



## CVETNET

# Příručka k reverznímu mentoringu pro školitele



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**CVETNET**  
Intergenerational  
digital learning

### PARTNEŘI PROJEKTU



Cambra de Terrassa





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## PARTNEŘI:

---


CCC – Praha (ČR)	L. Dlouha, D. Zufanova, M. Mareš
WIFI-WKO – Vídeň (AT)	Cl. Šarimbolo, Cl. Neumann
BCCI – Sofie (BG)	M. Tancheva, N. Diacheva
Oficiální CCISN – Madrid (ES)	C. Ayllon, R. Vela
German-Bulgarian CCI (AHK-Bulgarien)	K. Vranchev
CCI – Terra (ES)	A. Pajaron, S. Perez, N. Gómez, L. Carmona, N. López
CCI – Dobrič (BG)	V. Stoyanova


---



**CC BY-NC:** Tato licenční ujednání umožňuje uživatelům materiál šířit, upravovat, měnit a doplňovat na jakémkoliv nošiči nebo v jakémkoliv formátu, avšak pouze pro nekomerční účely a pouze s uvedením autora materiálu.

Licenční zahrnuje tyto prvky:

BY  – Musí být uveden autor

NC  – Je povoleno pouze nekomerční použití díla



## OBSAH

<b>I. ÚVOD.....</b>	<b>4</b>
<b>II. METODIKA .....</b>	<b>7</b>
VÝSLEDKY REVERZNÍHO MENTORINGU .....	8
Výsledky pro danou organizaci .....	8
Výsledky pro mentora .....	9
Výsledky pro mentorovaného.....	9
HLAVNÍ ASPEKTY .....	9
PRŮBĚH REVERZNÍHO MENTORINGU .....	10
1. KROK: STANOVENÍ CÍLE.....	10
2. KROK: VÝBĚR ÚČASTNÍKŮ .....	11
3. KROK: ZAHÁJENÍ.....	13
4. KROK: PRAVIDELNÉ SCHŮZKY.....	15
5. KROK: ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ PROCESU .....	17
<b>III. PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 1 .....</b>	<b>19</b>
<b>IV. PŘÍPADOVÁ STUDIE Č. 2 .....</b>	<b>22</b>
<b>V. PŘÍLOHA.....</b>	<b>27</b>
PŘÍLOHA A: ŠKOLENÍ PRO MENTORY A MENTOROVANÉ .....	27
<b>VI. LEXIKON .....</b>	<b>34</b>
<b>VII. SEZNAM ZDROJŮ.....</b>	<b>35</b>



## I. ÚVOD

Je skutečností, že ve firmě, jako ve většině organizací, koexistují lidé různých kultur, pohlaví, původu i generací.

V současnosti najdeme v našich firmách až pět generací: Tradicionalisty (narozené před rokem 1956), silnou poválečnou generaci (tzv. baby boomers, narozené v letech 1956–1970), generaci X (narozené v letech 1971–1981), generaci Y (narozené v letech 1982–1992) a jako poslední nastoupila generace Z (narození v letech 1993–2010).

Různé generace však v podnicích koexistovaly vždy, proč je tedy pro organizace dnes takovou výzvou pracovat s různými generacemi?

Globalizace, demografická změna a úroveň rozvoje nových technologií v podnikání i běžném životě urychlily změny a rozdílly mezi generacemi.

Jak bychom tedy měli využít silných stránek a minimalizovat slabé stránky různých generací? Jak máme tyto odlišné talenty rozvíjet a v konečném důsledku zajistit růst našeho podniku?

Pracovní sílu v podniku tvoří nejmladší zaměstnanci, kteří jsou digitálními domorodci, a starší zaměstnanci, kteří jsou digitálními přistěhovalci.

Digitální domorodci mají jinou představu o tom, jak komunikovat, používat sociální média a pracovat. Mají rozsáhlé znalosti, které obohacují procesy i činnost podniku.

Firma musí těchto kompetencí a znalostí využít. Jedním ze způsobů je předávání odborných znalostí mezi zaměstnanci za použití mentorování.

Co je tedy mentoring<sup>1</sup>? Jedná se o činnost nebo proces, kdy je poskytována pomoc nebo rady mladší nebo méně zkušené osobě, zejména pak v práci nebo ve škole.

Při tradičním mentorování poskytuje zkušený a služebně starší pracovník podporu novým zaměstnancům, kteří se potřebují rozvíjet a získat know-how.

Starší zaměstnanci obvykle mají největší odpovědnost a důležité zkušenosti a mají konkrétní odborné znalosti o činnosti podniku. Obvykle je jich jen několik a nacházejí se na vrcholku pyramidy učení. Na druhé straně noví zaměstnanci se nacházejí ve spodní části pyramidy učení, mají o podniku jen obecnou představu, ale chtějí získat nové dovednosti.

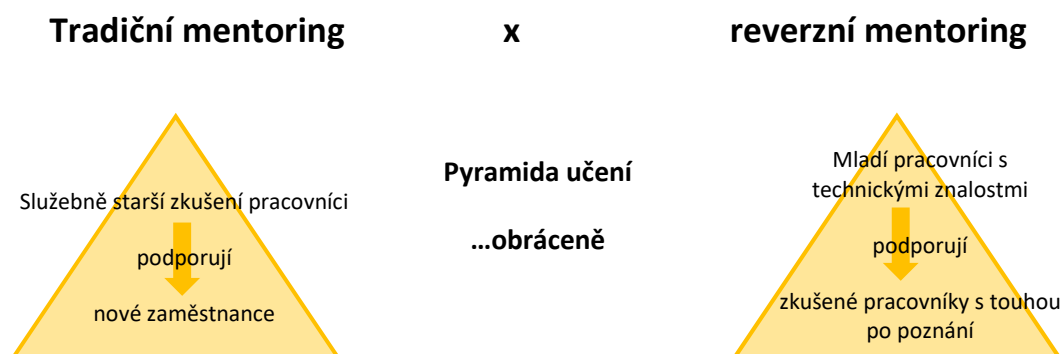
V rámci reverzního mentoringu je pyramida učení obrácena a jde o služebně mladší zaměstnance s vynikajícími digitálními dovednostmi a starší zaměstnance, jejichž digitální dovednosti jsou méně rozvinuté. Nejmladší zaměstnanec se tak stává mentorem a služebně mladší zaměstnanci mají příležitost vést a urychlit ve firmách technologickou změnu.

---

<sup>1</sup> <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mentoring>



Reverzní mentoring je nástroj sociální výměny, který využívá odborných znalostí obou generací, zohledňuje jejich různorodé potřeby, hodnotové systémy a nároky, které na ně klade jejich práce.



Reverse Mentoring Exchange	Reverse Mentoring Functions	Traditional Mentoring Functions	Traditional Mentoring Exchange (Kram, 1985)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shares technical or content expertise and enhances understanding of generational trends</li> <li>• Provides guidance and feedback on training and mastery of new skills and knowledge</li> <li>• Collaboration on projects and research that create contact with each other's colleagues</li> <li>• Demonstrates technology savvy and identifies opportunities to apply knowledge</li> <li>• Generates new approaches to problems and suggestions for implementing solutions</li> <li>• Teaches about social networking sites and social media; introduces to peers/colleagues to increase social integration and social capital</li> </ul>	<p><b>Career Support</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Knowledge sharing</b></li> <li>• <b>Coaching*</b></li> <li>• <b>Exposure and visibility</b></li> <li>• <b>Skill development*</b></li> <li>• <b>Challenging ideas</b></li> <li>• <b>Networking*</b></li> </ul> <p><b>Psychosocial Support</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Support and feedback</b></li> <li>• <b>Acceptance and confirmation</b></li> <li>• <b>Friendship</b></li> <li>• <b>Affirmation and encouragement*</b></li> </ul> <p><b>Role Modeling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>New perspective*</b></li> <li>• <b>Behavior to emulate</b></li> <li>• <b>Identifying with values</b></li> </ul>	<p><b>Career Support</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sponsorship</b></li> <li>• <b>Coaching</b></li> <li>• <b>Exposure and visibility</b></li> <li>• <b>Protection</b></li> <li>• <b>Challenging assignments</b></li> </ul> <p><b>Psychosocial Support</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Role modeling</b></li> <li>• <b>Acceptance and confirmation</b></li> <li>• <b>Friendship</b></li> <li>• <b>Counseling</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Public support for advancement in the organization</li> <li>• Enhances knowledge and understanding of how to navigate effectively in the corporate world</li> <li>• Create opportunities to demonstrate competence through contact with other senior managers</li> <li>• Shields mentee from untimely or potentially damaging contacts with other senior managers</li> <li>• Assigning challenging work, supported with training and ongoing performance feedback</li> <li>• Attitudes, values, and behavior provide a model for mentee to emulate</li> <li>• Provides support and encouragement that enables mentee to experiment with new behaviors</li> <li>• Social interaction characterized by mutual liking, understanding, and informal exchanges about work and nonwork experiences</li> <li>• Enables mentee to explore personal concerns that may interfere with a positive sense of self in the organization; talk openly about anxieties/fears</li> </ul>

\*Reverse mentoring functions that differ from traditional mentoring are in bold. Asterisks indicate overlap with alternative mentoring functions (see Allen & Finkelstein, 2003).

Reverzní mentoring je dobrou příležitostí pro překonání mezigenerační digitální propasti a pro další rozvoj technologických návyků i schopnosti vést. Jedná se o dynamiku, kdy se mentor i mentorovaný účastník vzájemně obohacují a získávají nové znalosti.



Předpokládá se, že rozvoj vzájemných vztahů mezi dvěma osobami přispěje k omezení negativních stereotypů a domněnek a dokonce zdůrazní podobnosti.

Vztahy v rámci reverzního mentoringu vykazují několik charakteristik:

1. Nerovné postavení partnerů, kdy mentorovaný pracovník (a ne mentor) obvykle v dané organizaci zastává vyšší funkci.
2. Sdílení znalostí s mentorovaným pracovníkem se zaměřením na předávání technických nebo věcných odborných znalostí a generační perspektivy mentora.
3. Důraz na rozvoj profesních dovedností mentorů a schopnosti mentorů vést.
4. Odhodlání dosáhnout společného cíle v podobě podpory a vzájemného učení.

Organizace i účastníci musí být s těmito strukturálními a obsahovými charakteristikami seznámeni, aby bylo možné vztahy v rámci reverzního mentoringu účinně řídit.

### Výhody programu reverzního mentoringu:

➤ Pro mentora	➤ Pro mentorovaného	➤ Pro organizaci
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sebedůvěra</li> <li>• Osobní a kariéerní rozvoj</li> <li>• Podíl na rozhodování</li> <li>• Získání zkušeností, rozvoj schopnosti vést</li> <li>• Vyjednávací schopnosti</li> <li>• Schopnost rozhodovat na základě znalostí</li> <li>• Inovace a tvůrčí dovednosti</li> <li>• Omezení generačního konfliktu</li> <li>• Rozhodování na základě dat o různých zákaznických segmentech</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost přizpůsobit se změně</li> <li>• Celoživotní vzdělávání</li> <li>• Budování pozitivního image, participativní řízení</li> <li>• Rozvoj schopnosti vést (zejména být lídrem pro gen. Y)</li> <li>• Zvládnutí více dovedností,</li> <li>• Naučit se jak získat podporu zaměstnanců</li> <li>• Inovace a tvůrčí dovednosti</li> <li>• Omezení generačního konfliktu</li> <li>• Pochopení očekávání spotřebitelů z gen. Y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otevřená komunikace</li> <li>• Učí se organizace</li> <li>• Cesta ke zploštění organizace</li> <li>• Produktivní organizace, řízení image organizace</li> <li>• Značka zaměstnavatele</li> <li>• Korporátní občan, posílení psychologické smlouvy</li> <li>• Přilákání a udržení talentu</li> <li>• Pozitivní psychologie, motivování</li> <li>• Organizace zaměřená na zákazníky</li> </ul>



## II. METODIKA

Primární funkcí je sdílení dovedností, vědomostí a znalostí v technické nebo digitální oblasti, resp. z generační perspektivy. Očekává se, že mentor sdílí svoje znalosti témat, jako jsou technologie, sociální sítě, pokrok v určité oblasti, generační trendy, rozmanitost, podstupování rizik nebo získání uceleného pohledu na věc. Mentorovaný pracovník může také sdílet znalost témat, jako jsou problémy v dané organizaci, pracovní povinnosti, plánování kariéry a rozvoj.

S rozvojem vzájemného vztahu si obě strany vyměňují psychosociální funkce, k čemuž slouží vzájemné sdílení informací, otevřená diskuse a poučení z životních zkušeností druhé osoby.

Mladší mentoři nabízejí nové způsoby chápání problémů, poznání a rozvíjení nápadů. Naopak zkušenější mentorovaní pracovníci jsou vzorem, pokud jde o vhodné profesní a interpersonální dovednosti, a ukazují, jaké má neustálé vzdělávání výhody z hlediska kariéry.

Je důležité citlivě reagovat na individuální rozdíly mezi účastníky vztahu v rámci reverzního mentoringu. Pro mentora i mentorovaného může být při reverzním mentoringu náročné zejména prohození rolí, které v dané struktuře zastávají.

Individuální růst může být omezován genderovými bariérami, včetně nedostatečné rozmanitosti ve vrcholovém managementu, obavami z intimity, stereotypy a mocenskou dynamikou.

Při reverzním mentoringu mohou být tyto problémy ještě umocněny, když mladší a méně zkušení příslušníci menšinových skupin zastávají roli mentora namísto mentorovaného.

Rozvoj vztahu v rámci reverzního mentoringu bude také ovlivněn osobnostmi účastníků. S úspěšným navázáním vztahu při mentorování bývají spojovány osobnostní rysy umožňující cítit se dobře ve společnosti, například extravertze. Díky určitým osobnostním charakteristikám budou mentoři mentorovaným zřejmě sympatičtější. Jedná se například o schopnosti, kompetence a ochotu se učit.

Zohlednění těchto individuálních rozdílů je důležité při výběru účastníků, zejména mentorovaných, kteří musí na tyto problémy reagovat citlivě.



## VÝSLEDKY REVERZNÍHO MENTORINGU

### Výsledek pro danou organizaci

- Řízení talentů
- Sociální spravedlnost a rozmanitost
- Překonání technologických rozdílů
- Porozumění trendům a zákazníkům
- Prosazování inovací
- Učí se organizace

Jednotliví účastníci přinášejí organizacím četné pozitivní výsledky. Pro organizace je reverzní mentoring novátorským nástrojem pro řízení, nábor a retenci talentovaných zaměstnanců, zlepšení sociální spravedlnosti a rozmanitosti, překonání technologických rozdílů mezi zaměstnanci, porozumění trendům a zákazníkům i prosazování inovací. Kromě toho individuální vzdělávání účastníků může přerůst ve schopnost organizace učit se a podpořit kulturu neustálého vzdělávání.



➤ Pro účely reverzního mentoringu vhodně vytvořené dvojice mohou zajistit rozmanitý a inkluzivní workshop, pokud dojde k překonání rozdílů mezi lidmi různého věku, charakteristik, etnické příslušnosti a pohlaví.

➤ Tvoří-li dvojici vedoucí pracovník a zaměstnanec s odlišným profilem, oba si mohou osvojit empatický přístup a může dojít k omezení podvědomých předpoklů.

➤ Aby bylo možné maximalizovat možnou hodnotu technologií, pracovníky s nimi řádně seznámit a vzdělávat, tj. organizaci transformovat a přizpůsobit a zaměstnance requalifikovat.

➤ Prostřednictvím stanovených pokynů a jasných cílů je potřeba zajistit, aby byl program mentorování provázán s akutními potřebami podniku a účastníci byli vhodně zvoleni.

➤ Kromě flexibilního prostředí a společensky odpovědného poslání mileniálové požadují neustálé vzdělávání a rozvoj přenositelných dovedností, osobní naplnění a jasné příležitosti ke kariéernímu postupu.

➤ V této struktuře mileniálové cítí, že je jejich příspěvek oceňován, získávají jedinečnou možnost navázat kontakt se služebně staršími vedoucími pracovníky a otvírají se jim alternativní profesní dráhy.





## Výsledky pro mentora

Hlavním přínosem, který pro mentory má zapojení do reverzního mentoringu, je *rozvoj schopnosti vést* a zkušenost s odborným vedením a řízením vztahů v rámci mentoringu.

Interakcemi s ostřílenými vedoucími pracovníky se mladí pracovníci dozvědí více o *fungování organizace*, včetně bližšího pohledu na hierarchickou strukturu organizace a poznání, jak se v dané organizaci pohybovat a pracovat.

*Přímý kontakt jeden na jednoho s příslušníky silné poválečné generace* (tzv. baby boomers) na pracovišti nutí mentory k tomu, aby si uvědomili rozdílné pracovní hodnoty a přístupy a naučili se účinně komunikovat.

Prostřednictvím reverzního mentoringu by si mentoři měli rozšířit *osobní znalosti* a zlepšit interpersonální dovednosti, včetně větší otevřenosti, aktivního naslouchání, empatie a zpětné vazby.

Reverzní mentoring by měl rozšířit síť kontaktů, které mentoři mají v rámci dané organizace, a tím v organizaci zvýšit jejich sociální kapitál, tedy schopnost získat přístup ke zdrojům druhých prostřednictvím společenských vazeb. Mentoři, kteří si s mentorovaným (obvykle vedoucím pracovníkem, s nímž by jinak pravděpodobně nepřišli do styku) vybudují silný vztah, mohou rovněž získat přístup k síti kontaktů mentorovaného pracovníka v dané organizaci i mimo ni.

## Výsledky pro mentorovaného

Pro mentorované je primárním přínosem účasti na reverzním mentoringu příležitost naučit se nejnovější *věcné znalosti nebo technické dovednosti* a poznat úhel pohledu nových zaměstnanců organizace.

*Interakcemi jeden na jednoho s mentory z řad mileniálů* mentorovaní také získávají schopnost vést, neboť se naučí lépe porozumět různým generacím na pracovišti a komunikovat s nimi. V rámci reverzního mentoringu jsou mentorovaní znovu seznámeni se zaměstnanci v předních liniích dané organizace a *učením na základě vytvořených vztahů* získají čerstvý pohled na síť vztahů, jichž je jejich práce součástí.

V úspěšných vztazích si mentorovaní vybudují se svými mentory silnou vazbu a poznají nejnovější technologie a sociální síť. Tento proces by měl mentorovaným umožnit, aby si rozšířili svoji síť kontaktů a zlepšili *sociální kapitál* prostřednictvím větší základny loajální podpory v rámci organizace.

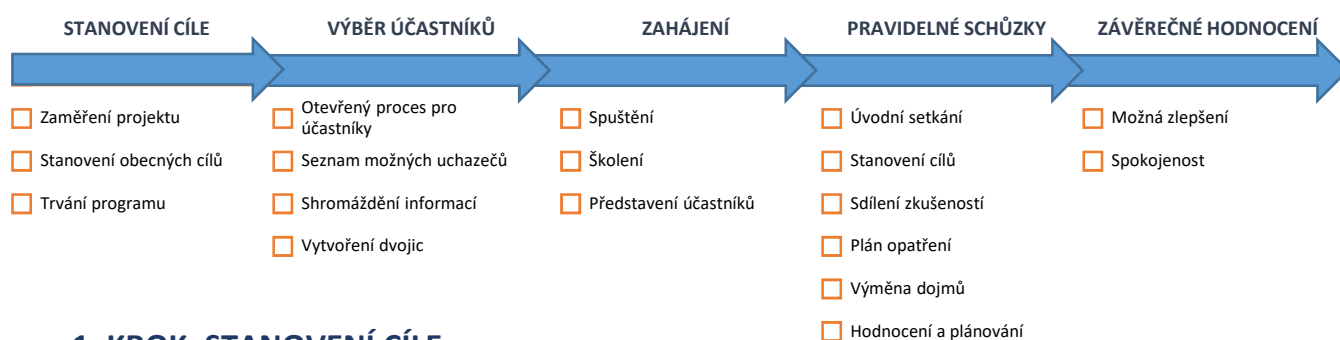
## HLAVNÍ ASPEKTY

1. Pro to, aby se účastníci do procesu reverzního mentoringu skutečně zapojili, je nezbytná průběžná podpora poskytovaná vedoucími pracovníky na všech úrovních organizace.



2. Při vytváření dvojic mentorů a mentorovaných je důležité účastníky znát a věnovat pozornost jejich dovednostem a potřebám.
3. Proškolení pro program reverzního mentoringu, aby se zvýšily osobní kompetence mentorů a mentorovaných pracovníků, zlepšilo zapojení účastníků mentoringu, vzájemná podpora a pocítovaná účinnost programu.
4. Vztahům v rámci reverzního mentoringu, zejména s ohledem na technologické znalosti mentorů z řad mileniálů, prospěje, když se použije kombinace schůzek tváří v tvář a elektronických médií.
5. Zásadní úlohu při náboru mentorů hraje koordinátor reverzního mentoringu, který pravidelně kontroluje pokrok dosažený v rámci systému, vystupuje jako rozhodce v případě neshod nebo sporů (například mezi mentorem a mentorovaným), hodnotí a upravuje systém a plánuje školení mentorů.

## PRŮBĚH REVERZNÍHO MENTORINGU



### 1. KROK: STANOVENÍ CÍLE

Existuje mnoho možných přístupů k reverznímu mentoringu a oblastí, na které se reverzní mentoring může zaměřit, například rozmanitost, technologie, trendy atd. Z tohoto důvodu je potřeba vymezit **přístup a zaměření** vašeho programu. V rámci programu CVETNET je vhodným zaměřením: Zlepšení digitálních dovedností zaměstnanců a lepší integrace různých generací na pracovišti.

#### ■ Zvolit zaměření projektu reverzního mentoringu.

Po určení zaměření je dalším krokem zamyšlení nad konkrétními a měřitelnými cíli, které umožní zvoleného zaměření dosáhnout, protože existuje mnoho problémů, které je možné řešit. Ale kde začít?

#### ■ Stanovit obecné SMART cíle s ohledem na zaměření projektu.

**Tyto cíle** se odvíjejí od potřeb zaměstnance, pokud jde o zlepšení jeho pracovního výkonu, a mohou se soustředit na digitální kompetence, sociální média, digitální nástroje nebo digitální trendy. Tyto informace může získat firemní oddělení lidských zdrojů (koordinátor) prostřednictvím pohovorů, průzkumů nebo dotazníků, jako je dotazník projektu CVETNET pro diagnostikování vzdělávacích potřeb<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> <https://cvetnet.com/publications>



Firma nebo koordinátor reverzního mentoringu může při stanovování cílů učení využít metodu SMART cílů.

Příkladem může být: Zlepšit 2 digitální dovednosti a 2 digitální nástroje z 2. úrovně (základní) na 4. úroveň (pokročilá) během 10 setkání v rámci reverzního mentoringu v závislosti na výsledcích mentorovaného na pracovišti.

Obecný cíl projektu bude určující pro dobu trvání procesu reverzního mentoringu. Z tohoto důvodu koordinátor určí čas potřebný pro dosažení cíle. Trvání bude podmíněno také druhem konkrétních dovedností a znalostí, které si má mentorovaný osvojit, a tím, do jaké hloubky je koordinátor chce/může ovlivnit. Jedno setkání může například trvat 1 až 2 hodiny a celý proces se může skládat z 5 až 10 setkání.

#### ■ Určit trvání reverzního mentoringu.

Na základě těchto orientačních cílů bude zahájen reverzní mentoring, avšak během jednotlivých setkání budou mentor a mentorovaný pracovat na dalších, ještě konkrétnějších a specifitějších cílech.

Trvání této fáze se odhaduje přibližně na jeden měsíc.

## 2. KROK: VÝBĚR ÚČASTNÍKŮ

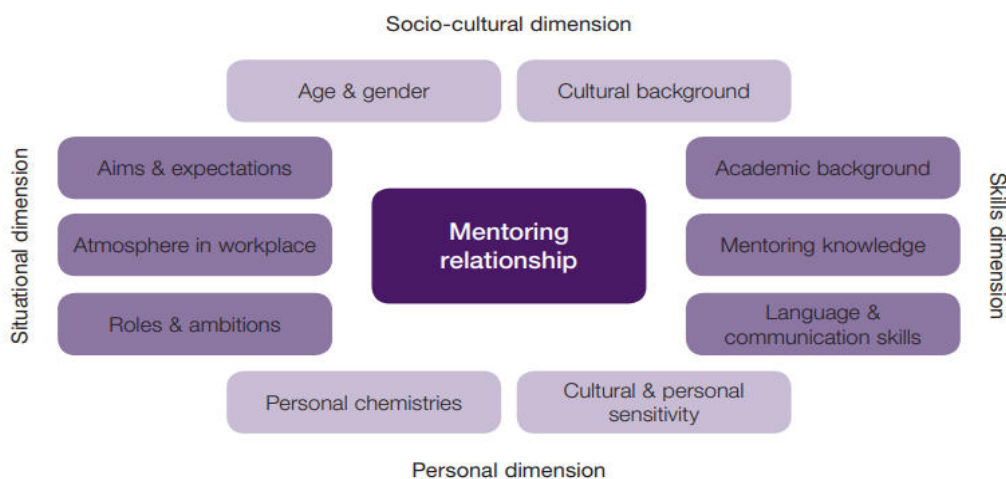


Figure 3: Dimensions and factors influencing the mentoring relationship (Source: Volmari, 2010)

Mentor a mentorovaný se musí na reverzní mentoring dívat jako na vzájemně výhodný, aby dokázali vytvořit vztah založený na důvěře a otevřenosti, vybudovat vzájemnou důvěru a zvolit účinný postup pro dosažení stanovených cílů. Kromě toho by měl potenciální mentor mít odpovídající digitální dovednosti a schopnost odborně vést druhé. Ne všichni digitální domorodci totiž mohou být mentory, stejně jako ne všichni digitální přistěhovalci mohou být mentorovanými.



Koordinátor má dostatek informací, které mu umožní spárovat mentora s mentorovaným, neboť firemní oddělení lidských zdrojů zná příslušná pracoviště a osobní a odborné kompetence nezbytné pro dosažení dobrých výsledků a má informace o současných zaměstnancích společnosti.

Po zohlednění uvedené je prvním krokem při výběru účastníků probuzení zájmu uchazeče o účast v reverzním mentoringu.

#### ■ Informovat o otevřeném procesu pro účast v reverzním mentoringu

Dobrym způsobem je sdělení s mediálním obsahem nebo články o reverzním mentoringu a o tom, jaké výhody může pro potenciální uchazeče mít. Musí být identifikováni potenciální uchazeči, kteří se mentoringu zúčastní.

#### ■ Vytvořit seznam možných účastníků.

Po uvedeném sdělení koordinátor shromáždí informace o uchazečích prostřednictvím průzkumů, dotazníků a pohovorů.

#### ■ Shromáždit informace o možných účastnících.

Uchazeč (mentor i mentorovaný) může odpovědět na otázky z tohoto formuláře pro možné účastníky reverzního mentoringu:

MOŽNÍ ÚČASTNÍCI REVERZNÍHO MENTORINGU	
Jméno a příjmení:	Datum:
<b>Odpovězte na následující otázky:</b>	
Jaká je URL vašeho profilu na LinkedIn?	
Chcete být mentorem/mentorovaným?	
Jakou v současnosti zastáváte pracovní pozici?	
Co jsou vaše největší silné stránky?	
V jakých oblastech se chcete dále rozvíjet?	
Co je první věc, kterou by vám mentorování mělo přinést?	
Kdybyste se měli popsat...	



S jakými problémy se v současnosti potýkáte při výkonu své funkce?					
Co pro vás mentorování znamená?					
<b>Pokyny: Označte křížkem úroveň znalostí a dovedností v následujících oblastech.</b> <b>(1 – žádné, 2 – základní, 3 – střední, 4 – pokročilé, 5 – odborné)</b>					
	1 – žádné	2 – základní	3 – střední	4 – pokročilé	5 – odborné
<b>Například: Digitální kompetence</b>					
Digitální kompetence 1					
Digitální kompetence 2					
Digitální kompetence 3					
<b>Například: Digitální nástroj</b>					
Digitální nástroj 1					
Digitální nástroj 2					
Digitální nástroj 3					
Digitální nástroj 4					

V tomto formuláři může koordinátor získat informace o určitých aspektech osobnosti uchazeče a o určitých součástech digitálních oblastí, které budou předmětem reverzního mentoringu a které se vztahují k očekávaným výsledkům učení. Kromě toho koordinátor zjistí, kdo se hodlá do reverzního mentoringu dobrovolně zapojit, neboť účast vyžaduje určitou otevřenost, odhodlání a motivaci.

#### ■ Spárovat mentora a mentorovaného

Koordinátor reverzního mentoringu spáruje mentora (jenž má vědomosti a odborné znalosti) s mentorovaným (jenž má potřebu se učit), přičemž přihlédne k výsledkům dotazníků, pokud jde o kompetence, očekávání a podobné osobnostní rysy. Kromě toho se doporučuje, aby před vytvořením příslušných dvojic proběhl pohovor koordinátora s možným účastníkem.

#### ■ Vytvořit seznam konečných dvojic účastníků.

Koordinátor nakonec získá seznam konečných dvojic, aby reverzní mentoring mohl proběhnout.

Trvání této fáze se odhaduje přibližně na jeden měsíc.

### 3. KROK: ZAHÁJENÍ

Doposud byl stanoven cíl projektu a byly vytvořeny dvojice, které spolu budou pracovat. Nyní je možné reverzní mentoring spustit.

Oddělení lidských zdrojů (koordinátor) zahájí reverzní mentoring provedením těchto úkolů:



- Zašle mentorovi a mentorovanému individuální **e-mail s přivítáním**, ve kterém informuje o příslušné úloze a důvodech, proč je dotýčný mentorem nebo mentorovaným, a uvede určité informace o vytvořených dvojicích (role, jméno, e-mail a oddělení).
- Ve stejné zprávě jako přílohu přiloží dokument „Principy reverzního mentoringu“ (viz příloha A) a informuje o obecném cíli procesu stanoveném v 1. KROKU.
- Koordinátor zašle mentorovi druhou e-mailovou zprávu obsahující následující informace o tom, jak postupovat a celý proces zahájit:
  - Zašlete mentorovanému zprávu, ve které se představíte
  - Požádejte mentorovaného o stručný životopis, aby se představil
  - Zašlete mentorovanému formulář „Rámec pro stanovování cílů mentorování“, který by měl před 1. setkáním vyplnit.

Mentorovaným vyplněný formulář „Rámec pro stanovování cílů mentorování“ se použije při každém setkání a pomáhá mentorovi a mentorovanému se stanovením menších a konkrétních cílů potřebných pro dosažení obecného cíle reverzního mentoringu.

Zde uvádíme příklad rámce pro stanovování cílů mentorování:

<b>RÁMEC PRO STANOVOVÁNÍ CÍLŮ MENTOROVÁNÍ</b>	
SETKÁNÍ Č.:	DATUM:
JMÉNO MENTOROVANÉHO:	
<b>OBECNÝ CÍL REVERZNÍHO MENTORINGU:</b>	
<b>1. URČETE SVÉ CÍLE</b>	
a) Napište své cíle v 5 minutách:	
b) Zamyslete se nad nimi, uspořádejte je a stanovte prioritu cílů, které chcete formálně vyjádřit.	
<b>2. SMART CÍLE (konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené):</b>	
<b>3. VYTVOŘTE TŘI FÁZE PRO KAŽDÝ CÍL</b>	



a) 1. fáze: Účelem je zde pouze učinit první krok. Cíl by měl být velice snadno dosažitelný. Příklady: zaregistrovat se na 2 akce pořádané za účelem navazování kontaktů; stáhnout si aplikaci do chytrého telefonu.
b) 2. fáze: Slouží k „rozvoji“ cíle. Hlavní fáze, ve které jsou prováděna opatření. Příklady: schůzka s příslušnými dvěma vedoucími pracovníky; používání uvedené aplikace 10 minut každý den.
c) 3. fáze: Blíže se s uvedeným obeznámit, aby se z toho stal zvyk. Příklady: Zaslát e-mailové zprávy lidem, se kterými jste se setkali, a vyžádat si zpětnou vazbu z akcí pořádaných za účelem navazování kontaktů; nadále uvedenou aplikaci používat.

Existuje řada technik, které pomáhají s tím být dobrým mentorem, včetně zamyšlení, podpory a konstruktivní zpětné vazby. Doporučuje se základní školení pro mentory, které povede odborník na tuto oblast, například zkušený mentor nebo kouč. Školitel najde vybrané příklady v příloze A „Školení pro mentory“.

#### 4. KROK: PRAVIDELNÉ SCHŮZKY

Před první schůzkou se dvojice seznámí přes e-mail, takže teď je důležité se seznámit tváří v tvář a vysvětlit svoji motivaci pro zahájení reverzního mentoringu, vytvoření vazby a navázání vztahu. Tato úvodní část je důležitá při všech setkáních, protože pomáhá vytvořit vztah založený na důvěře a úctě, a o první schůzce to platí nejvíc.

Následně je možné začít pracovat!

- Spoluvytvářejte jejich vzájemný vztah s přihlédnutím k rolím uvedeným ve formuláři „PRINCIPY REVERZNÍHO MENTORINGU“, určete časový harmonogram schůzek a místo, kde bude reverzní mentoring probíhat.
- Stanovení cílů. Mentor se seznámí s formulářem „Rámcem pro stanovování cílů mentorování“, který mentorovaný zaslal několik dnů předem. Tyto cíle musí být praktické, užitečné a sladěné s obecným cílem stanoveným danou organizací.
  - Mentor se snaží mentorovanému porozumět a pomáhá s vymezením SMART cílů pro dosažení obecného cíle, pokud tyto cíle nejsou dostatečně jasné.
- Mentor začne sdílet zkušenosti, znalosti a doporučení. Mentor navrhuje aktivity a drobné výzvy, které mentorovanému umožňují zkoušet věci a hledat příležitosti a omezení.



- Mentor musí být empatický a otevřený, klást mentorovanému otevřené otázky, které vedou k zamyšlení a kritickému zhodnocení problému. (viz „Školení pro mentory“ v příloze A)
- Mentor doporučuje mentorovanému úkoly a zdroje jako knihy, akce, podcasty nebo blogy.
- Během mentorování musí mentor vyplňovat formulář „Pracovní list pro reverzní mentoring“. Avšak na konci setkání se mentor o formulář s hodnocením podělí s mentorovaným, který ho jako mentorovaný může doplnit o svůj pohled. V tomto formuláři najdete vybrané ukazatele umožňující sledovat a kontrolovat postup reverzního mentoringu. Jedná se o příležitost, kterou oba účastníci mohou využít ke sdílení svých pocitů, k uvedení aspektů, které je potřeba zlepšit, a k shrnutí dosaženého pokroku.

PRACOVNÍ LIST PRO REVERZNÍ MENTORING	
SETKÁNÍ Č.:	DATUM:
JMÉNO MENTOROVANÉHO:	
JMÉNO MENTORA:	
Došlo k přivítání na začátku setkání?	Ano/ne
Byl vztah přezkoumán?	Ano/ne
Stanovte SMART cíl setkání:	
Jaké aktivity mentor mentorovanému navrhuje?	
Jaká doporučení mentor mentorovanému sdělil?	
Uvedte výsledky učení mentorovaného.	





Povinnosti mentorovaného do příštího setkání
Na co byste poukázali ohledně vztahu udržovaného v rámci tohoto setkání?
Prvky zlepšení procesu
Jiné komentáře:

- Před koncem setkání si mentor a mentorovaný vyhradí 15 minut na výměnu názorů a pocitů ohledně setkání, k čemuž použijí pracovní list pro reverzní mentoring. Účelem je zlepšit příslušné aspekty mentorování a vytvořit upřímnější a bližší vztah.
- Mentor zašle mentorovanému e-mailovou zprávu, ke které přiloží:
  - Konečnou verzi sdíleného formuláře hodnocení setkání
  - Rámec pro stanovování cílů mentorování, který je potřeba vyplnit před příštím setkáním.
  - Harmonogram příštího setkání.

Odhadované trvání fáze pravidelných schůzek závisí na plánu pro dosažení obecného cíle reverzního mentoringu, který koordinátor stanoví v 1. kroku (stanovení cíle).

## 5. KROK: ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ PROCESU

Po určité době, kdy probíhají pravidelné schůzky, by měl koordinátor prostřednictvím dotazníků a pohovorů zkontrolovat dva aspekty probíhajícího reverzního mentoringu:

1. Naplňování obecného cíle procesu
2. Spokojenost účastníků s reverzním mentoringem

Zde je uveden příklad hodnotícího dotazníku pro měření spokojenosti mentora a mentorovaného:

HODNOTICÍ OTÁZKY PRO MENTORY A MENTOROVANÉ
Jméno mentora
Jméno mentorovaného
Doba konání pravidelných schůzek:
CÍLE



Podařilo se dosáhnout obecného cíle procesu?
Uvedte své výsledky učení.
Domníváte se, že se jedná o bezpečný vztah, ve kterém se můžete rozvíjet?
Potřebuji více:
Potřebuji méně:
Další komentáře nebo zjištění:

Dále může koordinátor měřit naplňování obecného cíle v rámci reverzního mentoringu prostřednictvím diagnostikovaných vzdělávacích potřeb účastníků procesu. Firma může zkontrolovat, zda došlo ke zmenšení digitální propasti a zda jsou výsledky učení postačující.

Přestože firma měří uvedené ukazatele, přínosy reverzního mentoringu jsou mnohem širší, neboť se zlepšuje rozvoj účastníků, dochází k lepší integraci generací a ke zlepšení pracovního prostředí.



### III. PŘÍPADOVÁ STUDIE č. 1

#### Případová studie turecké základní školy Vehbi Necip Savaşan

Případová studie: Reverzní mentoring	
Stručný popis problému, který měl uvedený nástroj řešit	Po té, co se zúčastnili pracovního semináře projektu RETAIN v Turecku, který se zabýval používáním reverzního mentoringu, se vedoucí pracovníci ze základní školy Vehbi Necip Savaşan rozhodli pro celou školu vytvořit dlouhodobý projekt využívající reverzní mentoring pro všechny zaměstnance, včetně administrativních a podpůrných pracovníků, s cílem vytvořit více inkluzivní vzdělávací prostředí.
Úvodní informace	<p>Základní škola Vehbi Necip Savaşan byla založena v roce 1961. V poslední době došlo k několika změnám. Po prodloužení povinného základního vzdělání v Turecku na 8 let škola začala vzdělávat děti ve věku od 6 do 14 let. Vedení školy mělo pocit, že pracovníci nejsou na tuto proměnu věkové struktury žáků připraveni, pokud jde o potřebné dovednosti a věcné znalosti.</p> <p>Přestože učitelé a administrativní pracovníci k těmto změnám zaujali pozitivní přístup, vedení se shodlo na tom, že to pro dosažení inkluzivního vzdělávacího prostředí nestačí. K hlavním výzvám patřilo následující:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tlak rodičů (odpor vůči změně, nerealistická očekávání, nulový zájem o výsledky vlastních dětí atd.),</li> <li>• Nedostatečná regulace vyrušujících žáků,</li> <li>• Žáci se špatnými výsledky a malou motivací</li> <li>• Učitelé, kteří se cítili vyčerpaní, neměli trpělivost, byli netolerantní a vyhořelí</li> </ul> <p>Analýza pohovorů uskutečněných v rámci projektu RETAIN dále ukázala, že nejen administrativní, ale i pedagogičtí pracovníci považovali za velkou výzvu žáky znevýhodněné při vzdělávání kvůli socioekonomickým problémům nebo zvláštním potřebám v důsledku poruch učení.</p>
Název nástroje	Reverzní mentoring



<p>Jak škola s uvedeným nástrojem pracovala</p>	<p>Škola zahájila projekt nazvaný „Anlatmazsan Bilemeyebilirim“, tedy „Jak můžu něco vědět, když mi o tom neřeknete?“, při jehož realizaci použila jako nástroj reverzní mentoring.</p> <p>Ředitel školy a jeden z učitelů, kteří se zúčastnili projektu RETAIN, spolupracovali jako mentor a mentorovaný, zahájili projekt a dvakrát týdně se na jednu hodinu scházeli.</p> <p>Cílem projektu bylo:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Identifikovat a poznat hlavní oblasti, které ve škole vyžadují zlepšení</li><li>2. Povzbudit zaměstnance k tomu, aby informovali administrativní pracovníky o oblastech, které podle jejich názoru mohou škole bránit ve zlepšení</li><li>3. Dát každému pracovníkovi příležitost vysvětlit, jak se jich mohou dotknout problémy/události odehrávající se v prostředí školy</li><li>4. Zabránit šíření drbů nebo fám, a tak předejít negativním, demotivujícím rozhovorům mezi zaměstnanci.</li><li>5. Zlepšit pocit sounáležitosti mezi zaměstnanci a přispět k tomu, aby měli pocit, že si jich škola váží a že jsou respektováni.</li></ol> <p>V souladu s tím se ředitel školy a dotyčný učitel nejprve o své myšlenky podělili se skupinkou zaměstnanců a následně na schůzi se všemi zaměstnanci školy. Úvodní skupinka zaměstnanců převzala odpovědnost za přípravu potřebných materiálů, webové stránky, formulářů pro potenciální účastníky, tabulek pro zamyšlení nad mentorováním a plakátů informujících o tomto nápadu na projekt po celé škole.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Vzhledem, že projekt byl plánován jako dlouhodobý, škola chce v procesu pokračovat, dokud nebude mít jistotu, že očekávané pozitivní výsledky pociťují všichni. Naštěstí se projekt již stal součástí kultury školy.</li></ol>
<p>Podpůrné faktory</p>	<p>Prostřednictvím reverzního mentoringu by si mentoři měli zlepšit interpersonální dovednosti, včetně větší otevřenosti, aktivního naslouchání, empatie a zpětné vazby. Při použití tohoto nástroje tudíž v tomto ohledu dochází k osobní a profesní změně.</p> <p>Dále pak v naší případové studii ředitel školy i učitel, kteří projekt zahájili, uvedli, že to, že spolu mohli pracovat jako partneři, kteří si jsou při vzdělávání rovni, zmírnilo nerovnováhu vyplývající z hierarchického uspořádání organizace. V důsledku toho uvedli jako další požadavek související s</p>



Překážky	Vzhledem k nadšení a inovativnímu postoji ředitele školy se během reverzního mentorování nevyskytly žádné překážky. Mohly by se však objevit tyto potenciální překážky: (a) dohodnutí a dodržování dohodnutého pokroku (b) dodržování plánovaných schůzek a dohodnutých prováděcích opatření (c) zajištění soukromí, jeho ochrana a dodržování (d) konstruktivní přístup ke sdíleným problémům a obdržené zpětné vazbě (e) nepřipravenost na to, že je potřeba se podělit o osobní zkušenosti a respektovat osobní zkušenosti jiné osoby (f) dosažení skutečné ochoty se učit a odpovídajícího smýšlení (g) hierarchická struktura dané organizace
Autoři	Seden Tuyan, Figen Yılmaz Çukurova univerzita, Fakulta cizích jazyků, Adana, TURECKO
Ve spolupráci s...	Základní školou Vehbi Necip Savaşan <a href="http://www.vehbinecip savasan.meb.k12.tr">www.vehbinecip savasan.meb.k12.tr</a> Kontaktní osoby: Ahmet Yurtçu (ředitel školy) ahmetyurtcu@gmail.com Sultan Bostancı Karakoç (učitel) sbostanci_6501@hotmail.com



## IV. PŘÍPADOVÁ STUDIE č. 2

### Program reverzního mentoringu ve společnosti AXA<sup>3</sup>

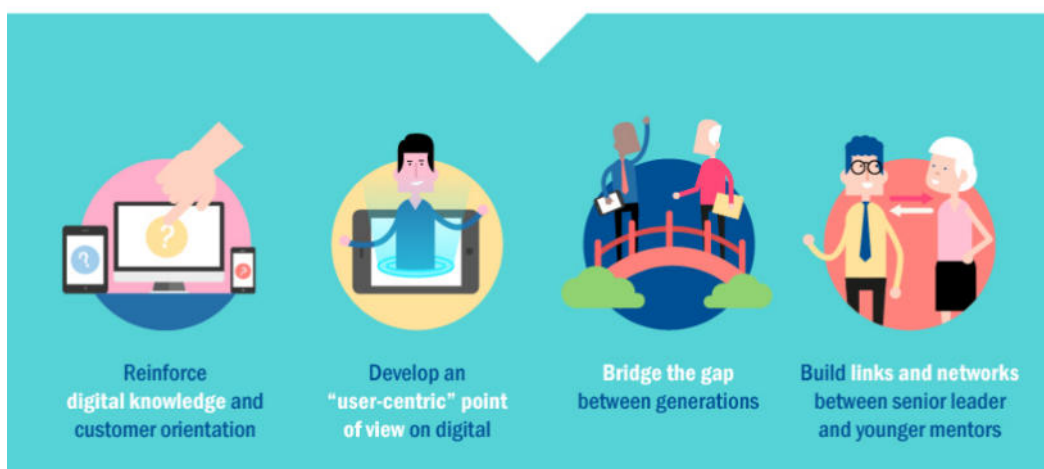
Digitální transformace společnosti AXA se řídí jedním cílem, a tím je spokojenost zákazníků. AXA musí nabízet vynikající služby on-line a musí být schopná určit, či dokonce předvídat aktuální trendy, aby si udržela vedoucí postavení v dnešním světě digitálního hospodářství.

*„Dnes ve společnosti AXA, podobně jako v mnoha jiných firmách, pracují tři nebo čtyři generace lidí. Takže u nás je to o prolomení hranic mezi nimi, o odstranění bariér.“* Karima Silvent. Vedoucí lidských zdrojů.

Pomocí reverzního mentoringu AXA proměňuje výzvu v podobě generačních rozdílů, které čelí většina velkých firem, ve výhodu. Od listopadu 2014 jsou zaměstnanci společnosti zváni, aby se programu zúčastnili jako mentoři nebo mentorovaní, v závislosti na míře obeznámenosti s digitálními nástroji.

## REVERSE MENTORING AT AXA

### A STEP TOWARDS OUR CULTURAL TRANSFORMATION



<sup>3</sup> <https://www.axa.com/en/magazine/reverse-mentoring-digital-transformation>

<https://www.axa.com/en/magazine/two-years-on-how-reverse-mentoring-axa>

<https://medium.com/@Kromatic/reverse-mentoring-what-millennials-can-teach-executives-and-senior-managers-9f2998f68b46>

<https://www.youtube.com/watch?v=NQltmugk9fc&t=171s>



Tato nadnárodní společnost požádala mladší zaměstnance, aby se stali mentory stovek vrcholových manažerů. Největší úspěch slaví témata jako Twitter, LinkedIn a Pocket. Velmi populární jsou rovněž témata zaměřená na inovace a ochranu osobních údajů. Tyto nové dovednosti jsou pro vedoucí pracovníky zásadní, protože jim pomáhají poznat a využívat platformy a strategie sociálních médií.

### ■ Jak je program mentorování strukturován?

Vedoucí pracovníci (mentorovaní) jsou spárováni s mladšími mentory, s nimiž se šestkrát vždy na jednu hodinu sejdou. První úvodní schůzka má mentorovanému umožnit představit, o co se zajímá, aby každý mentor mohl obsah mentoringu upravit na míru svému mentorovanému. Mnozí mentorovaní žádají o přiblížení aplikací sociálních médií, aby mohli optimalizovat svoje účty na LinkedIn nebo Twitteru a být více v kontaktu s digitálními generacemi (generace X a Y). Během jednotlivých následujících schůzek jsou příslušná témata představena a prozkoumána.

Jde o to dodat starší generaci, která je zvyklá na to, že jsou ve svém oboru moudřími mistry, sebedůvěru, kterou potřebují při práci s nejnovějšími a nejoblíbenějšími technologiemi. V průběhu mentoringu si vedoucí pracovníci začínají uvědomovat, jaké produkty dokážou každý den přilákat a udržet zájem značného počtu lidí a jak mohou tyto nástroje používat ve svém běžném životě.

To, co generace X a Y dělá běžně, může být pro starší mentorované pracovníky cennou a poučnou zkušeností. Může se jednat například o pokyny jako: „nepoužívejte všude stejné heslo“ a „zkuste Paypal namísto zadávání čísla kreditní karty“. Je možné jít i do hloubky, například určit, jaký druh údajů z mobilního chytrého telefonu aplikace používá.

### A CONCRETE APPROACH TO IMPROVE EVERYONE'S DIGITAL USAGE



AXA připravuje témata probíraná v rámci tohoto programu od roku 2014 a mentoři nyní mohou využívat více než 400 aktivit/informačních modulů.



### ■ Jaké má reverzní mentoring přínosy?

Za dobu od zavedení mentorského programu společnost AXA zaznamenala, že spíše než firemní technologie chtějí mentorovaní pracovníci blíže poznat technologie vztahující se k jejich běžnému každodennímu životu. Z tohoto důvodu byl doplněn obsah zaměřující se na tuto potřebu poznat aplikace běžně používané veřejností. Po té, co mentoři tyto technologie demystifikují a mentorovaní pracovníci si uvědomí, jak digitální nástroje mohou zlepšit jejich osobní životy, je možné zaznamenat změnu digitálního smýšlení v práci.

Podívejme se na praktické dopady tohoto programu. „Po té, co se zúčastní tohoto programu, který se zaměřuje na budování sebedůvěry v oblasti technologií, jsou starší mentorovaní účastníci připraveni aktivněji a lépe spolupracovat se svými týmy. Mají nyní znalosti potřebné k řádnému posouzení probíhajících projektů, které byly odkládány, protože vedoucí pracovníci nechápali, o čem to vlastně je.“ Guillaume Cabrere, generální ředitel AXA Lab Silicon Valley

AXA zdůrazňuje, že přínosy z tohoto projektu nemá jen jedna strana. Mentoři mají totiž příležitost se ptát mentorovaných zaměstnanců na vše, od osobního rozvoje až po témata týkající se podnikání nebo řízení.

„Je to vzájemně výhodné. Služebně starší pracovníci se samozřejmě naučí nové věci. Ale mladší generace zase získává přímý přístup k vybraným členům vrcholového vedení a může těžit z jejich rad a postřehů, a to i mimo program. To je jedinečná příležitost s mimořádným přínosem!“ Cabrere.

### ■ Jaké jsou s reverzním mentoringem spojeny problémy?

Změna nevyhnutelně naráží na odpor, avšak vedoucí pracovníci společnosti AXA pochyby o mentorském programu rychle překonali. „Po prvních několika setkáních vedoucí pracovníci, zastávající skutečně vysoké pozice, připustili, že je program skvělý a že se hodně naučili,“ uvádí Cabrere.

Bylo však potřeba, aby týmy zaměřující se na vzdělávání a rozvoj vyřešily 3 hlavní problémy: důvěrnost informací, obsah a časový rozvrh.

Vzhledem k tomu, že program se zaměřuje na nové technologie, včetně sociálních médií, je potřeba věnovat velkou pozornost možnému sdílení osobních údajů. Představte si například, že nadřízenému pomáháte nahrát soukromé fotografie na Facebook. Z tohoto důvodu vedoucí projektu úmyslně vytvářejí dvojice, kde oba účastníci pracují v různých odděleních. Kromě toho mentor a mentorovaný před první schůzkou podepisují jakousi malou smlouvu o mlčenlivosti, aby se zajistilo 100% bezpečné prostředí (tj. „žádné hloupé otázky“ a „co zazní během schůzky, je mimo záznam“). Tímto způsobem je možné překonat případné rozpaky a trapné situace v běžném pracovním vztahu.

Další výzvou je, že globální týmy někdy upravují obsah programu, aby přinášel relevantní hodnotu. Vedoucí projektů v asijských organizačních složkách společnosti AXA například program doplnili o místní technologické trendy. Aplikaci WhatsApp pro zasilání zpráv je možné najít v mnoha částech světa, ale v Asii ji nahradila aplikace Reach.

Pellerin zmiňuje, že jedním z nejběžnějších problémů při správě programu je jednoduše najít volné termíny pro uskutečnění schůzek. Jedná se o důležitý úkol, který plní příslušní vedoucí projektu jako spojka mezi mentorem a mentorovanými, přičemž je často potřeba přesunout akce naplánované v





kalendáři, protože vedoucí pracovníci jsou značně vytiženi. Společnost AXA zjistila, že je účinné a také realistické pořádat jednu hodinovou schůzku každých několik týdnů. Mentorování obvykle formálně trvá šest měsíců, ale podporuje se, aby pracovní vztahy pokračovaly neformálně i nadále.

#### ■ Jak může být tato inovační technika užitečná pro obchodní korporace?

Z podstaty reverzního mentoringu vyplývá, že se jedná o propojení zaměstnanců z různých generací, kteří mohou svému partnerovi nabídnout jedinečné zkušenosti a úhel pohledu. Korporace bývají tak velké, že je velice pravděpodobné, že budou dostatečně rozmanité z hlediska věku, zkušeností i odborných znalostí, aby uvedenou strategii mohly používat.

Bylo by možné namítnout, že noví zaměstnanci a mladí podnikatelé (zejména v Silicon Valley) mohou veterány technologického odvětví jednoduše požádat o radu u kávy. To však nemusí nutně zajistit vzájemně výhodnou a hodnotnou výměnu pro obě strany a dotčené osoby nemusí být stejně motivované jako dva profesionálové, kteří vidí na výplatní pásce stejný podpis.

Pellerin uvádí, že v globálních firmách, jako je AXA, program kromě mentorování jeden na jednoho nyní zahrnuje i nástroje jako LinkedIn Elevate, které umožňují sdílet a zjišťovat cenné informace a obsah u „odborníků“ v dané firmě.

Program nabízí přínosy, které bezděčně řeší další bolavá místa dané firmy. Většina lidí si ve velkých firmách povšimla generačních rozdílů. Jednou z výhod programu je budování komunity usnadňující komunikaci mezi zaměstnanci narozenými ve zcela jiných generacích.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## ALREADY A SUCCESS STORY AFTER ONE YEAR



97%

OF MENTORS & MENTEES  
RECOMMEND THE PROGRAM  
TO THEIR PEERS

« It's a win-win program »

« Learn to experience digital at your own speed »

« You're never too old to learn, just do it »



1002

PARTICIPANTS



45

ENTITIES



26

COUNTRIES



3688

HOURS SPENT



## V. PŘÍLOHA

### PŘÍLOHA A: ŠKOLENÍ PRO MENTORY A MENTOROVANÉ

Toto základní školení se zaměřuje na vybrané teoretické a praktické poznatky a jeho cílem je zvýšit obecné povědomí a věnovat pozornost dovednostem a úkolům, které mentoři potřebují při mentorování.

#### 6 Rules of Engagement for Reverse Mentoring





## PRVNÍ MODUL: ÚVOD (mentoři a mentorování)

### 1. Co je reverzní mentoring?

Školitel seznámí mentora s rámcem pro reverzní mentoring. Školitel navrhuje zaměření vytvořených dvojic (mentor a mentorovaného) a připravuje účastníky na jejich úlohu a povinnosti. Připomeňme si, že je potřeba, aby mentorovaný a mentor byli obeznámeni s určitými principy, pokud si chtějí z mentorování odnést co nejvíce:

PRINCIPY REVERZNÍHO MENTORINGU	
JAK BÝT DOBRÝM MENTOROVANÝM?	JAK BÝT DOBRÝM MENTOREM?
1. S pomocí mentora si stanovit cíle. Použít rámec pro stanovování cílů mentorování.	1. Pomocť mentorovanému se stanovením cílů. Použít rámec pro stanovování cílů mentorování.
2. Otevřeně hovořit o svých potřebách. Poskytnout mentorovi přehled vašich očekávání a tužeb.	2. Trpělivě naslouchat a opakovat přehled očekávání mentorovaného.
3. Přicházet na každou schůzku s určitým programem, protože mentor nemůže poskytovat zpětnou vazbu nebo doporučení, pokud nemáte určitý účel nebo cíl.	3. Sdílet zkušenosti a dávat rady a doporučení. Uvedené je nezbytné, protože vaše znalosti jsou důležité.
4. Převzít odpovědnost za vlastní učení a vzdělávání. Plnit úkoly a řídit se doporučeními od mentora, například číst knihy, poslouchat podcasty.	4. Doporučit úkoly a zdroje: knihy, akce, podcasty, webové stránky, blogy atd.
5. Naslouchat zkušenostem a radám mentora a řídit se podle nich. Nebýt defenzivní, protože mentor vám chce pomoci.	5. Podporovat nezávislost. Vytváříte podmínky pro přirozený a neustálý růst.
6. Učit se a užívat si to. Být mentorovaným by mělo být plodným zážitkem.	6. Vzbuzovat důvěru. Inspirovat mentorovaného k tomu, aby si dával náročnější cíle.
7. Zaručit důvěrnost informací	7. Zaručit důvěrnost informací

### 2. Cíle jednotlivých schůzek:

V rámci reverzního mentoringu je úlohou mentora poskytovat podporu, rady a zpětnou vazbu, která přispěje k rozvoji určitých osobních a odborných kompetencí mentorovaného. Na co se však má mentor zaměřit? Chtějí-li v tomto procesu uspět, mentorovaný a mentor musí stanovit SMART cíl (konkrétní, měřitelný, dosažitelný, relevantní a časově vymezený).

Školitel naučí mentora, co je SMART cíl a jak si spolu s mentorovaným takový cíl stanovit, zejména pak v oblasti digitálních dovedností. Je k dispozici řada webových stránek, které se zabývají SMART cíli a obsahují související videa, např.:



<https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>

Mentor při stanovování **SMART** cíle použije určité otázky:

**Konkrétní:** Cíl by měl být jasný a konkrétní, proto je důležité si položit určité otázky:

- Čeho chce mentorovaný dosáhnout?
- Proč je tento cíl důležitý?
- Koho se týká?
- Kde se nachází?
- Jaké jsou s ním spojené zdroje nebo omezení?

**Měřitelný:** Tato charakteristika umožňuje mentorovi a mentorovanému poznat, zda bylo požadovaného výsledku dosaženo, či nikoliv, a zjistit, jak se při naplňování cíle pokročilo, popř. procentně vyjádřit, do jaké míry je cíl splněn.

- Jaké ukazatele pro sledování plnění cíle oba účastníci zvažují?
- Jak poznám, že cíle bylo dosaženo?
- Jak oba účastníci zjistí, jak se při realizaci procesu pokročilo?

**Dosažitelný:** Tento rys se týká zdrojů, které jsou k dispozici. Takže cíl musí odpovídat možnostem mentorovaného, aby se zajistilo, že je možné uvedeného cíle dosáhnout. Jde o to dát si ambiciózní a zároveň možný cíl.

- Jaké digitální schopnosti mentorovaný má?
- Je mentorovaný seznámen s prováděním určitého úkolu?
- Jakou má mentorovaný schopnost se učit?
- Jak mohu tohoto cíle dosáhnout?

**Relevantní:** V tomto kroku se zajišťuje, že mentorovanému na příslušném cíli záleží a že je cíl v souladu s dalšími relevantními cíli:

- Najde cíl uplatnění v současném pracovním prostředí?
- Jaké další přínosy má pro mentora dosažení stanoveného cíle?
- Proč je úspěch pro mentora důležitý?
- 

**Časově vymezený:** Cíle musí mít časový rámeček ve stanoveném cyklu. V reverzním mentoringu se čas odvíjí od pravidelných schůzek (3. fáze).

- Kolik času mentorovaný má na dosažení cíle?



Účelem této kapitoly je připomenout, že mentor může s mentorovaným stanovit SMART cíl pro reverzní mentoring.

### 3. Vzájemný vztah:

Mentor by měl vytvořit bezpečné prostředí, založené na důvěře, empatii, odhodlání a významu. Za tímto účelem oba účastníci společně budují vztah, přičemž určují cíle, normy, role a metodiku.

Role každého účastníka je rozhodující pro vytvoření prostoru důvěry, respektu a otevřenosti a pro překonání bariér, které mohou z odlišného postavení účastníků vyplynout. Mentor není helpdesk. Mentor podporuje mentorovaného s použitím různých postupů.

### 4. Udržování podnětného dialogu:

Mentor musí být zvědavý, aby mohl mentorovanému poskytnout podporu a doporučení.

Mentor se řídí konkrétními zkušenostmi a s použitím otázek k zamyšlení udržuje podnětný dialog. Je lepší, když mentor používá otevřené otázky, které vedou mentorovaného k zamyšlení a dávají příležitost prozkoumat vlastní názory. Vybrané příklady:

- Čeho chcete dosáhnout?
- Co se právě teď děje?
- Jak by to podle vás mělo vypadat?
- Co tomu brání?
- Na jaké problémy můžete narazit?
- Co můžu udělat?
- Kde najdu další informace?
- Co uděláte?
- Co jste si uvědomil/a?

„Nejúčinnějšími otázkami, které zvyšují informovanost a podporují osobní odpovědnost, začínají tázacími zájmeny, která kvantifikují nebo shromažďují údaje, např. *co, kdo, kolik* apod. Příliš se nedoporučuje používat „*proč*“, protože může vzbuzovat dojem, že se jedná o kritiku, a partner se může dostat do defenzívy.“ (Whitmore, 2018).

Ptejte se způsobem, který podporuje analytické myšlení, což je nezbytné i pro to, aby mentor mohl vyhodnotit a poskytnout zpětnou vazbu.

Mentor využívá svých znalostí k hodnocení mentorovaného a poskytuje mu ZPĚTNOU VAZBU, která povzbuzuje ke zlepšení a k vystoupení z komfortní zóny. Osvědčené postupy jsou následující body<sup>4</sup>:

- Vaše zpětná vazba by měla být konkrétní a měla by obsahovat příklady, je-li to možné.

---

<sup>4</sup> <https://www.sophia.org/tutorials/giving-and-receiving-feedback-2>



- Metoda Oreo: negativní zpětnou vazbu obklopit pozitivní zpětnou vazbu. Začíná se a končí pozitivním vysvětlením.
- Dávat zpětnou vazbu co nejdříve po události, které se týká
- Zeptat se mentorovaného na zpětnou vazbu, nad kterou by se měl podle vás zamyslet

Chcete-li se naučit správně dávat zpětnou vazbu, přečtěte si příklady a shlédněte výukový program (Sweatt, 2021):

*„Paní Tylerová koučuje pana Butlera, který má náhodou stejný problém jako paní Thomasová v prvním scénáři. Den před tím paní Tylerová sledovala pana Butlera v akci a nyní se sešli, aby mu paní Tylerová mohla poskytnout zpětnou vazbu.*

*Paní Tyler by měla sdělení předat takto. Pane Butlere, vaše přednáška o geometrických útvarech se mi skutečně líbila. Zdálo se, že to studenty zajímá, a během aktivity se studenti aktivně zapojili. Všimla jsem si ale jedné věci, a to, že studenti byli poměrně hluční, což rušilo ostatní studenty, kteří se skutečně snažili soustředit. Možná by se si měl se studenty domluvit rukou davaný signál, podle kterého poznají, že začínají být příliš hluční a měli by se ztišit.“*

Školitel najde velké množství webových stránek a videí vysvětlujících tuto techniku.

## **DRUHÝ MODUL: VZTAH ZALOŽENÝ NA DŮVĚŘE (pro mentory)**

### **1. Poznejte svého mentorovaného:**

To, že mentor mentorovaného zná, by mohlo mentorovaného podpořit a lépe motivovat. Mentor by si měl položit například tyto otázky:

- Co mentorovaný ví a zná?
- Jaké schopnosti mentorovaný má?
- Čeho chce mentorovaný nakonec dosáhnout?
- Co mentorovaného motivuje?

K tomu, aby mentorované poznal více do hloubky, může mentor jako vodítko použít mapu empatie. Například:



Upozornění: prázdná mapa empatie<sup>5</sup>

**2. Schopnost navodit atmosféru vhodnou pro sdílení znalostí a postupů.** Při předávání znalostí mentor pomáhá kolegům v tom, aby se zlepšovali a zohledňovali nové názory a příležitosti.

- Kontrolujete, zda mentorovaný rozumí vašemu výkladu?
- Jste trpělivý/á a máte pochopení?
- Podporujete samostatnost mentorovaného?

### 3. Komunikační dovednosti:

Školitel má k dispozici mnoho zdrojů, kde je možné zjistit více o komunikačních dovednostech, například:

<https://www.mindtools.com/CommSkill/ActiveListening.htm>

## **TŘETÍ MODUL: PROCVIČOVÁNÍ (pro mentory, pokud se účastní skupina)**

Pokud se školení účastní několik mentorů zároveň, je možné použít hraní rolí, při kterém je simulován proces reverzního mentoringu. Tyto simulace vytvářejí prostor pro procvičování a pozorování, což přispívá ke zlepšení dovedností mentora.

Formulář, do kterého školitel může při sledování hraní rolí zapisovat svá zjištění:

<sup>5</sup> <https://www.mindtools.com/pages/article/empathy-mapping.htm>





<b>NÁCVIK REVERZNÍHO MENTORINGU</b>	
<b>Jméno mentora</b>	
<b>Jméno mentorovaného</b>	
<b>Datum:</b>	<b>Doba trvání schůzky:</b>
<b>VYTVÁŘENÍ VZÁJEMNÉHO VZTAHU</b>	
Vysvětlil mentor mentorovanému svoji úlohu?	
Vysvětlil mentor metodiku používanou během schůzky?	
Vysvětlil mentor délku a pravidelné konání schůzek?	
Stanovili společně cíl schůzky?	
Jak je vytvářeno bezpečné prostředí?	
<b>UDRŽOVÁNÍ PODNĚTNÉHO DIALOGU</b>	
Používá mentor otázky vybízející k zamyšlení?	
Jak mentor mentorovanému předkládá výzvy?	
Poskytuje mentor mentorovanému zpětnou vazbu?	
Jaké postupy/metody při poskytování zpětné vazby používá?	
Jaké postupy/metody používá k tomu, aby mentorovaného motivoval?	
Je mentor trpělivý a má pochopení?	
Podporuje mentor nezávislost mentorovaného?	
Další komentáře:	



## VI. LEXIKON

# A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

**Komfortní zóna<sup>6</sup>:** Komfortní zóna je psychický stav, ve kterém připadají věci člověku dobře známé, člověk se cítí pohodlně, má (nebo má pocit, že má) kontrolu nad svým okolím a pociťuje jen minimální úzkost a stres. V této zóně je možné dosáhnout stabilní úrovně výkonu.

**Digitální přistěhovalci<sup>7</sup>:** Digitální přistěhovalce (digitální imigrant) je pojem označující osobu, která vyrostla v době před nástupcem digitálního věku. Tito lidé, často příslušníci generace X/xeniálové nebo starší, nevyrostli s všudypřítomnými počítači nebo internetem, a museli se tudíž přizpůsobit novému jazyku a realitě digitálních technologií. Jejich protikladem mohou být digitální domorodci, kteří neznají jiný svět, než je ten vymezený internetem a chytrými přístroji.

**Digitální domorodci<sup>8</sup>:** S pojmem digitální domorodce přišel v roce 2001 Marc Prensky pro označení generace lidí, kteří vyrostli v éře všudypřítomných technologií, včetně počítačů a internetu. Za digitální domorodce se považují rozvinuté země, neboť komunikují a učí se převážně s použitím počítačů, sociálních sítí a zasílání zpráv. Digitální domorodci se seznamují s technologiemi a počítači již v raném věku a považují technologie za nedílnou a nezbytnou součást svých životů. Opakem digitálních domorodců jsou digitální přistěhovalci.

**Mentoring, mentorování<sup>9</sup>:** Mentoring je metodika a postup zaměřující se na rozvoj lidského potenciálu předáváním znalostí a zkušenostním učením ve strukturovaném procesu, ve kterém je navázán osobní vztah založený na důvěře mezi mentorem, jenž vede, stimuluje, kriticky hodnotí a povzbuzuje jinou osobu tak, jak je potřeba, aby dotyčný maximalizoval svůj talent.

**Otevřená otázka<sup>10</sup>** je otázka, na kterou se neodpovídá „ano“ nebo „ne“ ani výběrem z předem daných hodnot. Otevřené otázky jsou formulovány jako tvrzení, které vyžaduje delší odpověď. Odpověď je možné porovnat s informacemi, které jsou tazateli již známé.

<sup>6</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Comfort\\_zone](https://en.wikipedia.org/wiki/Comfort_zone)

<sup>7</sup> <https://www.investopedia.com/terms/d/digital-immigrant.asp>

<sup>8</sup> <https://www.investopedia.com/terms/d/digital-native.asp>

<sup>9</sup> <https://www.escueladementoring.com/mentoring/>

<sup>10</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Open-ended\\_question](https://en.wikipedia.org/wiki/Open-ended_question)



**SMART cíle<sup>11</sup>**: Cíle jsou součástí každého aspektu pracovního i osobního života a udávají směr, motivaci, jasné zaměření a ujasňují důležitost. Stanovením cílů si určujete, o co budete usilovat. SMART cíl pomáhá se stanovováním cílů. SMART je akronym pro Specific (konkrétní), Measurable (měřitelný), Achievable (dosažitelný), Realistic (realistický) a Timely (časově vymezený). SMART cíl tudíž zohledňuje všechna tato kritéria a pomáhá vám soustředit úsilí a zvýšit pravděpodobnost dosažení stanoveného cíle.

## VII. SEZNAM ZDROJŮ

1. Mentorloop. (s.f.). The complete mentoring program toolkit. Obtenido de Mentorloop:  
<https://mentorloop.com/resources/>

---

<sup>11</sup> <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/smart-goal/>



2. Sweatt, A. (2021). *Giving and Receiving Feedback*. Obtenido de SOPHIA:  
<https://www.sophia.org/tutorials/giving-and-receiving-feedback-2>
3. Whitmore, J. (2018). *Coaching*. Paidós.
4. <https://www.axa.com/en/magazine/reverse-mentoring-digital-transformation>
5. <https://www.axa.com/en/magazine/two-years-on-how-reverse-mentoring-axa>
6. <https://medium.com/@Kromatic/reverse-mentoring-what-millennials-can-teach-executives-and-senior-managers-9f2998f68b46>
7. <https://www.youtube.com/watch?v=NQltmugk9fc&t=171s>