



Kvalitativní služby na místní úrovni pro emigranty a uprchlíky

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

Výstup IO4

Kruhový cyklus modelu mentoring: Krok 3

Realizátoři Drosostalida, IOM

Verze 4.0

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.IO4 - Peer review	All partners	31/10/2018
2.0	D.IO4 – 2 nd Peer review	All partners	1/03/2019
3.0	D.IO4 – Oficiální představení	Drosostalida, IOM	15/03/2019
4.0	D.IO4 – Finální verze	Drosostalida, IOM	28/02/2020

Obsah

1. EXTERNÍ PROFESIONÁLOVÉ - MENTOŘI: ONLINE DATABÁZE. STÍNOVÁNÍ PRÁCE	8
2. NÁVRHY UŽITEČNÝCH NÁSTROJŮ.....	10
2.1. Kroky, které organizace musí podniknout k zorganizování stínování pracovních povinností.....	10
2.2. Školicí metoda - Stínování pracovních povinností.....	11
2.3. “ <i>Stínování pracovních povinností</i> ” v projektu Q-SER	12
2.4. Nastavování stínování pracovních povinností.....	14
2.5. Kontrolní seznam pro školitele-osoby provádějící stínování.....	15

1. EXTERNÍ PROFESIONÁLOVÉ - MENTOŘI: ONLINE DATABÁZE. STÍNOVÁNÍ PRÁCE

Některé organizace mohou mít málo zaměstnanců nebo se jim nepřihlásilo dost kandidátů na mentorské pozice, a proto mohou spolupracovat s externími profesionály-mentory. V tomto případě by měla být navržena online databáze, kde by mohli profesionálové podat své přihlášky na pozice mentorů.

Přípravná fáze:

1. Online systém, který je připraven na podávání přihlášek. Profilové fotografie by měly být podobné těm v interním přihlašovacím procesu pro mentoring.
2. Externí profesionálové by měli mít přístup k uživatelskému manuálu systému, a to za účelem, aby mohli plně využít jeho výhod.
3. Komunikační nástroje: daný online systém by měl poskytovat online komunikační nástroje, jako je například diskuzní fórum pro uzavřené a veřejné skupinové chaty, chatovací místnost a měla by zde také být možnost interního systému pro zaslání e-mailů s funkcí zaznamenávání komunikace mezi danou dvojicí.
4. Profilová šablona přihlášení mentora by měla být sepsána danou organizací a osobami zodpovědnými za postupy mentoringu, a to za účelem zajištění správných interních postupů, zájmů, potřeb a funkcí.
5. V případě potřeby mohou být zorganizovány workshopy pro externí mentory, a to za účelem se zúčastnit a poskytnout znalosti a know-how jako konzultanti pro ostatní dvojice nebo jako konzultanti pro organizaci a mentorované. Struktura workshopu se řídí strukturou uvedenou v modelu IO3. Během workshopů budou diskutovány konkrétní scénáře a model IO4 také obsahuje několik scénářů z reálného života, které mohou být využity jako příklady.

Kromě školicího materiálu má projekt Q-SER ještě druhotnou podpůrnou strukturu, a to stínování pracovních povinností. tento postup má za cíl připravit budoucí mentory. Dostupný program stínování pracovních povinností se skládá z několika nástrojů a metod, které připravují jednu osobu na provádění stínování. Tento postup je součástí procesu mentoringu. Osoba, která provádí stínování, může být buď školitel, nebo člověk, co má zkušenosti s poskytováním školení.

Nástroje (složky), které jsou dostupné v sekci stínování, jsou následující:

- Obecné informace o stínování pracovních povinností
- Kroky, které musí být organizací podniknuty, pro umožnění stínování pracovních povinností
- Nastavování školicích kroků pro stínování pracovních povinností
- Kontrolní seznam pro školitele, kteří provádějí stínování pracovních povinností

Stínování pracovních povinností je dobrá technika pro poskytování přímé a okamžité zpětné vazby, a také pro vyhodnocování práce zaměstnance. Výsledky konstruktivní kritiky mohou být

přímo aplikovány ve výkonu práce a denní rutině a mohou tak společně s mentoringem tvořit velmi úspěšnou kombinaci.

2. NÁVRHY UŽITEČNÝCH NÁSTROJŮ

2.1. Kroky, které organizace musí podniknout k zorganizování stínování pracovních povinností

Poté, co je organizací zorganizováno stínování pracovních povinností, ať už veřejné nebo uzavřené, musí se provést určité kroky.

Krok 1. Setkání školitele-osoby, která bude provádět stínování, a organizace, která má o projekt zájem. Školitel-osoba, která provádí stínování, může být součástí organizace, pokud projde předepsaným školením, a to buď interním nebo od externího poskytovatele školení.

Krok 2. Organizace pro projekt vybírá vhodného školitele. Jakmile byl případ zanalyzován a byl vybrán školitel, může být sepsána smlouva (formální nebo neformální).

Krok 3. Organizace školitele informuje o daném projektu stínování a ten se tak na něj může připravit. Může být zapotřebí se setkat s cílovou skupinou. Měla by být sepsána šablona pro psaní zpráv, a to za účelem psát zápis z celého procesu a případných sezení.

Krok 4. Školitel navrhuje školicí postup, který je pro danou osobu nebo skupinu nejvhodnější. Školicí postupy mohou být navrženy pomocí obecné šablony (viz Příloha Příklad školicího postupu). Obecné charakteristiky, které by měly být zahrnuty, jsou název školení, požadované školicí dovednosti a znalosti, počet účastníků a doba trvání školení - poskytování stínovacích aktivit.

Krok 5. První setkání představitelů dané organizace, školitele a manažera daného oddělení. Ujistěte se, že si zaznamenáte průběh setkání, a také dovednosti, schopnosti a postoje, které mají být vylepšeny.

Krok 6. Školitel sepisuje školicí postup a následně ho s organizací diskutuje. Poté, co daný postup organizace potvrdí, může školitel účastníky stínování pozvat na setkání, nebo pokud jich je víc, tak na workshop, kde vysvětlí podrobnosti.

Krok 7. Setkání všech stran, které o to projeví zájem. V případě workshopu se jedná o setkání organizátorů.

Pokud je zorganizován workshop, měly by být prodiskutovány a prezentovány následující body:

- Úvod do workshopu a stínování pracovních povinností
- Kontrolní seznam s otázkami k prodiskutování
- Cíle stínování pracovních povinností a přidružené sezení s otázkami a odpověďmi. Tento workshop by neměl být příliš dlouhý.

Krok 8. Po dokončení workshopu školitel - osoba, která provádí stínování, kontrolní seznam vyplní a zašle ho dané organizaci.

Krok 9. Začíná stínování pracovních povinností, školitel si vede diář. Před prvním sezením by školitel a zaměstnanec, kterého stínuje, měli společně zodpovědět následující otázky:

- Kde se v místnosti během stínování budou oba nacházet
- Čím budou disponovat

- Jaké budou nejčastější pracovní situace, které se budou řešit

Krok 10. Školitel musí ve svém diáři spočítat všechny hodiny, které stínováním stráví. Měli by také sepsat cyklické schéma stínování a jeho rozborů.

Krok 11. Školitel musí organizaci pravidelně informovat o pokroku zaměstnanců a podniknutých krocích

Krok 12. poté, co je školení/stínování dokončeno, školitel by měl zorganizovat finální závěrečný workshop a nachystat závěrečnou zprávu.

Krok 13. Školitel se s organizací radí ohledně přínosů, dovednostech nebo postojích, na kterých se během stínování pracovalo, a jaký přínos to organizaci a jejímu personálu přineslo, a taky jaký to na ně mělo celkový dopad.

2.2. Školicí metoda - Stínování pracovních povinností

Školicí metoda: „Pozitivní a informované služby klientům“

1. Detaily organizace:

- a. Jméno kontaktní osoby
- b. Adresa a e-mail

2. Kontaktní údaje školitele:

3. Název aktivity školení/stínování

„Pozitivní a informované služby klientům“

4. Požadované školicí schopnosti a dovednosti

- a. Například: Obsluhovat imigranty s respektem a porozuměním
- b. Efektivní komunikace a trpělivost
- c. Porozumění řeči těla

5. Počet účastníků a doba trvání školení/stínování

- a. Měsíce:
- b. Týdny
- c. Hodiny
- d. Jména účastníků

6. Školení/Stínování práce

- a. tedy týkající se pracovních povinností
- b. Workshop
- c. Diskuze atd.

2.3. “Stínování pracovních povinností” v projektu Q-SER

Dle definice Business Directory, stínování pracovních povinností je „Vzdělávací program, ve kterém se studenti a dospělí mohou dozvědět o konkrétním povolání, aby zjistili, zda je tato práce pro ně vhodná. Při stínování pracovních povinností se podnik typicky spojí se vzdělávacím zařízením, aby mohly dané osobě (student/zaměstnanec/atd.) ukázat, jaké je to vykonávat určitou práci, a to tím, že stínují zkušeného pracovníka při vykonávání jeho pracovních povinností”.¹

V projektu QSER je stínování využíváno v kontextu modelu IO4, kde mentoři poté, co dokončí svoje online školení (Learning management system), vedou a podporují ostatní zaměstnance v tom, aby se sami stali mentory. Mentoři mohou ve spolupráci se školitelem stínovat zaměstnance a pomáhat jim zlepšovat jejich dovednosti a získat nové schopnosti, a to za účelem, aby mohli v dané oblasti provádět strategii organizace. V modelech IO3 a IO4 je za příklad a pracovní hypotézu vybráno téma „Komunikace“.

Stínování pracovních povinností může být považováno za koncept školení, který je speciálně navržen, aby fungoval na pracovních aktivitách a postupech. Ve velkých i malých podnicích musí být školení personalizované a musí se jednat o konkrétní funkce daných rolí. Jedna z těchto funkcí je role mentora nebo e-mentora v případě online školení. Osoba, která provádí stínování, zaměstnanci pomáhá zlepšit jeho dovednosti a schopnosti. Školení přitom probíhá v dané organizaci a během pracovní doby.

Stínování pracovních povinností je prvek školení, které:

- Je zaměřeno na konkrétní potřeby konkrétních zaměstnanců a koná se v rámci dané organizace
- Umožňuje školení, pozorování a implementaci, a to ve spolupráci s danými zaměstnanci

Zároveň

- ✓ Získané dovednosti mohou být v práci přímo aplikovány a tudíž jsou výsledky přímo viditelné a účinek může být jasně změřen.
- ✓ Zaměstnanci mohou pocítit účinky a důležitost nových dovedností a mohou také jejich důležitost zhodnotit.

Pomocí metody obměny a doby trvání není narušen pracovní postup v organizaci. Personál a manažeři tak mohou pokračovat v práci bez ztráty pracovních hodin, zatímco zaměstnanci a mentoři se od sebe navzájem učí a budují vztah založený na důvěře a motivaci k učení, a tudíž plní vzdělávací cíle.

Hlavní zásady školicí techniky pro stínování pracovních povinností v projektu Q-SER

Školicí technika pro stínování pracovních povinností v projektu Q-SER je založena na následujících pracovních zásadách. Tyto zásady by měly být sepsány společně s managementem, školicím oddělením nebo oddělením HR, a také se zástupci oddělení, kde dochází k implementaci.

Zásada 1: Interní školení

¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/job-shadowing.html>

Je nezbytné, aby toto školení proběhlo interně, avšak ve větších organizacích nebo těch veřejných je školení většinou prováděno externími poskytovateli služeb mimo organizaci. Pokud školení proběhne interně a pomocí stínování pracovních povinností, školitel se může soustředit na konkrétní školicí potřeby, které jsou danými zaměstnanci vyžadovány. Zaměstnanci se učí přímo během své práce a mohou do ní rovnou zapracovat případné poznámky, návrhy a nové dovednosti, a to buď v malých krocích nebo pomocí manuálu.

Zásada 2: Učení se při práci

Učení se při práci je jednou z neúspěšnějších metod školení a je tou nevhodnější pro tento typ školení, které zahrnuje citlivé cílové skupiny. Personál prochází školením během své rutinní práce a přitom je analyzována jejich práce, a také pracovní postoje. Společně s osobou, která vykonává stínování, mohou diskutovat stávající přístupy, a také zkoušet nové. Školitel vyhodnocuje určité situace, například jak se vypořádali s požadavky klienta a vybírá k tomu vhodné školicí sezení.

Zásada 3: Individuální školení

Pomocí individuálního školení je účinek ještě větší a přímější. Organizace postupem času přichází na to, že je obvykle na školení potřeba méně hodin, než na obecné školení v organizacích třetích stran. Školitel/osoba, která vykonává stínování pracuje přímo s konkrétními dovednostmi a schopnostmi. Tento typ školení tak bývá velmi úspěšný.

Zásada 4: Efekt a účinek

Nejčastější reakcí personálu, který se stínování pracovních povinností účastní, je odezva, že se jednalo o velmi přímý a osobní aktivitu. Použitý přístup a zásady pro pracovní povinnosti mohou být přímo implementovány i po menších krocích, a tudíž mohou s podporu školitele personálu pomoci změnit způsob, jakým obvykle pracují. Okamžitost výsledků je hlavním motivačním faktorem, který personálu umožňuje pomalu změnit svoje postoje a přijmout strategii dané organizace. Z pohledu organizace jsou výsledky školení okamžité a přímé. Manažer oddělení může od samého začátku vidět změny v postojích, dovednostech a výkonu daného personálu.

Způsoby uspořádání stínování pracovních povinností - Návrh pro projekt Q-SER

Stínování pracovních povinností je nejlepší provádět, když jsou v procesu zahrnutí klienti, zákaznické služby, prodej, marketing nebo interakce klient-společnost. Projekt QSER může z těchto zkušeností a typu školení získat mnoho výhod, protože mnoho ze členů cílových skupin, kteří budou procházet školením, je v přímém kontaktu s cílovými skupinami daného projektu, tedy s imigranty a uprchlíky. V průběhu projektu QSER bude personál obcí školen:

- Ve třech online modulech, které se týkají kontaktu s vybranými cílovými skupinami (IO2)
- Pomocí několika workshopů o tématech mentoringu a o tom, co to znamená pracovat s mentorovanými
- Pomocí zásad a nástrojů IO3 v tom, jak nastavit pracovní struktury mezi nimi a danou organizací
- Pomocí modelu IO4 v tom, jak se stát mentory a e-mentory a v používání technik stínování

Nastavení projektu QSER dovoluje personálu, který se zúčastnil online školení, aby se stal také osobami, které provádějí stínování. Tyto osoby by měly projít zkušeností poskytování školení.

2.4. Nastavování stínování pracovních povinností

Předtím, než bude provedena jakákoliv úvodní analýza dané práce a než budou zaměstnanci proškoleni, musí být školitel schopen se zamyslet nad a odpovědět následující otázky:

- Umím naučit dovednosti, které jsou během školení vyžadovány?
- Mám dostatek znalostí o zaměstnancích, celkové organizaci a pracovních činnostech?
- Mám dostatek informací o tom, jak by se mělo s imigranty/uprchlíky zacházet?
- Mám ty správné schopnosti?:
 - o Výborné komunikační schopnosti vyžadované pro jasnou komunikaci
 - o Schopnost si získat důvěru zaměstnanců
 - o Schopnost najít tu správnou rovnováhu mezi zaměstnanci, organizací a školením
 - o Schopnost se zaměřit na řešení, a nikoliv jen na předcházející problémy
 - o Nezbytnou flexibilitu k provádění stínování
 - o Nezbytnou odvahu stínování provádět.

Jakmile si zodpovíte výše uvedené otázky, může si školitel prohlédnout přílohu „Kroky, které organizace musí podniknout k zorganizování stínování pracovních povinností“, což jsou detailně popsané kroky sloužící pomoci školiteli v jeho práci stínující osoby.

Sezení stínování pracovních povinností v projektu Q-SER

1. Společně s organizací a jejími zaměstnanci by měl školitel identifikovat, jaké schopnosti a dovednosti by měly být školeny. Mohou diskutovat a analyzovat znalosti, know-how, způsoby, jak rozpoznat potřeby, které se v rozdílných odděleních organizace při kontaktu s imigranty a uprchlíky vyskytnou. Tím, že zahrnete konkrétní zaměstnance jim umožníte být během školení motivováni a přímo se účastnit. Snažte se odpovědět na následující otázky:
 - a. Jakých cílů je třeba dosáhnout?
 - b. Jaké schopnosti a dovednosti mají být zlepšeny?
 - c. Kolik času na projekt máme?
2. Konkrétní sezení stínování pracovních povinností: školitel zaměstnance sleduje při jeho práci. Oba dva se nacházejí mimo dohled ostatních klientů. Školitel pozoruje, jak se zaměstnanec vypořádává s každodenní prací a poskytováním služeb klientům. Po určité době školitel se zaměstnancem soukromě probere, jak práci prováděl, k jakým problémům docházelo. Poskytne mu tak přímou a konkrétní zpětnou vazbu na jeho pracovní postupy. Školitel by měl zaměstnancům poskytovat konkrétní návrhy, které mohou rovnou vykonat. Školitel následně odejde a zaměstnanec se vrátí ke své práci a rovnou dané návrhy implementuje.
3. Školitel poté po 3-4 dnech zaměstnance znovu stínuje. V tomto případě již konkrétně pozoruje, jak byly návrhy zahrnuty. Zaměstnanec provádí svou práci jako obvykle a až poté začne sezení. Téma diskuze může být stejné nebo pokud je školitel spokojen, tak se mohou zaměřit na dovednosti nové.

4. Výše uvedené kroky jsou opakovány tolikrát, kolik je stanoveno ve smlouvě.

2.5. Kontrolní seznam pro školitele-osoby provádějící stínování

V této části je uvedena možná šablona pro kontrolní seznam osoby provádějící stínování. Jsou zde uvedené otázky, které jim pomohou finalizovat jejich školicí metodu a rozhodnout se, na kterých schopnostech a dovednostech by měl se zaměstnanci pracovat.

Název: „Pozitivní a informované služby klientům“

Přítomnost v přijímací oblasti

- Všímání si klientů/imigrantů
- Jejich aktivní přivítání
- Přirozený úsměv
- Identifikování vhodné komunikace s klienty

Schopnosti naslouchat

- Udržování očního kontaktu
- Otevřený postoj
- Řeč těla
- Otázky a uvedené odpovědi

Zákaznický přístup

- Je udržován osobní přístup?
- Oslovujete klienty správně?
- Jste přátelští?

Obecné

- Cítí klient, že je mu porozuměno, tedy jsou otázky a odpovědi jasné?
- Cítí klient, že může odpovědět nebo se dále ptát?
- Typ použitého jazyka
- Typ použitých dokumentů
- Druh použitého hlasu, tedy pozitivní, laskavý, chápající a trpělivý.

Dokumentace

- Jsou klientům prezentovány vhodné dokumenty, formuláře, šablony atd.?
- Potřebují pomoc je vyplnit?
- Existuje možnost jim poskytnout více dokumentů na pomoc?

Rozloučení

- Bylo rozloučení přátelské?
- Byla navrhována dodatečná pomoc?
- Došlo ke stížnostem? Pokud ano, byly vyřešeny profesionálně?