

**Cena Ministerstva vnitra za inovaci ve veřejné správě  
Ročník 2009**

**PŘIHLÁŠKA**

Název organizace: Hlavní město Praha, Magistrát hlavního města Prahy

Sídlo organizace: Mariánské náměstí 2, Praha 1, 110 00

Jméno statutárního zástupce (hejtman, starosta, vedoucí úřadu): Ing. Martin Trnka – ředitel MHMP

Zmocněnec pro jednání ohledně ceny

jméno: Bc. Petra Dederová

funkce: vedoucí oddělení personálního

kontaktní adresa: Jungmannova 35, Praha 1

tel.: 236 00 2430

email: Petra.Dederova@cityofprague.cz

**Prohlášení:**

Přihlašujeme do soutěže o získání ceny MV za inovaci ve veřejné správě za rok 2009 organizaci uvedenou na této přihlášce. Prohlašujeme, že nám jsou známy podmínky účasti v soutěži uvedené ve statutu ceny a že budeme plnit pravidla soutěže.

datum: 11.5.2009

podpis statutárního zástupce:

**Název inovace:**

# Mentoring – nová forma ve vzdělávání

**Charakteristika, popis řešení:**

Magistrát hl.m. Prahy se snaží využívat nejnovější poznatky v oblasti řízení lidských zdrojů. Uvědomuje si, jak je důležité zaměstnance motivovat, zapojovat je do důležitých úkolů a dávat jim prostor k maximálnímu využití jejich schopností. To ovšem vyžaduje, aby noví zaměstnanci co nejdříve pronikli do chodu úřadu a co nejpodrobněji se seznámili s prostředím svého pracoviště – po stránce profesní, institucionální i lidské. Zde je úloha mentora, aby v této orientaci mentorovanému pomohl. Mentorovaný se tak nemusí ostýchat na cokoli se zeptat, neboť je tu někdo, kdo jeho dotazy nejen zodpovídá, ale zároveň i očekává. Tento vztah mentor-mentorovaný tak přispívá k přirozenému budování mezilidských vztahů na pracovišti a tím i k posílení soudržnosti a kooperace pracovního týmu.

**Popište v čem spatřujete inovativnost Vašeho řešení. Čím se liší od podobných realizací/aplikací, jaká je přidaná hodnota?**

Inovativnost projektu je dána využitím mentoringu jako nového prvku v systému dalšího vzdělávání a personální politiky úřadu.

Zavedení mentoringu přináší mentorům nový úhel pohledu na chod úřadu, na pracovní prostředí a jeho klima. V rámci práce s mentorovanými vyvstanou přirozeněji potřeby a nápady ke zlepšení fungování organizace. Mentoring přináší také citlivější přístup k novému zaměstnanci z hlediska jeho individuality. Tak se již předem mohou vyloučit případné pozdější konflikty, nedorozumění apod.

V rámci mentoringu jsou noví zaměstnanci efektivněji a smysluplněji zapojeni do pracovního procesu, a to již od okamžiku nástupu na pracovní místo.

**Přidaná hodnota:**

Významným prvkem přidané hodnoty projektu je zvýšená kvalifikace zaměstnanců-mentorů a také vyšší adaptabilita mentorovaných.

Díky projektu se navyšuje počet zaměstnanců, pro které je zajištěno vzdělávání, prohloubena jejich kvalifikace a tím i efektivita práce úřadu jak uvnitř, tak navenek.

**Cíle řešení:**

Projekt měl za cíl vytvořit inovativní formy dalšího vzdělávání na úřadě- vytvoření metodiky a modulu mentoringu pro úředníky Magistrátu hl.m. Prahy. Klíčovými aktivitami projektu byly: zpracování metodiky výběru mentorů a metodiky výběru mentorovaných, zpracování modulu vzdělávání mentorů, vytvoření manuálu, výběr mentorů a výběr mentorovaných, vzdělávání mentorů, zpracování dvou příruček pro mentorované, pilotní ověření mentorování a vyhodnocení zpětné vazby a konečně průběžný monitoring a vyhodnocení výsledku projektu. Jak z předešlého vyplývá,

cílovými skupinami projektu jsou úředníci Magistrátu hl.m. Prahy v roli mentorů a mentorovaní úředníci z řad nově nastupujících zaměstnanců.

**Ukazatele dosažení cílů:**

	Dosažená hodnota
Počet proškolených mentorů	78
Počet mentorovaných a proškolených nových zaměstnanců	365
Příručky pro mentorované, mentory.	4

Zpětná vazba od cílových skupin:

Z našich rozhovorů s mentory a mentorovanými vyplynulo následující:

- Pro to, aby byl proces mentoringu úspěšný je nutná spolupráce mentora a vedoucího oddělení.
- Osvědčilo se, když mentor může být přítomen při výběrovém řízení na zaměstnance, kterého bude mentorovat.
- Je dobré schůzky mentora a mentorovaného časově a prostorově oddělit od ostatních pracovních povinností.
- Noví zaměstnanci většinou na možnost být mentorováni reagují pozitivně. Jsou rádi, že mají někoho, kdo je připraven zodpovídat jejich dotazy.
- Když se podaří navázat dobrý kontakt, mentorovaný se na svého mentora obrací i po skončení oficiálního procesu.
- Pro mentorované jsou důležité nejen odborné postupy a znalosti, ale i informace týkající se systému veřejné správy a chodu úřadu.

Pro mentory je přínosné, že mají příležitost si utřídit své odborné poznatky a předávat je dále jako ucelený systém.

**Stručný harmonogram realizace řešení:**

Od září 2006 probíhal na MHMP projekt Mentoring a Magistrát, který byl financovaný Evropským sociálním fondem, státním rozpočtem České republiky a rozpočtem hlavního města Prahy, po jehož ukončení v srpnu 2008 na základě výsledků a zkušeností i nadále pokračujeme v procesu mentoringu.

- 1) Zpracování metodiky výběru mentorů a metodiky výběru mentorovaných
- 2) Zpracování modulu vzdělávání mentorů a manuál
- 3) Výběr mentorů a výběr mentorovaných

- 4) Vzdělávání mentorů
- 5) Zpracování dvou příruček pro mentorované
- 6) Pilotní ověření mentorování a vyhodnocení zpětné vazby
- 7) Průběžný monitoring a vyhodnocení výsledků projektu
- 8) Pokračování procesu mentoringu na celém MHMP

V samotném počátku realizace projektu byla nejprve provedena podrobná analýza statistik fluktuace zaměstnanců Magistrátu hl.m. Prahy a to jak zaměstnanců ve zkušební době, tak zaměstnanců, kteří změnili pracovní místo z důvodu organizačních změn a také zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr. Analýzu zpracovala Mgr. Lenka Macháčová, členka realizačního týmu projektu a psycholožka MHMP. Analýza potvrdila nezbytnost zavedení mentoringu na MHMP především pro nové zaměstnance a pro zaměstnance, kteří změnili pracovní místo v důsledku organizačních změn. Většina odcházejících zaměstnanců totiž nespatovala na MHMP dostatek perspektivy a možností profesního růstu.

V rámci výběrového řízení byla uzavřena smlouva s agenturou Coneo s.r.o. Četné konzultace s touto poradenskou společností a s formálním partnerem (Krajský úřad Vysočina) i s neformálními partnery projektu (Human Resources Centre Helsinky a Verwaltungsakademie Berlin) vedly k vytvoření finální verze metodiky výběru mentorů a metodiky výběru mentorovaných. Brožura byla vytištěna v lednu 2007. Metodiky byly zpracovány tak, aby mohly být využívány i úřady městských částí. V úvodu projektu byl vypracován modul vzdělávání mentorů a sepsány a vytištěny praktické manuály pro mentory. Modul i návrh brožury sestavil realizační tým ve spolupráci s agenturou Coneo s.r.o. Praktické zkušenosti a užitečné připomínky ke zpracování modulu školení mentorů a tištěného manuálu pro mentory přinesly konzultace se zástupkyněmi úřadu z Helsinek a z Berlína, které realizační tým v Praze navštívily. Také dva naši zaměstnanci byli pozváni na úřad do Helsinek, aby se na místě přesvědčili, jak se zde potýkají se zaškolováním a mentorováním nových zaměstnanců.

Mentoři byli vybráni především na základě osobního dopisu, který ředitel MHMP rozeslal všem odborům úřadu. Při výběru mentorů se kladl důraz na tato kritéria: 1) zájem být mentorem - dobrovolnost 2) vstřícné jednání, schopnost jednat s lidmi 3) znalost chodu MHMP 4) časová a prostorová dostupnost pro mentorovaného 5) odborná kompetence 6) ochota diskutovat a akceptovat názory druhého 7) ochota a schopnost spolupracovat 8) vyloučení výpovědní lhůty.

Podobu školení mentorů navrhla v souladu s již připraveným modulem vzdělávání mentorů konzultační firma Coneo s.r.o. Na základě pracovního jednání realizačního týmu s lektorem agentury Coneo s.r.o. byl stanoven již konkrétní obsah školení a hodinové dotace. Přednosti i nedostatky školení ukázala praxe - s ohledem na výsledky prvního školení se realizační tým rozhodl zkrátit původní modul vzdělávání mentorů z dvoudenního školení na školení jednodenní. V souvislosti s častými nepředpokládanými nástupy nových zaměstnanců se také realizační tým několikrát rozhodl využít nabídky vyškolení mentorů formou individuálních konzultací. Proškolení mentoři obdrželi tištěný Manuál pro mentory.

Byla vytvořena Příručka pro mentorované a brožura Magistrát hlavního města Prahy – Váš nový zaměstnavatel. První příručku vytvořil realizační tým ve spolupráci s poradenskou agenturou Coneo s.r.o., obsahuje nejdůležitější informace o mentoringu, jeho cílech a přínosech a sloužila především jako průvodce mentoringu od zahájení až po závěrečné vyhodnocení celého jeho průběhu. Druhá příručka připravila pro nové zaměstnance informace o historii a současnosti Magistrátu, o jeho struktuře, o důležitých adresách a intranetových aplikacích. V souvislosti se zavedením hromadných nástupů pak byla vytvořena ještě výše zmíněná brožura - Průvodce prvními kroky nového zaměstnance. Tento průvodce přinesl jednoduchý praktický návod, na koho a jak se má nový zaměstnanec obrátit v prvních dnech po nástupu do zaměstnání.

Obsahový rámec pilotního sledování dvojic mentor-mentorovaný:

- 1) seznámení mentora s mentorovaným – první mentorský rozhovor (vyjasnění očekávání, stanovení cílů)
- 2) stanovení pravidelných mentorských schůzek
- 3) pravidelné mentorské schůzky
- 4) průběžné (měsíční) hodnocení práce mentorů a výsledků mentorovaného a doporučení pro další práci
- 5) konečné zhodnocení procesu mentoringu – z hlediska mentorovaného i mentora
- 6) zpracování výsledků a závěrů realizačním týmem tak, aby zkušenosti mohly být využity při práci s dalším párem mentor – mentorovaný

Během adaptačního období si mentor a mentorovaný na základě připraveného dotazníku vzájemně vyhodnocovali svou práci a zároveň si stanovovali cíle na další období. Odborní garanti pro mentory i mentorované byli se všemi v pravidelném kontaktu. Na závěr každého pilotního ověření provedl realizační tým písemné zhodnocení jeho průběhu a výsledků. Zpětná vazba vyplývající z pilotního ověřování mentorovacího procesu byla vyhodnocována odbornými guaranty ve spolupráci s psychologkou projektu a formálním partnerem.

Závěrečné zhodnocení projektu proběhlo na semináři, kterého se vedle realizačního týmu a partnerů zúčastnili také mentoři, mentorovaní, zaměstnanci Magistrátu hlavního města Prahy, zástupci městských částí, krajských úřadů a další zájemci z řad veřejnosti.

V současné době máme na MHMP zaměstnance z úseku vzdělávání, který má mentoring v popisu pracovní činnosti.

I nadále získáváme nové mentory z jednotlivých odborů a oddělení, zajišťujeme školení a případné individuální konzultace pro mentory, aktualizují se seznamy proškolených a nových mentorů, vyhotovují se příručky a manuály pro mentory a mentorované.

Vždy po skončení procesu mentoring se uskutečňují závěrečné schůzky s mentory a mentorovanými, kde se společně zhodnotí tříměsíční adaptační proces.

#### **Přílohy:**

Příručka pro mentorované, manuál pro mentory, průvodce prvními kroky nového zaměstnance, MHMP Váš nový zaměstnavatel.