



# MENTORINGOVÝ PROGRAM

UNIVERZITY PARDUBICE

## MENTORINGOVÁ PŘÍRUČKA

PROJEKT STROP – HR STRATEGIE ROZVOJE  
UNIVERZITY PARDUBICE



UNIVERZITA  
PARDUBICE



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# PROJEKT STROP – HR STRATEGIE ROZVOJE UNIVERZITY PARDUBICE

reg. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/18\_054/0014620

Vypracovala: pracovní skupina KA03



UNIVERZITA  
PARDUBICE



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## 1. ÚVOD

V různých oblastech politického, hospodářského a kulturního života jsou v různých zemích již několik desetiletí rozvíjeny tzv. mentoringové programy, umožňující, za dodržování určitých pravidel, získávat pro svoji profesní kariéru zejména začínajících vědců a výzkumníků zkušenosti a rady nezištně a dobrovolně předávané zkušenějšími a v oboru respektovanými osobnostmi.

Název programu je odvozen od hrdiny řeckých bájí Mentóra, který byl v Homérově eposu pověřen Odysseem, aby pečoval o jeho syna Tělemacha, chránil jej a pomáhal vychovávat.

Mentoringový program se stal součástí vědecké, vzdělávací a komunikační kultury i v České republice. Pomáhá zejména mladým akademickým a výzkumným pracovníkům, podporuje je při zahájení jejich vlastní profesní kariéry a pozitivně ovlivňuje rozvoj různých aspektů jejich akademické práce.



## 2. MENTORING V AKADEMICKÉM SVĚTĚ

V akademickém prostředí je za mentoring považována jedna z metod učení, během které mentor vědomě poskytuje a předává své znalosti a zkušenosti zájemci o jejich získání a využívání a asistuje při zlepšování profesní kariéry zájemců o mentoring (mentorovaný/á).

Mentoring je určitá forma časově ohraničeného partnerství, během kterého je veden dialog se vzájemnou reflexí a učením se obou stran.

Mentoring je vnímán jako jeden z velmi účinných a profesně a sociálně prospěšných nástrojů podpory a rozvoje dovedností a schopností, zejména tvůrčích sil jednotlivce, a to nejen v komerčním, ale i v akademickém prostředí.

Univerzita Pardubice rozvíjí mentoringový program vědoma si nejen vlastních možností podpory a rozvoje v oblasti výchovy a vzdělávání akademických, vědeckých a výzkumných pracovníků, ale i odpovědnosti za vytváření podmínek pro zlepšování kvality profesního a osobního života jednotlivce.

Následující text mentoringové příručky Univerzity Pardubice nabízí zájemcům z řad studentů, zejména doktorských studijních programů, a mladým vědeckým a výzkumným pracovníkům tuzemským i zahraničním (dále jen „mladým výzkumným pracovníkům“) užitečné informace a rady, jak se do programu přihlásit, v jakém rámci a strukturách program funguje a jak jej využít ve prospěch ujasnění si a zlepšení vlastní profesní kariéry a akademického působení na Univerzitě Pardubice i mimo ni. Zároveň je příručka určena také pracovníkům a pracovnícím, kteří přijmou roli a funkci mentora a mentorky.

Příručka se zaměřuje zejména na:

- a) praktické informace o mentoringovém programu na Univerzitě Pardubice,
- b) role a funkce mentorů a mentorovaných (mentorovaný/á),
- c) konkrétní postup pro využití mentoringového programu,
- d) potřebné kontaktní adresy a odkazy na zdroje dalších informací.



## 3. MENTORINGOVÝ PROGRAM NA UPCE

### 3.1. CÍLE PROGRAMU

Primárním cílem mentoringu na Univerzitě Pardubice je předávání zkušeností a znalostí mentorů mentorovaným zájemcům. Aby mohlo být tohoto cíle dosaženo, klade si program za úkol:

- a) vytvářet důstojné prostředí a vhodné podmínky pro zlepšování působení mentorů/ek a mentorovaných v rámci Univerzity Pardubice a jejích součástí,
- b) v rámci platných pravidel mentoringového programu respektovat specifika zaměření, podob a potřeb mentoringových programů jednotlivých fakult,
- c) v rámci mentoringu respektovat individuální cíle a potřeby mentorovaných,
- d) svým zaměřením a profesními dopady umožňovat další rozvoj internacionalizace Univerzity Pardubice,
- e) rozvíjet standardní i inovativní oblasti mentoringu, např. propojování profesních, studijních i osobních zájmů mentorů/mentorek i mentorovaných, posilování profesního sebevědomí studentů i pracovníků Univerzity Pardubice úspěšnými kariéerními posuny a výzkumnými pokroky,
- f) otevřít nabídku účasti v kurzech mentoringového programu všem zájemcům.

### 3.2. CÍLOVÉ SKUPINY PROGRAMU

Cílovými skupinami programu jsou:

- a) mentoři/rky z řad pracovníků Univerzity Pardubice,
- b) mentoři/rky působící mimo Univerzitu Pardubice, které si mentorování sami vybrali,
- c) mentorovaní z řad českých studentů, začínajících vědeckých a výzkumných pracovníků a profesních stážistů,
- d) mentorovaní z řad zahraničních studentů a začínajících vědeckých a výzkumných pracovníků a profesních stážistů.

### 3.3. STRUKTURA A FORMÁT PROGRAMU

Mentoringové aktivity na Univerzitě Pardubice lze rozdělit do tří forem:

#### a) Skupinové aktivity

Skupinové aktivity mentoringového programu představují zejména odborné semináře a přednášky. Tyto aktivity jsou zaměřeny na rozvoj především tzv. měkkých dovedností (soft skills) mladých výzkumných pracovníků, umožňujících jejich osobní a profesní rozvoj. Mentorovaní se účastní odborných seminářů a přednášek dobrovolně dle vlastního uvážení nebo doporučení vedoucího zaměstnance. Účast na skupinových aktivitách zároveň nabízí mentorovanému/é setkání s ostatními kolegy/němi, což jim umožní sdílet své zkušenosti či diskutovat případné otázky s ostatními mentorovanými.

#### b) Individuální mentoring

Primárním cílem individuálního mentoringu je předání znalostí či zkušeností z jakékoli oblasti, které mohou mentorované/mu pomoci při směřování a rozvoji jeho/její profesní kariéry. Potřeba individuálního mentoringu by měla vždy vzniknout na základě

potřeby mentorované/ho. Mezi hlavní cíle individuálního mentoringu můžeme zařadit tyto oblasti:

- a) pomoc mentorované/mu v identifikaci jeho kariérních cílů a nastavení postupu, jak jich co nejlépe a nejrychleji dosáhnout,
  - b) uvedení začínajícího pracovníka/ce do prostředí a kariérního systému univerzity,
  - c) zprostředkování důležitých profesních kontaktů, ať už s vědeckými kolegy/němi „vrstevníky“, nebo se zkušenějšími kolegy/němi,
  - d) rady pro harmonizaci profesního a osobního života,
  - e) předávání zkušeností z vědecké a pedagogické praxe,
  - f) může se jednat i o předávání životních zkušeností, které mentor/ka za svoji profesní kariéru získal/a.
- c) **Peer (vrstevnický) mentoring**

Peer mentoring je založen na předávání zkušeností mezi vrstevníky. Jedná se o méně formální formu mentoringu, která je založena na podpoře mentorovaných mezi sebou, zpravidla/případně po dohodě s mentorem, školitelem či vedoucím zaměstnancem. Mělo by se stále jednat o předávání zkušeností mezi zkušenější a méně zkušenou osobou (mentorovaným/ou), např. pomoc doktorských studentů/ek z vyšších ročníků nově nastupujícím doktorským studentům/kám na počátku jejich studia, uvedení nově nastupujících pracovníků/pracovnic do pracovního kolektivu (výzkumné skupiny, katedry atd.) zkušenějšími spolupracovníky/spolupracovnicemi atd. V tomto mentoringovém vztahu se postupuje obdobně jako při individuálním mentoringu. Mohou probíhat aktivity jako např. doporučení odborné literatury či zahraničních kurzů, praktické rady a informace týkající se organizace studia a požadavků kladených na studenty doktorských studijních programů, konzultace pracovní strategie atd. Toto spojení může vést i k tvorbě různých pracovních skupin.

### 3. 4. DOPORUČENÁ ČASOVÁ NÁROČNOST PROGRAMU

Mentoringový program je připravován zpravidla na jeden rok a jeho časová osa obvykle kopíruje akademický rok.

Na základě poznání rozličných domácích i zahraničních zkušeností vytváří Univerzita Pardubice podmínky pro minimální trvání mentoringového programu dvojic v délce jednoho roku. Při úspěšně hodnoceném programu je možné program po dohodě obou aktérů prodloužit o další rok.

### 3. 5. VÝHODY A PŘÍNOSY PROGRAMU

Prostřednictvím mentoringového programu a vybraného mentora/ky získá mentorovaný/á informace, znalosti a dovednosti, jak dále postupovat ve své profesní dráze, jak řešit případné překážky při dosahování plánovaných cílů, pozná lépe vlastní schopnosti, jak využít svůj vědecký a výzkumný potenciál. Poznává možné podpory, kontakty a inspirace z vnějšího prostředí pro nové pohledy na orientaci ve zvoleném výzkumném tématu nebo v jiných akademických činnostech.

Výhody pro mentora/ku lze spatřovat v uvědomění si dalších možností jeho/její dosavadního odborného působení, např. v předávání vlastních znalostí a zkušeností mladším pracovníkům/pracovnicím. Program mu/jí může také pomoci rozšířit jeho/její vlastní pohled na současnost

a perspektivy vlastního vědního zaměření, sebereflexi svých vlastních představ a pracovních postupů a rozvíjet nové mezigenerační komunikační postupy. Pověst vyhledávaného mentora/ky může posílit jeho pozitivní vnímání akademickou komunitou a kolegy a vědeckou reputaci.



## 4. MENTOR/KA

### 4.1. ROLE A FUNKCE MENTORA/KY

Mentorem/kou se na základě vlastního dobrovolného rozhodnutí stává obvykle zkušený pracovník, který nezištně předává méně zkušenému výzkumnému pracovníkovi, případně doktor-skému/é studentovi/ce své životní zkušenosti a stará se o něho podle cílů a potřeb mentorova-ného/ho v rámci dohodnutých pravidel vzájemné komunikace.

Mentor/ka se stává dobrým příkladem a inspirací k výkonu profese, chování a jednání ve spo-lečnosti i mimo profesní komunitu.

V přípravné fázi pro výkon funkce mentora/mentorky lze doporučit sebevzdělání v následujících tématech:

- a) principy vzdělávání dospělých,
- b) vedení rozhovoru v rámci supervize a koučinku,
- c) principy posuzování a hodnocení v rámci poskytování zpětné vazby,
- d) principy plánování profesního rozvoje a tvorba mentoringového plánu.

Významnou rolí mentora/ky je povzbuzování smyslu odpovědnosti za vlastní profesní i osobní rozvoj mentorovaných. Podoba této role může být velmi různorodá, může vyplývat z konkrétní situace, činnosti a osobnostních vlastností mentora/mentorky. Ve výkonu funkce mentora/ky se prolínají role poradce/kyně, podporovatele/ky, tutora/ky a odborníka/ice.

### 4.2. OBLASTI MOŽNÝCH PODPOR ZE STRANY MENTORA/KY LZE SPATŘOVAT NAPŘ.:

- a) v poskytování zpětných vazeb a konstruktivní kritiky,
- b) v poskytování rad a doporučení v profesních, případně i osobních problémech,
- c) v nezištném předávání svých názorů, znalostí a zkušeností,
- d) v hospitaci a sledování přípravy na profesní výkony v minimálně standardní kvalitě, pokud o to mentorovaný/á požádá,
- e) v pomoci úspěšnému seznámení se s profesní komunitou,
- f) v budování vztahu s mentorovým/ou podle vzájemné dohody a platných pravidel.

### 4.3. BENEFITY SPOLUPRÁCE MENTORA/KY S MENTOROVANÝM/OU

- obohacující pocit z pomoci a podpory poskytované méně zkušeným kolegům a kolegyním,
- rozšíření názoru a pohledu na vlastní obor a činnost v něm,

- prohloubení vlastních komunikačních a organizačních dovedností,
- podněty k vlastní reflexi ve prospěch osobního a profesního rozvoje,
- zvýšení vlastní vědecké reputace.

## 4. 4. MENTOR/KA A ŠKOLITEL/KA

Základním rozdílem mezi funkcemi a rolmi mentora/ky a školitele/ky vůči mentorované/mu tkví v rozdílném cíli vzájemného vztahu. Cíle role a práce školitele/ky jsou předem stanovené oborovou radou a směřují k úspěšnému obhájení disertační práce. Cíle v rámci mentoringového vztahu určují mentorování podle svých individuálních potřeb, které nemusí bezprostředně souviset jen s jejich profesní činností.

Vztah mentora/ky a mentorované/ho je nezávislý (mentorovaný/á není student/ka ani podřízený/á mentora/ky). Pro zvýšení nezávislosti vztahu je možné ustavit mentorované/mu mentora/ku z jiného pracoviště.

Tato nezávislost umožňuje budování otevřenějšího vzájemného vztahu v mentoringových tématech.



## 5. MENTOROVANÝ/Á

### 5. 1. ROLE A FUNKCE MENTOROVANÉ/HO

Za mentorovanou/ného označujeme osobu, která je z vlastní vůle mentorována a stává se tak partnerem mentora/ky.

Zásadní funkcí role mentorované/ho je aktivita po dobu trvání programu, kterou vyvíjí, aby rozvinul/a a naplnil/a své potřeby a cíle v rámci rozvoje profesního, ale i osobního života. Mentorovaný/á na základě jasně stanovených oblastí, které chce v rámci programu rozvíjet, vyhledává vhodné příležitosti pro svůj rozvoj, přebírá za něj odpovědnost kontaktováním mentora/ky, je otevřen/a konstruktivní kritice ze strany mentora/ky, učí se nové věci, pokládá relevantní názory/dotazy a spolehlivě plní dohodnuté body mentoringového programu.

### 5. 2. JAK SI VYBRAT MENTORA/KU

Zájemci o využití individuálního mentoringového programu vybírají možného mentora/ku ze seznamu mentorů/ek, který je zveřejněn na příslušných webových stránkách mentoringového programu, nebo sami osloví odborníka, který dosud v seznamu není, ale o kterém jsou přesvědčeni, že by pro ně mohl být vhodným mentorem/kou. Dojde-li na základě osobního nebo korespondenčního či jiné formy jednání ke vzájemnému souhlasu s vytvořením mentoringové dvojice, postupuje zájemce podle návodu v části 6. této příručky.

### 5.3. CO SE MENTOROVANÝ/Á DOZVÍ A K ČEMU PROGRAM VYUŽIJE

Během mentoringu může mentorovaný/á získat např.:

- a) individualizované informace, rady a podněty významných a zkušených vědců/představitelů oboru,
- b) praktické informace a zkušenosti o časové organizaci studia, výzkumné práce a osobního života,
- c) užitečnou zpětnou vazbu a vnější konstruktivně kritický pohled na vlastní výzkumné téma,
- d) informace o možnosti zapojení do grantových úkolů a mezinárodních projektů v oboru,
- e) komentovaný přístup do profesních sítí a komunity vědců a vědkyň,
- f) sociální i profesní podporu pro rozvoj vlastní vědecké kariéry, včetně zdokonalení své profesní komunikace,
- g) informace o možnostech získání pracovní pozice v domácích i zahraničních institucích,
- h) další důležité osobní informace a zkušenosti mentora/mentorky,
- i) inspiraci pro své další chování a jednání ve zvoleném oboru.

Významným inspiračním podnětem může být také výměna a sdílení mentoringových zkušeností mezi jednotlivými mentorovanými, a to i v různorodých oborech.



## 6. KONKRÉTNÍ KROKY PRO VYUŽITÍ MENTORINGOVÉHO PROGRAMU NA UPCE

- a) Záměrci o využití mentoringového programu se do něj přihlásí vyplněním formuláře v příslušné jazykové mutaci, který je zveřejněn na webové stránce mentoringového programu univerzity na intranetu ([www.upce.cz/](http://www.upce.cz/)).
- b) Po formální kontrole formuláře zájemce obdrží potvrzení registrace a osobní heslo, které mu umožní získat přístup do intranetu mentoringového programu.
- c) Program nabídne uchazeči vložení vlastního profilu, kde vyjádří důvody zájmu o využití mentoringového programu, jeho cíle a potřeby v rámci výzkumného tématu a eventuálně další očekávání a požadavky v rámci pravidel mentoringového programu. Součástí profilu může být i životopis zájemce a motivační dopis.
- d) Profil zájemce se zobrazí všem mentorům/kám a mentorovaným přihlášených a registrovaných v mentoringovém programu. Tím získají všichni zúčastnění přehled o registrovaných mentorovaných a mentorech/kách, jejich výzkumné orientaci a instituci, kde pracují, a můžou je oslovit a konzultovat možnost vytvoření mentoringové dvojice. Intranet funguje také jako diskusní fórum, posilující vzájemnou komunikaci v různých podobách a zaměřeních.
- e) Každý ročník si noví mentorovaní mohou vytvářet facebookové skupiny, kam koordinátoři/koordinátorky mentoringových programů a registrovaní účastníci mohou poskytovat informace o relevantních nabídkách a akcích domácích i jiných institucí.
- f) Faktickým začátkem mentoringového programu pro mentorované a mentory/ky je účast v úvodním seznamovacím workshopu. Na základě diskusí s ostatními účastníky o vlastních plánech, představách, očekáváních a cílech si mentorovaní vytváří vlastní mentoringový plán.

- g) Na základě mentoringového plánu mentorovaný/á oslovuje možného mentora/ku a seznámí ho/ji s vlastní motivací, cíli a očekáváními a představami, jak jich ve vzájemné komunikaci dosáhnout.
- h) Po úvodním workshopu je zahájen proces utváření mentoringových dvojic. Mentorovaný/á osloví vybraného mentora/ku přímo osobně nebo s pomocí koordinátora/ky, který/á pomůže s úvodním setkáním budoucí dvojice. Účelem setkání je vzájemně se seznámit s očekáváními, cíli, možnostmi a limity budoucí spolupráce. Pokud proběhne setkání k oboustranné spokojenosti, připraví se k podpisu Dohoda o mentoringu, jejíž formulář je součástí příloh této příručky. Po podpisu dohody jedná dvojice v rámci podmínek, které dohoda obsahuje.
- i) Po dobu přibližně deseti měsíců probíhají setkání mezi mentorem/kou a mentorovaný/á po jejich vzájemné dohodě dle potřeby a možností, přičemž je doporučeno 4-6 setkání za dané období.
- j) Ukončení mentoringových aktivit jednotlivých dvojic je spojeno se závěrečným hodnocením programu prostřednictvím dotazníku (který je přílohou této příručky), ve kterém všichni účastníci sdělí, co jim program přinesl, jak se dařilo naplnit plánované cíle a aktivity a mohou poskytnout i vlastní zkušenosti a doporučení pro možná zlepšení mentoringového programu.
- k) Roční cyklus je zakončen společným závěrečným workshopem, na kterém účastníci mentoringového programu sdílejí své zkušenosti a zhodnotí absolvovaný mentoringový program.



## 7. NABÍDKA KURZŮ

Důležitou součástí mentoringového programu je nabídka kurzů rozvoje profesních i osobních či sociálních znalostí a dovedností (tzv. soft skills). V průběhu akademického roku nabízí Univerzita Pardubice dle aktuální situace a zájmu ze strany mentorovaných kurzy jako například:

- Kurz prezentačních dovedností,
- Etika vědecké práce,
- Problematika autorství a spoluautorství vědeckých publikací a výsledků vědecké činnosti,
- Kurz akademického psaní,
- Projektový management,
- Efektivní využívání času (time management),
- Vědecká komunikace,
- Vědecká angličtina,
- Obecná komunikace v češtině, správnost a etika projevu,
- Jak zvládat stresové situace v profesi,
- Předcházíme symptomům vyhoření apod.

Tuto nabídku lze rozšiřovat a upravovat podle potřeb a požadavků nejen účastníků mentoringového programu, ale celé akademické obce, pro jejíž členy jsou kurzy až k naplnění kapacity volně přístupné a bezplatné.

Z principu akademické svobody není účast na kurzech, není-li stanoveno jinak, povinná.

Termíny konání a jména lektorů kurzů jsou zveřejněny na webových stránkách mentoringového programu ([www.upce.cz/...](http://www.upce.cz/...)).



## 8. KONTAKTY A CESTA K DALŠÍM INFORMACÍM

### 8.1. UNIVERZITNÍ A FAKULTNÍ KOORDINÁTOŘI/KOORDINÁTORKY

### 8.2. WEBOVÉ STRÁNKY MENTORINGOVÉHO PROGRAMU UPCE

### 8.3. DOPORUČENÉ ZDROJE A LITERATURA

BRUMOVSKÁ, Tereza, Gabriela MÁLKOVÁ. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál 2010

CIDLINSKÁ, Kateřina, Martina FUCIMANOVÁ. *Mentoring. Kariérní rozvoj začínajících vědkyň a vědců*. Praha: Sociologický ústav AV 2014

CHANDLER, Chris. *Mentoring and Women in Academia. Reevaluating and Traditional Model*. NWSA Journal, r. 8, 1996, č. 3, s. 79-100.

*Program Mentoring ČVUT v Praze*. <https://mentoring.cvut.cz/>

*Přír. fakulta UK Praha, Kariérní poradenství, Mentoring*. <https://www.natur.cuni/fakulta/absolventi/karierni-poradenstvi/mentoring-nabidka-pro-studenty>



## 9. PŘÍLOHY

- > Registrační formulář do mentoringového programu (mentorovaný/á).
- > Formulář dohody mezi mentorem a mentorovaným/ou (včetně účelu a možných termínů setkávání).
- > Monitorovací hodnotící dotazníky.
- > Formulář závěrečného hodnocení.
- > Etická pravidla mentoringu.
- > Zkušenosti z dobré praxe mentoringu.





UNIVERZITA  
PARDUBICE



**MENTOR**