



**Kurz pro mentory**

**Příručka pro mentory**

**Modul 1: Příprava stáže**



**APPRENTICE TRACK**

---

## Autoři

Jan Beseda, Tea Gagro, Mojca Sendelbah

---

## Tvůrci

Partnerské koncorcium

---

## Editoři

Andreja Bizjak, Anthony F. Camilleri, Alicia-Leonor Sauli-Miklavčič

---

## Obálka

Tara Drev

---

## Copyright

(C) 2020, APPRENTICE TRACK

## Projektové koncorcium

The Association of Slovene Higher Vocational Colleges	Skupnost VSŠ	SI
European Association of Institutions of Higher Education	EURASHE	BE
Celje School of Economics, Higher Vocational College	EŠ Celje	SI
Knowledge Innovation Centre (Malta) Ltd	KIC	MT
Sdružení profesního terciárního vzdělávání	CASPHE	CZ
VERN University of Applied Sciences	Vern	HR

Tento projekt je financován s podporou Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autorů a Komise nenesे odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených.

Tato práce podléhá licenci Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International



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



## Obsah

1	Úvod.....	4
	Struktura kurzu .....	4
1.1	Harmonogram .....	5
1.2	Témata.....	6
2	Studijní materiály.....	6
2.1	Téma 1.....	6
2.2	Téma 2.....	8
2.3	Téma 3.....	10
2.4	Téma 4.....	10
2.5	Téma 5.....	11

# 1 Úvod

## O projektu

Stáž na úrovni PHE poskytuje studentům příležitosti k budování nových dovedností a znalostí jak na pracovišti, tak mimo něj, a zároveň poskytuje společně spolehlivý způsob, jak hodnotit a formovat potenciální budoucí uchazeče o práci, a také těžit z nových perspektiv, které mohou nabídnout pouze studenti. Navzdory jejím jasným výhodám je však stáž náročné zvládnout.

**Cílem** projektu ApprenticeTrack je:

- Navrhnout digitální metody pro posílení řízení stáže
- Vytvořit prototypový nástroj pro správu stáží
- Vypracovat a implementovat kurz řízení stáží
- Otestovat a ověřit nástroj v živém prostředí

**Vize** projektu spočívá v tom, že digitální nástroj pro řízení stáží, vyvinutý během projektu, bude

- uznán jako model zvyšování kvality stáží a bude široce přijímán;
- aktualizováno a vylepšeno uživateli v budoucnu;
- a bude sloužit jako základ pro vývoj formálních mezinárodních norem a pokynů.

**Posláním** projektu je vyvinout nástroj pro digitální správu, který podporuje instituce profesního vysokoškolského vzdělávání (PHE) a zaměstnavatele, aby nabízeli a řídili vysoce kvalitní stáže.

## Kurz pro mentory

Řízení učňovské přípravy není jen o nástrojích, ale také o kompetencích osob podílejících se na řízení těchto stáží. Bude navržen kurz pro malé a střední podniky, který se bude zabývat těmito tématy: klíčové rysy stáží, integrace stáží do strategického plánování pracovní síly, získání podpory kolegů a vyšších manažerů, vypracování smlouvy o stážích a pracovní smlouvy, správa, mentorování a podpora stážisty, hodnocení výkonu, integrace stážistů do vašeho pracovního procesu..

## Struktura kurzu

Kurz pro mentory (*předpokládáme 5 mentorů za každou ze 3 partnerských zemí*) je rozdělen do **3 modulů**, každý z nich se skládá z **5 témat** (viz kapitola 1.3)

Každý modul trvá **26 hodin**, které jsou rozvrženy do 14 dní (viz kapitola 1.2). Celkem tedy kurz trvá 42 dní (79 hodin). První úvodní hodina proběhne online jako součást Modulu 1.

**Modul 1** je zaměřen na přípravu na stáž. **Modul 2** na průběh stáže a **Modul 3** na ukončení a zhodnocení stáže.

	ÚVOD	PŘÍPRAVA	PREZENTACE	ZLEPŠENÍ	ZÁVĚR
Typ aktivity	ON-LINE	PRÁCE DOMA	WORKSHOP	PRÁCE DOMA	ON-LINE
<b>Aktivity</b>	Úvod do Modulu 1 Úvod do témat Modulu 1 Distribuce praktických úkolů mezi mentory	Příprava řešení úkolů na základě zkušeností mentorů  Konzultace v případě potřeby	Prezentace případů mentory  Výměna zkušeností mezi mentory  Diskuse a úvod k podpurným materiálům (moderátor)	Vylepšení případů na základě zpětné vazby z workshop a podpurných materiálů	Zpětná vazba k finálním řešení případů  Závěrečná diskuse  Ukončení bloku
<b>Doba</b>	<b>1 h</b>	<b>9 h</b>	<b>6 h</b>	<b>9 h</b>	<b>1 h</b>

## 1.1 Harmonogram

Aktivity	Hodin	Distribuce hodin během dní
ÚVOD: ON-LINE	1 h	Den 1
PŘÍPRAVA: PRÁCE DOMA	9 h	Dny 2 až 5
PREZENTACE: WORKSHOP	6 h	Den 6
ZLEPŠENÍ: PRÁCE DOMA	9 h	Dny 7-9 pro zlepšení Dny 10-11 pro zpětnou vazbu Dny 12-13 finalizace
ZÁVĚR: ON-LINE	1 h	Den 14

Celkem (Modul 1)	26 h	14 dní
------------------	------	--------

## 1.2 Témata

### Module 1: Příprava stáže

- Identifikace a nábor stáží (Prověření vhodnosti hostitelské organizace pro školicí činnost) a identifikace mentorů
  - Znalost právních předpisů ke stážím (včetně právních požadavků a školních požadavků, obsahu smlouvy, finančního plánu ...)
  - Vypracování mentorského plánu a plánu stážisty, stanovení a splnění požadavků smlouvy o stáži, plán hodnocení
  - Účast na výběru stážistů
  - Nalezení vhodných nástrojů pro stáž dle plánu stáže (včetně požadavků na řízení kvality).

### Module 2: Během stáže

- Aktivity před stáží
- Integrace stážisty do hostitelské organizace
- Trénink na pracovišti
- Monitorování stáže

Management konfliktů (včetně risk managementu)

### Module 3: Ukončení stáže

- Metodologie hodnocení stážisty
- Kritéria a indikátory pro hodnocení stážisty
- Sebe-hodnocení
- Hodnocení vztahu stážisty a mentora
- Hodnocení vztahu školy a hostitelské organizace

# 2 Studijní materiály

## 2.1 Téma 1

Identifikace a nábor stáží (Prověření vhodnosti hostitelské organizace pro školicí činnost) a identifikace mentorů

- Získání podpory kolegů a nadřízených pro organizaci stáže
- Jak si najít spolupracující školu
- Ujištění se, že stáž je v souladu se studentkými kompetencemi a očekávanými výsledky učení, že výsledkem bude zvýšení a rozšíření dovedností, znalostí a kompetencí

Analýza vhodnosti organizace pořádat stáže:

- Systematizace stáže
- Lidské zdroje,
- Dostupnost,
- Zájem
- Vůle
- Vybavení
- Flexibilita pro vývoj stáže
- Porovnání požadavků na stáž a podmínek organizace,

Mentor a organizace pořádající stáž identifikují a akceptují podmínky a zdroje potřebné pro stáž.

### Identifikace mentora

- Výběr mentora
- Technické kompetence
- Pedagogické kompetence
- Minimální pracovní zkušenosti
- Školení
- Legislativa

### Požadavky

Mentor má v práci dostatek předchozích zkušeností, aby mohl fungovat jako mentor. Je si vědom důležitosti své role při rozvoji mentoringu a zná politiku hostitelské organizace v souvislosti s politikou zdraví a bezpečnosti, životního prostředí a recyklace. Mentor má interpersonální komunikační dovednosti, ústní i písemné.

### Mentor

Pro stážistu může stáž představovat zcela novou zkušenost (obecně či jen pracovním zaměřením). Stáž může být pro jednotlivce časem podstatných změn. Je to vzdělávací activity, která by se měla konat na pracovišti, kde stážista najde podporu. Stážista by měl dostávat konstruktivní zpětnou vazbu.

Stážista by měl mít navíc identifikovaného pracovního „kamaráda“, který mu může nabídnout podporu, která se netýká jen pracovního výkonu a je spíše o holistickém rozvoji stážisty - např. vypořádání se otázkami a obav týkající se pracovní role a / nebo jejich kariéry. „Pracovní kamarád“ může pomoci tím, že nasměruje stážistu na zdroje informací nebo další odbornou podporu. To je role mentora.

### Mentoring je:

- Naslouchání
- Pomoc s nalezením vlastního řešení
- Sdílení nápadů a zkušeností

- • Poskytování poradenství a vedení
- • Navedení, kde najít vhodnou podporu
- • Důvěrný vztah
- • Modelová role

Lepší je pokud mentor, není přímý nadřízený stážisty. Je důležité, aby témata mezi mentorem a mentorovaným byly důvěrné. Mentorem by měl být zkušený zaměstnanec, který má následující mentorské dovednosti:

- o aktivní poslech
- o umí se ptát
- o umí budovat vztah
- o nabízí konstruktivní zpětnou vazbu
- o umí stanovit cíle
- o umí poskytnout podporu a vedení
- o jednat jako vzor

#### **Mentoring není:**

- Říkat mentorovanému co má dělat
- Brání odpovědnosti za cizí problémy
- Mít odpověď na každou otázku

#### **Další zdroje:**

<https://www.bu.edu/ctl/teaching-resources/using-case-studies-to-teach/>

[https://www.apprenticeships.admin.cam.ac.uk/files/apl5-guide\\_for\\_mentors.pdf](https://www.apprenticeships.admin.cam.ac.uk/files/apl5-guide_for_mentors.pdf)

## **2.2 Téma 2**

Znalost právních předpisů ke stážím (včetně právních požadavků a školních požadavků, obsahu smlouvy, finančního plánu ...)

#### **a. Hostující organizace a mentor mají povědomí o legálním rámci stáží:**

- Mentor zná:
  - Zákonné požadavky na dobu stáže
  - Minimum a maximum počet hodin denně/týdně a celkově
  - Minimální účst stážisty, povědomí, jak řešit jeho nepřítomnost.
  - Možné výjimky (směny, noční, práce, víkendy, nebezpečné práce)

#### **b. Mentor zná legalní aspekty, které by měla mít smlouva**

- Pokud zde není pracovní vztah
- Pokud se stáhne pracovní úraz
- Kdo by měl podepsat smlouvu o stáži (2 či 3 strany, organizace, škola, student).



- Možné přínosy:
  - Pro organizaci
  - Pro studenta
- Vytvoření smlouvy:
  - Definice objemu práce
  - Kdo vytváří smlouvu?
  - Kdo jí reviduje?
  - Kdo jí schvaluje?
  - Kdo jí podepisuje?

**Obsah smlouvy** (*Poskytněte zúčastněným stranám ověřenou šablonu dohody s přihlédnutím k tomu, že by zaměstnavatelé neměli být přetížováni*).

Seznam současných dovedností studenta a dovedností, které student získá během stáže, by měl být zahrnut do smlouvy o stáži tak, aby odpovídal požadavkům studenta i zaměstnavatele. Je nezbytné, aby mentoři zajistili, aby aktivity studentů během učňovské přípravy odpovídaly zamýšleným studijním výstupům a schopnostem. Je třeba zajistit rovnost žen a mužů. Zvláštní pozornost je zaměřena na studenty se speciálními potřebami.

**Smlouva by měla obsahovat:**

- Trvání stáže,
- Výsledky učení stáže,
- Legální požadavky na stáž
- Identifikaci organizátora/ů stáží (škola), mentora/y
- Popis rolí a odpovědnosti organizátorů stáže, mentor a student
- Způsob komunikace mezi zúčastněnými stranami
- Metody hodnocení
- Monitorování dohodnutých věcí
- Mechanismus řešení konfliktů
- Způsob certikace stáže
- 

**c. Mentor by měl také znát (pokud je potřeba):**

- Typ pracovní smlouvy:
- Pojištění
- Plat stážisty/Odměnu
- Dovolenu
- Kdo podepisuje pracovní smlouvu:
- 

**d. Finanční plán:** zahrnuje alokaci zdrojů, možné sociální dávky, pojištění.

Mentor zná právní aspekty související se zdravím a bezpečností týkající se učňovské přípravy v hostitelské organizaci

Mentor zná specifickou dokumentaci vyžadovanou pro různé fáze stáže (stážistovi záznamy, mentorské záznamy, monitorovací záznamy, výkonnostní záznamy)

## Další zdroje:

Příklad smlouvy o stáži:

<http://ka107.splet.arnes.si/results/>

## 2.3 Téma 3

Vypracování mentorského plánu a plánu stážisty, stanovení a splnění požadavků smlouvy o stáži, plán hodnocení

: Mentor a organizátor stále dokončují výše uvedené tři dokumenty na základě výsledků učení konkrétního cyklu studovaného stážistou. Zahrnují se informace jako:

- Kontakt na školu
- Kontakt na organizátora stáží
- Kontakt na stážistu, včetně studijního programu
- Kontakt na hostitelskou organizaci
- Kontakt na mentora, včetně jeho pracovní pozice
- Aktivity, které se budou dít během stáže a jak povedou k požadovaným výsledkům učení
- Rozvržení pracovní doby stážisty) "
- Pojištění stážisty
- Zhodnocení stáže včetně kritérií a které dokumenty musí být vyplněny a zda stážista obdrží certifikát

## Další zdroje

Příklad harmonogramu

<http://ka107.splet.arnes.si/results/>

## 2.4 Téma 4

Účast na výběru stážistů

**Příklad organizace dne, kdy se nabírají stážisté:**

Středa 19. ledna ,

8:00	Seznámení se stáží
9:30	Prezentace na půdě školy
11:00	Přehled materiálů a příruček ke stáži (o firmě)
12:00	Přestávka na oběd

1:00	Představení oddělení, kde budou stážisté pracovat a seznámení s nadřízenými
2:00	Návštěva pracoviště s mentorem
4:30	Ukončení a shrnutí dne

I když nejsou vždy nejspolehlivější, rozhovory zůstávají nejčastěji používaným nástrojem pro hodnocení a výběr. Klíčem k úspěchu rozhovorů je kladení správných otázek, udržování konzistentního procesu pro všechny uchazeče a zůstat nestranný po celou dobu výběru. V průběhu pohovoru může být hodnocení kandidáta provedeno testem na základě kontrolního seznamu kvalifikačních faktorů a technických dovedností požadovaných pro stáž. Tento test může být navržen a proveden hostitelskou organizací.

### **Další zdroje:**

[https://www.ac4sme.eu/wp-content/uploads/2017/09/Apprenticeship-coaches-toolbox\\_finalfinal.pdf](https://www.ac4sme.eu/wp-content/uploads/2017/09/Apprenticeship-coaches-toolbox_finalfinal.pdf)

<http://ka107.splet.arnes.si/results/>

## **2.5 Téma 5**

- Nalezení vhodných nástrojů pro stáž dle plánu stáže (včetně požadavků na řízení kvality).

### **Dovednosti a znalosti.**

- Na začátku stáže mentor instruuje stážistu o činnostech, které mají být provedeny.

Stážista komunikuje se svými spolupracovníky v co největší míře, aby získal globální představu o fungování hostitelské organizace.

- Mentor motivuje stážistu empatií a trpělivostí

### **Přiřazení úkolů související s výsledky učení dle metodologie projektového učení**

#### **Dovednosti a znalosti**

- Mentor poskytuje seznam vybraných úkolů ve vztahu k výsledkům učení a plánu školení.
- • Mentor přiděluje úkoly stážistovi dle jeho znalostí a dovedností
- • Mentor podporuje dovednosti vedení / vyjednávání.
- • Autonomie a odpovědnost stážisti se zvyšují s tím, jak se stážista rozvíjí.

### **Tipy pro osobní a sociální rozvoj stážisty**

#### **Dovednosti a znalosti**

Mentor se řídí tréninkovým plánem a vede stážistu k:

- Pověření a delegování úkolů na stážistu.
- Přiřazování složitějších úkolů, jak postupuje v získávání dovedností.
- Podpoře autonomie při plnění přidělených úkolů
- Pomáhá integraci stážisty do hostitelské organizace.
- Řízení možných krizových okamžiků: identifikace příčiny (příčin) současného problému společně se stážistou; identifikuje, kde je problém.
- Bere na vědomí věk a osobní situaci stážisty
- Rozvíjí stážistovi pracovní návyky
- Pomáhá s radami a pokyny, které pozitivně ovlivňují vývoj stážisty
- Poskytuje objektivní vedení založené na osobní zkušenosti mentora.
- Rozvíjí mezilidské vztahy, jako je řešení konfliktů a vyjednávání.

Úspěch jakéhokoli program stáží závisí na jasných metrikách a systému pro sledování výkonu programu v průběhu času. Vyžaduje od společností, aby průběžně posuzovaly, jak se dovednosti rozvíjejí a nasazují podle požadavků, jak efektivně jsou mezery překonávány a jak snadno jsou naplňována kvalifikovanými a kvalifikovanými pracovníky. To společností umožňuje zajistit efektivní stáž, která prospívá jak stážistům, tak společnosti.“ Johanna Soderstrom, viceprezidentka pro lidské zdroje, The Dow Chemical Company

### **Další zdroje:**

<https://www.eurashe.eu/wp-content/uploads/2018/02/ApprenticeshipQualityToolkit.pdf>

<https://bit.ly/2JxIWPb>

<http://ka107.splet.arnes.si/results/>

## O projektu a stážích

Stáž umožňuje studentům rozvíjet dovednosti a znalosti a zároveň poskytuje společnostem spolehlivý způsob, jak posoudit potenciální budoucí zaměstnance a přináší užitek z nových perspektiv, které nabízí akademická obec. Navzdory svým výhodám je stáž náročná, protože potřeby studentů a konkrétních podniků je obtížné vyrovnat, zejména když organizace potřebují vypořádat se s obrovským množstvím studentů a následně s jejich daty. K řízení tak komplexního systému jsou nezbytné strukturované komunikační kanály mezi podniky a studenty, robustní systémy řízení a jasné hodnotící protokoly, aby bylo možné vytvářet hodnotné a udržitelné stáže.



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