený shora dolů může být nejefektivnějším způsobem, jak v rámci dané organizace vytvořit kulturu mentoringu a rozvíjet schopnosti a znalosti. Jedná se také o efektivní nástroj plánování předání vedení, protože předchází „odchodu mozků“, který by jinak následoval poté, co seniorní management odejde.

2.7. E- Mentoring



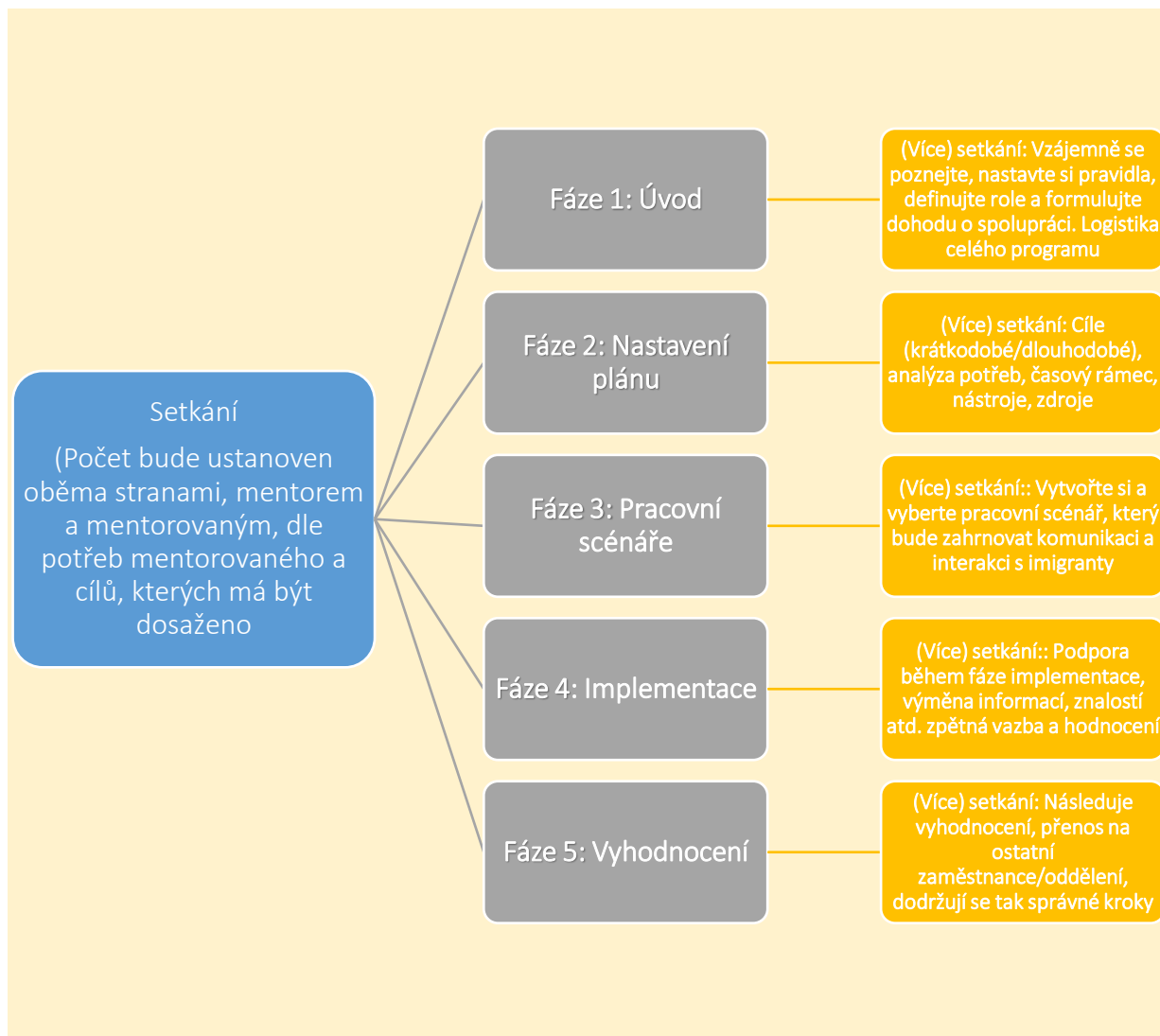
Jedná se o postup, kdy se mentor a mentorovaný „schází“ pomocí internetu, například přes e-mail, instant messaging, Skype, Google atd. Tento model je obzvláště užitečný, pokud se mentor a mentorovaný nenachází ve stejné lokalitě

V projektu Q-SER bylo mentorování jeden na jednoho (mentor a mentorovaný) v kombinaci se skupinovým mentorováním (mentor a mentorovaní ze stejného pracoviště/oddělení) a obrácené mentorování vyhodnoceno jako vhodné modely pro aplikaci v praxi.

3. METODOLOGICKÝ RÁMEC PRO POSTUP MENTORINGU V PROJEKTU Q-SER

Tato sekce nastiňuje fáze a kroky, které jsou navrhovány pro aplikování mentorujících modelů projektu Q-SER. Jedná se o stručný a návodný plán/návod, který může být mentory použit a adaptován pro potřeby mentorovaných a celkového postupu.

Schematické znázornění mentorujícího postupu v projektu Q-SER



Níže je uveden detailnější popis každé fáze:

Fáze 1: Úvod

Cíle:

- ✦ Vytvoření a budování mentorujícího vztahu, Smlouva - Závazek
- ✦ Navázání vzájemné důvěry.
- ✦ Zvýšení zájmu mentorovaného

- ⊕ Naplánování postupu s jasnými cíli.

Nástroje mentoringu:

- Dohoda o partnerství/Smlouva o mentoringu
- Fáze 1: Vzájemné porozumění
- Navržení časového rámce sezení mentoringu

Fáze 2: Nastavení plánu**Cíle:**

- ⊕ Jasně a měřitelné cíle
- ⊕ Vzájemné porozumění a dohoda
- ⊕ Strategické cílení
- ⊕ Výběr vhodných metod a nástrojů

Nástroje mentoringu:

- Fáze 2: Očekávání a cíle
- Navrhovaná forma pro zaznamenávání sezení mentoringu

Fáze 3: Pracovní scénáře**Cíle:**

- ⊕ Zaznamenávání scénářů založených na reálných případech

Nástroje mentoringu:

- Forma zaznamenávání pracovních scénářů

Fáze 4: Implementace**Cíle:**

- ⊕ Rozvinout komunikační a spolupracující dovednosti během aplikování vybraných scénářů
- ⊕ Týmová práce a řešení problémů
- ⊕ Identifikování příležitostí a rizik - analýza SWOT

Nástroje mentoringu:

- Navrhovaná forma pro zaznamenávání sezení mentoringu
- Mentor si může také dělat osobní poznámky ve formě diáře, aby zaznamenal vývoj mentorování

Fáze 5: Vyhodnocení**Cíle:**

- ⊕ Vyhodnocení aplikovaných postupů
- ⊕ Zaznamenání správných kroků
- ⊕ Vyhodnocení vztahu mentorování

✦ Návrhy na další aplikaci v dalších odděleních dané organizace

Nástroje mentoringu:

→ Vyhodnocení postupu mentoringu

4. ODKAZY PRO DALŠÍ ČETBU

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Byington, T. (2010). Keys to Successful Mentoring Relationships, *Journal of Extension*, Vol. 48, No 6,
<https://www.joe.org/joe/2010december/tt8.php>
- Detsky AS, Baerlocher MO. Academic mentoring – how to give it and how to get it. *JAMA*; 297:2134-2136, 2007. Ludwig S, Stein R. Anatomy of mentoring. *J Pediatr*, 152(2):151-2, 2008.
- Kutilek, L. M., & Earnest, G. W. (2001). Supporting professional growth through mentoring and coaching. *Journal of Extension [On-line]*, 39(4) Article 4RIB1. Available at: <http://www.joe.org/joe/2001august/rb1.php>
- Ludwig S, Stein R. Anatomy of mentoring. *J Pediatr*, 152(2):151-2, 2008.
- Mincemoyer, C. C., & Thomson, J. S. (1998). Establishing effective mentoring relationships for individuals and organizational success. *Journal of Extension [On-line]*, 36(2) Article 2FEA2. Available at: <http://www.joe.org/joe/1998april/a2.php>
- Podsen, I. J., & Denmark, V. M. (2000). *Coaching and mentoring first year and student teachers*. Larchmont, NY: Eye on Education.
- Starcevich, M. M. (n.d.). Do you want to be a mentor? Mentoring partner's handbook. Retrieved December 15, 2009.
<http://www.gov.ns.ca/psc/pdf/InnovationGrowth/Mentor/Guide%20for%20Mentoring%20a%20Mentor.pdf>
- Wilson, J. & Elman, N. (1990). Organizational benefits of mentoring. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 4, No. 4.

5. UŽITEČNÉ ODKAZY

1. <https://www.management-mentors.com/resources/benefits-of-mentoring>
2. <http://www.prmagazin.de/meinung-analyse/hintergrund/reverse-mentoring-112018.html>
3. <https://www.insuranceinstitute.ca/fr/Mentoring/for-organizations/mentoring-models>
4. <https://www.management-mentors.com/about/corporate-mentoring-matters-blog/bid/30129/Different-Types-Of-Business-Mentoring-Models>
5. <http://www.emt.org/userfiles/DesignTraining.pdf>