

1 . Úvod do mentoringu a východiská problematiky

Slová ako mentor a mentoring sú v našom povedomí pomerne dlho známe. Mentoring má svoje nezastupiteľné miesto v biznise. Aby sme mohli naplno využiť jeho potenciál, je potrebné pochopiť jeho význam a poslanstvo. Výskumy, ktoré boli realizované už aj na Slovensku, jasne poukazujú na skutočnosť, že prínos mentoringu pre rozvoj firiem, udržanie a zvyšovanie ich kvality je evidentný. Rozhodujúca pre jeho prijatie alebo odmietnutie môže byť miera pochopenia jeho významu.

Mentoring môžeme charakterizovať ako formu vpravovania kolegu do pracovného procesu. **Skúsenejší** kolega odovzdáva svoju skúsenosť kolegovi, ktorý je menej skúsený. Ide o proces výmeny informácií z mnohých oblastí. Cieľom činností mentora je eliminácia tohto hendikepu. Čiže mentor chce dosiahnuť stav, kedy bude jeho kolega disponovať potrebnými kompetenciami vo všetkých oblastiach práce. Po absolvovaní mentoringového programu bude mentorovaný schopný samostatne, zodpovedne a na požadovanej úrovni realizovať všetky činnosti vyplývajúce z jeho pracovnej náplne. V podstate mentor kolegovi poskytuje pomoc napríklad pri procese jeho pracovnej adaptácie. Chce, aby sa vyvaroval zbytočných chýb. Chyby a omyly, či už vedomé alebo nevedomé, sú síce prirodzenou súčasťou pracovného života, ale v súčasnosti sa javia ako nežiadúce. Otázkou je, prečo sa zmenil postoj z „najlepšie je učiť sa na vlastných chybách“ na „učiť sa tak, aby sme sa vyhli chybám“? Aké spoločenské procesy podmienili uvedenú zmenu? Kedy a z akého dôvodu vznikla potreba zriadenia role mentora v biznise? Odpovede na položené otázky získame, ak biznis prostredie vnímame ako súčasť spoločnosti. Zmeny v spoločnosti sa vždy sekundárne prejavujú aj v biznise. Spoločenské zmeny majú zásadný vplyv na charakter biznisu, na jeho hodnoty a ciele. Zmeny v spoločnosti síce prebiehajú neustále, ale jedna ovplyvnila podnikateľské prostredie zásadným spôsobom – celosvetové dôsledky globalizácie. **Globalizácia**, ktorej procesy sa plne rozvinuli v 70. rokoch 20. storočia, začala postupne ovplyvňovať celý svet. Ekonomické záujmy viacerých štátov, ich súkromného sektora a s nimi spojené financie, tovary, služby, začali presahovať hranice pôvodných štátov. Akoby sa vytvárala jedna celosvetová spoločnosť, a to mimo svojho pôvodného štátu. Globalizácia zásadným spôsobom ovplyvnila vývoj spoločnosti ako pozitívne, tak aj negatívne. Pre nás je podstatné uvedomiť si, že po roku 1989 sme sa začali plne etablovať na nové nároky na pôsobenie v biznise. Zákazníci s nárastom konkurencie začali byť viac náročnejší na spôsob prezentácie produktov a aj na ľudí, ktorí tieto produkty predávajú. Chyby sa začali viac trestať oslabovaním konkurencieschopnosti.

Firmy sa po roku 1990 začali predbiehať vo svojich ponukách. Každá sa snažila vytvoriť o sebe čo najlepší obraz v očiach verejnosti. Čím viac zákazníkov sa podarilo získať, tým mala viac finančných prostriedkov. Platilo to aj naopak, čím viac chýb sa začalo objavovať v práci participujúcich obchodníkov, tým nižšie zisky boli pre firmy. Stačil jeden zamestnanec, ktorý robil vo svojej práci chyby a meno firmy mohlo byť devalvované. Je preto logickým vyústením zavádzanie takých postupov do firiem, ktoré eliminovali riziká robenia chýb. Tie sa vyskytovali hlavne u nových kolegov, ktorým chýbali patričné skúsenosti. Najlepšou a odskúšanou formou vpravovania do pracovných povinností sa ukázal na západe rokmi osvedčený mentoring.

Popísané spoločenské zmeny vo svojej podstate zblížili naše podnikateľské prostredie s tým nadnárodným. Nadnárodné spoločnosti mali vo svojich domovských krajinách vypracovaný systém mentoringu, ktorý začali uplatňovať na Slovensku. Mentoring má v sebe vybudované mechanizmy, ktoré do istej miery zabezpečujú pri práci s novými kolegami udržiavanie kvality

práce, jej rast a tým celkový úspech. Noví kolegovia si začali osvojovať spôsob odovzdávania posolstva účelu a užitočnosti ich existencie smerom k zákazníkovi, ale aj do vnútra ich organizácie. Realizovali a realizujú ho prostredníctvom svojho poslania a vízie. Základom celého ich pôsobenia je podnikateľská hypotéza. Firmy svojím poslaním pomenúvajú úžitky, ktoré zákazníkovi prinášajú. Víziu firmy smerujú viac do ich vnútra. Zamestnancom prináša obraz miery a rozsahu úspešnosti ich firmy v horizonte niekoľkých rokov. Vízia firmy v sebe obsahuje uplatňovanie potrebných mechanizmov a vzorcov správania, ktoré vedú k jej dosiahnutiu. Podnikateľská hypotéza určuje elementárny segment podnikania firmy. Ide o jasné, zrozumiteľné odovzdanie informácií o tom, čo zákazníkovi firma ponúka.

Na Slovensku sme mali spočiatku problém s elementárnou terminológiou – chápanie významu podnikateľskej hypotézy, poslania a vízie firmy. Základom ponuky firmy je **podnikateľská hypotéza**. Je potrebné, aby s ňou boli stotožnení všetci zamestnanci, čo je, samozrejme, ideálny stav. V súčasnosti je náročné nájsť presne takých ľudí, ktorých potrebujeme. Ideálne by bolo, keby do firmy prichádzali len tí, ktorí majú eminentný záujem pracovať v segmente, v ktorom firma pôsobí. Je to však ideálny stav, ktorý je náročné dosiahnuť. Je preto na nás, na ľudí, ktorí majú patričné skúsenosti, aby sme so zameraním firmy v celom rozsahu oboznámili nových kolegov. Potrebujeme im pomôcť nájsť ich vlastnú vnútornú motiváciu pre úspešné vykonávanie ich práce.

Na základe **vízie** firmy sa dosahujú stanovené ciele, plnia sa každodenné úlohy. Ide o to, aby všetci zamestnanci jasne vedeli, kam ich firma smeruje, aké má ciele v krátkodobom aj dlhodobom horizonte. Vízia môže slúžiť aj ako opora pri procesoch rozhodovania sa. Ak napríklad firma dostane ponuku na fúziu s inou spoločnosťou alebo na kooperáciu pri predaji mimo jej segment, pravdepodobne túto ponuku odmietne.

Firma je však živý organizmus s meniacimi sa zamestnancami. Každý nový zamestnanec musí vedieť dvomi, tromi vetami okamžite zákazníkovi popísať, v čom všetkom mu jeho spoločnosť dokáže pomôcť. Ide o **poslanie** firmy, ktoré tieto informácie posiela zákazníkovi či už osobne, prostredníctvom internetu, sprostredkovaním osobnej skúsenosti ostatných spokojných klientov a pod. Noví zamestnanci by mali byť stotožnení s poslaním firmy, s jej víziou, zameraním, kultúrou atď. Mali by poznať aj také nuansy, akým je zaužívaný spôsob komunikácie so svojím vedením, s komunikáciou medzi staršími a mladšími kolegami, s tradíciami firmy a pod. Každá chyba nového zamestnanca spôsobená nedostatkom skúseností v niektorej z oblastí pracovného života môže viesť k odlivu klientov, a tým k odlivu finančných prostriedkov.

Ako sa s týmto rizikom vyrovnávajú zamestnanci v niektorých firmách? Všade hrozí, že i banálne omyly môžu viesť k strate klientely a k následným finančným úbytkom. Boli to súkromné spoločnosti, ktoré vyvinuli mechanizmus, ktorý im pomohol eliminovať riziko vzniku chýb. Oporu našli v mentoringu. Ako príklad úspešného využívania mentoringu si môžeme uviesť bankový sektor. Ak príde nový zamestnanec do banky, prechádza najskôr mentoringovým procesom. Pod dohľadom skúseného kolegu postupne získava všetky potrebné informácie a nadobúda zručnosti. Samostatne začína pracovať až vtedy, keď dosiahne potrebnú úroveň profesijných kompetencií. Skúsenosti s mentoringom poukazujú na úspešný spôsob, ktorým je možné vyrovnávať sa s rizikom robenia chýb u začínajúcich alebo nových kolegov v zamestnaní. Mentoring teda eliminuje riziko chýb s následnými ekonomickými stratami pre zamestnávateľa. Pre nových kolegov je navyše príjemnou, ľudskou formou ich včleňovania do

kolektívu. Vyhovuje zamestnávateľom aj zamestnancom. Preto bolo len otázkou času, kedy sa mentoring adaptuje aj v slovenskom prostredí. Dnes už môžeme len konštatovať, že mentoring sa osvedčil aj u nás.

Mentoring v sebe spája všetky oblasti potrebné pre úspešnú adaptáciu nových kolegov prichádzajúcich do praxe. Zjednodušene môžeme konštatovať, že kolega sa úspešne adaptuje na prostredie firmy bez toho, aby sa pozabudlo na nejakú dôležitú oblasť, ktorú má zvládnuť. V minulosti proces adaptácie na firemné prostredie, samozrejme, tiež prebiehal. Súčasné konkurenčné prostredie si však oproti minulosti vyžaduje systematickejší prístup, aby sa pri adaptácii nových kolegov na nič nepozabudlo a nový kolega sa nedopúšťal zbytočných chýb, ktoré by mohli zhoršiť image firmy v očiach verejnosti.

Na záver môžeme konštatovať, že zamestnávateľ prostredníctvom mentoringu eliminuje chýbajúcu skúsenosť svojho kolegu. Podporí jednotu všetkých zamestnancov pri prezentovaní poslania firmy na verejnosti. Taktiež mu dopomôže stotožniť sa s jej víziou. Vedenie firmy týmto spôsobom tiež vytvára podmienky pre kontinuálne udržanie si kvality, prípadne pre jej rast. Súčasné obchodné spoločnosti v konkurenčnom prostredí potrebujú jednotné vystupovanie smerom k verejnosti. Vážna chyba jedného kolegu môže mať negatívne dopady na image firmy a rozhodnúť o tom, že klient prejde ku konkurencii. A naopak, aj jeden veľmi úspešný kolega dokáže svojím konaním podporiť image firmy a vytvárať predpoklady pre navyšovanie jej ziskov. Pripomína to slová literárneho klasika Alexandra Dumasa: „Všetci za jedného a jeden za všetkých.” Aby sme takýto stav podporili, je výhodné využiť potenciál mentoringu.