

3. Možnosti a výhody využívania mentoringu vo firemnom prostredí

Ako sme už v predchádzajúcej lekcii uviedli, kolegiálny mentoring sa najčastejšie spája s adaptáciou alebo s uvádzaním, prípadne s novonastupujúcimi zamestnancami. Z nášho pohľadu je však veľmi obmedzujúce mentoring takto vnímať. Jeho možnosti sú omnoho rozmanitejšie. Predstavíme si jeho možné, nami navrhnuté možnosti realizácie. Následne sa zameriame na to, aké výhody, ale aj úskalia mentoring so sebou prináša.

Pri aplikácii mentoringu do firemného prostredia ako nástroja kolegiálneho a ďalšieho profesijného rozvoja môžeme hovoriť o dvoch základných rovinách. A to sú rovina **kolega – kolega** a pomyselná rovina **nadriadený – podriadený**. Avšak aj v tejto druhej, na prvý pohľad nevyváženej rovine, je potrebné dodržiavať všetky princípy mentoringu (pozrite predchádzajúcu lekciiu). Pre lepšiu orientáciu sme možnosti využívania mentoringu rozdelili do troch skupín, a to: **mentoring v rôznych podobách adaptácie, mentoring ako podpora kariérneho postupu a mentoring ako cesta udržania a rozvoja kompetencií zamestnancov**.

Ako prvú oblasť by sme radi predstavili mentoring **v rôznych podobách adaptácie**. Za klasický spôsob adaptácie vo firemnom prostredí považujeme adaptačné vzdelávanie, t.j. uvádzanie do praxe. Ide o vôbec **prvé zamestnanie** v sektore, v ktorom pôsobí vaša firma. V tejto situácii vzniká veľký predpoklad na realizáciu mentoringu. V takomto prípade je veľmi výhodnou voľbou práve interný mentor, pretože zamestnanec, ktorý vystupuje v role mentora, disponuje potrebnými skúsenosťami na realizáciu mentoringu. To znamená, pracuje vo firme viac rokov a dokáže svoju skúsenosť odovzdať novým kolegom. Vo svojej podstate mu odovzdáva komplex svojich skúseností, ktoré nadobudol. Avšak adaptačné procesy prebiehajú aj v iných situáciách. Napríklad **pri prijatí kolegu z inej firmy s praxou v podobnej oblasti**. Významným priestorom pre zavádzanie mentoringu sú aj situácie, keď sa zamestnanci vracajú do praxe **po dlhšej prestávke v kariére** – to môžu spôsobovať rôzne životné situácie, ako napríklad **návrat po materskej/rodičovskej dovolenke, návrat po dlhodobej práceneschopnosti (PN), nástup späť do firmy po dočasnej zmene kariéry (práca v inom odvetví), obdobie nezamestnanosti a pod**.

Ďalšou oblasťou vhodnou pre realizáciu mentoringu považujeme **kariérny postup**, čiže mentoring ako podpora kariérneho postupu. Ide predovšetkým o situácie, kedy zamestnanci získavajú **novú kariérovú alebo špecializačnú pozíciu** (napr. nový riaditeľ sa oboznamuje s rozsahom svojich činností v kooperácii s iným riaditeľom firmy). Zaujímavou myšlienkou sa tak môže stať (externý) mentoring riaditeľov a vedúcich pracovníkov. V neposlednom rade môže ísť aj o využívanie mentoringu ako **podpory talent managementu** (napr. talentovanému kolegovi sa venujeme viac, podporujeme ho, aby naplno využil svoj potenciál a nevyhorel).

Poslednou nami vytýčenou oblasťou využívania mentoringu vo firemnom prostredí je **mentoring ako cesta udržania a rozvoja kompetencií zamestnancov firmy**. Mentoring má opodstatnenie ako podpora kolegiálneho učenia sa vo firme na úrovni tímov či jednotlivcov v rôznych obdobiach kariéry. Tu môže ísť aj o prípady ako mentoring starších zamestnancov v podobe inovácie vedomostí a zručností, prevencia pred syndrómom vyhorenia (ako súčasť age managementu). V praxi to funguje tak, že oslovíme odborníka napríklad na komunikáciu s klientmi, ktorý odovzdáva svoju skúsenosť.

Možnosti realizácie mentoringu

Oblasť využitia mentoringu:	Príklady:
Mentoring v rôznych podobách adaptácie:	<ul style="list-style-type: none">• Mentoring v adaptačnom vzdelávaní.• Mentoring pri prestupe z inej firmy (zamestnanci s praxou).• Mentoring po dlhodobej pauze v kariére (PN, materská/rodičovská dovolenka, zmena odvetvia a i.).• Mentoring dôchodcov na zástupe (s prestávkou v praxi) a pod.
Mentoring ako podpora kariérneho postupu:	<ul style="list-style-type: none">• Mentoring pri získaní novej kariérovej alebo špecializačnej pozície.• Mentoring pri získaní vedúcej pozície.• Mentoring ako podpora talent managementu
Mentoring ako cesta udržania a rozvoja kompetencií	<ul style="list-style-type: none">• Mentoring pri zmene (napr. smerovania firmy).• Mentoring ako udržanie a inovácia prof. kompetencií počas celej kariéry.• Mentoring pri zavádzaní inovácií.• Mentoring špecificky starších kolegov (súčasť age managementu).

Ako sme už naznačili, v tejto lekcii sa zameriame aj na výhody a úskalia využívania kolegiálneho mentoringu vo firemnom prostredí. Jedno zo zásadných rizík tkvie v terminologických nezrovnalostiach, teda v presnom chápaní toho, čo mentoring je. V zásade ide aj o nepochopenie myšlienky a princípov mentoringu na základe jeho nepoznania. Z toho logicky vyplýva aj nesystematická realizácia mentoringu od firmy k firme.

Mentoring jednotlivé firmy realizujú odlišne a aj kompetencie mentorov sa značne líšia. S tým úzko súvisí aj riziko preberania modelov mentoringu zo zahraničia a z biznis praxe bez prispôbenia špecifikám slovenského prostredia. Z uvedeného vyplýva aj ďalšia bariéra efektívnej implementácie mentoringu do nášho firemného prostredia – a to rôznorodosť realizovaných mentoringových programov. Ďalšou bariérou môže byť negatívny prístup vedenia firmy k realizácii mentoringu, a to hlavne v dôsledku chýbajúcich informácií o výhodách mentoringu, nedostatočné finančné ocenenie mentorov alebo zamestnancov v role mentora, vyhradenie času na kvalitnú realizáciu mentoringu tak, aby nebol vnímaný ako nadpráca a záťaž navyše. Medzi možné problémy ešte môžeme zaradiť odmietanie mentoringu

kolektívom, najmä z vyššie uvedených dôvodov – nadpráca, záťaž navyše, absentujúca podpora zo strany vedenia a pod.

Teraz by sme radi ukázali mentoring práve v tom pozitívnom. Mentoring môže vychádzať a reagovať na konkrétne a reálne (nie „pro forma“) vzdelávacie potreby zamestnancov. Teda na úrovni jednotlivcov, tímov a celej organizácie. Existuje tak možnosť maximálneho prispôsobenia realizácie mentoringu špecifikám firmy a je možné realizovať ho vysoko individuálne. Mentoring má nasledujúce štyri hlavné benefity. Po prvé, zvyšuje kvalitu odborných kompetencií, najmä v oblasti zvyšovania úrovne praktických zručností. Taktiež umožňuje úspešnú implementáciu vzdelávacích stratégií. Svojím spôsobom ponúka rámec pre celoživotné učenie sa a podporu v oblasti vlastného individualizovaného riadenia učenia. Tiež ponúka model nehodnotiacej spolupráce v procesoch učenia sa a zvyšovania kompetencií zamestnancov. Realizácia mentoringu vo firemnom prostredí, ako spôsob ďalšieho profesijného rozvoja, má okrem toho podľa našej mienky aj iné **benefity**, ako napr.:

- pomáha dosahovať ciele, víziu či stratégiu firmy a odovzdávať klientom jej poslanie,
- zabezpečuje kontinuálne odovzdávanie vedomostí, skúseností a zvyklostí, tým podporuje profesijný a osobnostný rast zamestnancov, podporuje u nich samostatnosť, zodpovednosť a identifikáciu sa s povoláním,
- podporuje individualizáciu vzdelávania – t. j. podporuje maximálne prispôsobenie vzdelávania a učenia sa konkrétnym vzdelávacím a rozvojovým potrebám zamestnancov firmy,
- efektívne realizovaný mentoring môže podporovať subjektívne prežívanú pohodu na pracovisku, zvyšovať pocit bezpečia, a tým môže podporovať pozitívnu firemnú klímu a vytvárať priestor pre otvorenú komunikáciu a zdravé vzťahy,
- môže pomôcť znižovať fluktuáciu, ktorá je tradične zvýšená najmä u začínajúcich zamestnancov,
- a ako sme už uviedli, je využiteľný vo viacerých rovinách, nielen v adaptácii.

Výhody a riziká zavádzania mentoringu do firemného prostredia

Výhody	Obmedzenia
--------	------------

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Podpora dosahovania cieľov, vízie a poslania firmy. ✓ Podpora priaznivej klímy a kultúry firmy. ✓ Podpora profesijného a osobnostného rastu v systéme celoživotného učenia sa. ✓ Kontinuálne odovzdávanie vedomostí, skúseností, hodnôt a zvyklostí. ✓ Individuálny prístup. ✓ Flexibilita systému. ✓ Podpora firmy ako učiacej sa organizácie. ✓ Reaguje na konkrétne a reálne vzdelávacie/rozvojové potreby zamestnancov. ✓ Dobrovoľná báza. ✓ Znižovanie fluktuácie. ✓ Viacero možností/rovín využitia. ✓ Cieľom je zlepšenie pracovných výsledkov a ziskov firmy. 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Nepoznanie mentoringu, nepochopenie princípov mentoringu. ⊗ Preberanie neprispôsobených modelov mentoringu zo zahraničia. ⊗ Nepripravenosť mentorov na realizáciu. ⊗ Odmietanie mentoringu zamestnancami, prípadne vedením firmy. ⊗ Finančná náročnosť (odmena za mentoring). ⊗ Časová náročnosť.
--	--