



MENTOROVANIE

Mentorovanie je z hľadiska systémového formovania a rozvoja ľudských zdrojov považované za veľmi efektívnu formu vzdelávania. V domácich podmienkach sa vo firemnom vzdelávaní, v porovnaní so zahraničím, využíva veľmi ojedinele. Často krátko sa realizuje bez toho, aby si jeho aktéri uvedomovali, že sa jedná o proces vzdelávania. Prípadne sa zamieňa za iné formy vzdelávania, a to najčastejšie s koučovaním. Čo je mentorovanie, aké sú jeho ciele, aplikačné oblasti, prínosy a ako vyzerá proces mentorovania v krátkosti popisuje tento príspevok.

Čo je mentorovanie

Mentorovanie je dlhodobější, intenzívny vzťah, v ktorom viac skúsená osoba (mentor), poskytuje podporu a asistenciu menej skúsenejšiemu jedincovi (mentorovanému), za účelom kariérneho rastu, profesijného a osobnostného rozvoja mentorovaného. Pre mentorovanie je charakteristické individualizované, neformálne vzdelávanie, realizované prevažne na pracovisku, s možným využitím rôznych metód vzdelávania.

Ciele mentorovania

1. **Rozvoj profesijnej kariéry mentorovaného:** je zameraný na odovzdávanie odborných vedomostí, zručností a skúseností mentora mentorovanému. Sleduje sa napredovanie mentorovaného a rozvoj jeho kompetencií. Týmto sa prispieva k získavaniu a odovzdávaniu interného know-how medzi zamestnancami navzájom;
2. **Psycho - sociálna podpora:** v sebe zahŕňa pomoc a podporu pre zvyšovanie osobnej efektívnosti, výkonnosti mentorovaného, adaptácia na firemnú kultúru a jej procesy. Konkrétne sa jedná o morálnu podporu, povzbudenie, pomoc pri integrácii sa do tímu, predstavenie kolegov a pod.

Formy mentorovania

Mentorovanie môže byť realizované:

Formálne – mentorovanie existuje v systéme vzdelávania ako organizovaná forma vzdelávania, ktorá má jasnú štruktúru, priebeh, ciele, organizáciu, hodnotenie, zaškolenie mentorov a mentorovaných.

Informálne – mentorovanie prebieha samovoľne bez uvedomenia, že sa jedná o formu vzdelávania. Mentor prirodzene a samovoľne odovzdáva svoje vedomosti a skúsenosti bez organizácie a jasne vyšpecifikovaných cieľov (častý jav najmä pri adaptácii zamestnanca, ktorý sa sám obracia na svojho skúseného a služobne staršieho kolegu).

Aplikačné oblasti mentorovania

V rámci organizovaného vzdelávania, ktoré zastrešuje oddelenie ľudských zdrojov (formálne mentorovanie), sa mentorovanie využíva na:

- ✓ Adaptáciu novo nastupujúcich zamestnancov





- ✓ Rozvoj talentov
- ✓ Kariérny postup/progres
- ✓ Manažérske programy
- ✓ Znalostný manažment

Mentorovanie v sebe využíva viacero metód a prístupov ako napríklad poradenstvo, kladenie otázok príznačných pre koučovací prístup, tréning a pod.. Preto sa často krát zamieňa s inými formami vzdelávania. Najčastejšie sa zamieňa s koučovaním, napriek tomu že sa jedná o odlišnú formu vzdelávania (odlišná metodika, cieľová skupina a pod.). Zásadný rozdiel medzi koučovaním a mentorovaním je, že kouč nedáva rady, odporúčania, nevysvetľuje postupy. V mentorovaní je to základ práce mentora. *Resp. mentor učí a kouč pomáha učiť sa.*

Osoby zapojené do mentorovania

Do procesu mentorovania vstupuje viacero strán, ktoré sa nachádzajú vo vzájomnej interakcii. Konkrétne sa jedná o mentora a mentorovaného (medzi ktorými je vytvorený najintenzívnejší vzťah), nadriadeného mentorovaného a koordinátora programu (napr. oddelenie ľudských zdrojov).

Mentorom sa stáva služobne staršia osoba, ktorá disponuje patričnými vedomosťami, skúsenosťami a kompetenciami na konkrétnej pracovnej pozícii.

V procese mentorovanie je dôležité zapojenie nadriadeného. A to preto, aby bol proces plne akceptovaný, podporovaný a plnil sa jeho účel.

Prínosy mentorovania

Mentorovaný	Mentor	Firma
Nadobudnutie nových vedomostí a skúseností.	Možnosť uvedomovať si a odovzdávať svoju profesijnú odbornosť.	Nástroj motivácie, zvyšovanie lojality zamestnancov.
Rýchlejšie preniknutie do praxe a zvýšenie produktivity.	Obohacovanie sa o nové riešenia problémov.	Prírodné predávanie know-how a rozvoj zamestnancov.
Asistencia a spätná väzba, budovanie sebadôvery.	Zvyšovanie vlastnej prestíže.	Zvyšovanie výkonu a produktivity zamestnancov.
Získanie prehľadu.	Rozvoj mäkkých zručností.	Rozvoj a podpora (udržanie) talentov vo firme.
Stanovovanie a dosahovanie kariérnych cieľov.	Vymanenie sa z bežnej rutiny, iný druh činností.	Tvorba prirodzených komunikačných sietí (sieťovanie).
Rýchla adaptácia a socializácia, začlenenie sa do pracovného kolektívu.	Možnosť otestovať svoje vodcovské zručnosti/príprava budúcich lídrov.	Finančne nenáročný spôsob vzdelávania.
Ľahšie riešenie zložitých úloh.	Revitalizovanie záujmu o prácu.	Príťažlivosť firmy pre trh práce.

V súvislosti s výstupmi a výhodami pre mentorovaného bolo výskumom zistené, že **polročný** úspešný proces mentorovania (v kontexte adaptácie novo nastupujúceho zamestnanca) bol **ekvivalentný k dvojročným**

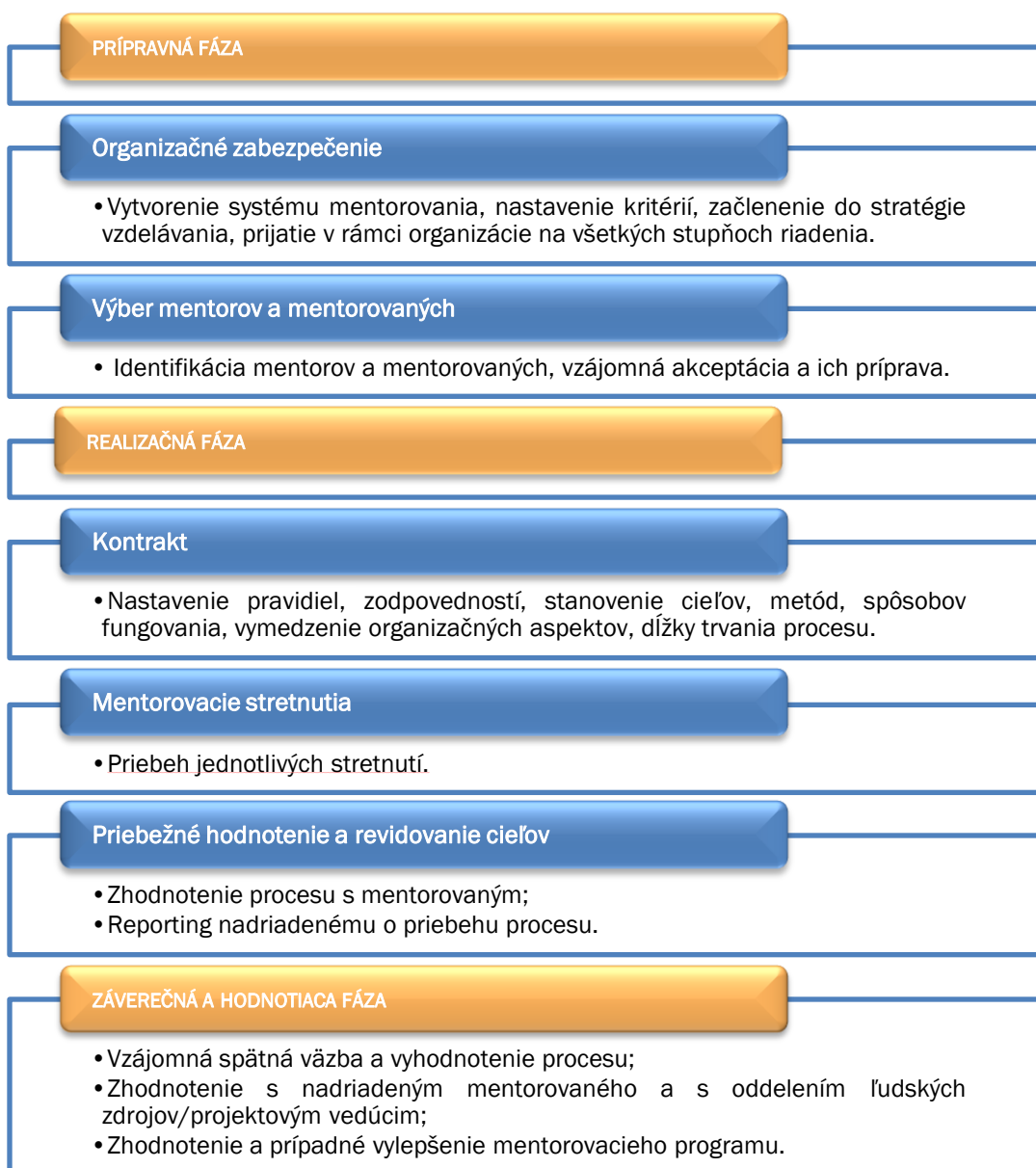




pracovným skúsenostiam mentorovaného. Ten mohol venovať viac pozornosti plneniu pracovných úloh a tráviť menej času učením sa ako tieto činnosti vykonávať.

Proces mentorovania

Proces mentorovania závisí od situácie, cieľov a požiadaviek realizátora konkrétneho mentorovacieho programu. Ten môže byť napríklad nasledujúci:



Mentorovanie je veľmi efektívna forma vzdelávania, ktorá je relatívne finančne nenáročná a má prínosy pre všetky zainteresované strany. Jeho úspešnosť však závisí od dobre plánovanej a organizovanej aplikácie a zainteresovanosti zamestnancov na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry konkrétnej firmy.



**Použitá literatúra:**

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 80-247-1407-8.

BAEK-Kyoo, J. 2005. Executive coaching : A Conceptual Framework from an integrative Review of Practice nad Research. In *Human Resource Development Review* [online]. 2005, vol. 4, no. 4, p. 462-488 [cit. 2008-10-26]. Dostupné na internete: <<http://hrd.sagepub.com/content/refs/4/4/462>>. ISSN 1552-6712.

BOZEMAN, B., FEENEY, M.K. 2008. Mentor Matching : A „Goodness of Fit“ Model. In *Administration and Society* [online]. 2008, vol. 40, no. 5 [cit. 2008-10-31]. Dostupné na internete: <<http://aas.sagepub.com/cgi/content/refs/40/5/465>>. ISSN 1552-3039.

EHRICH, L.C., HANSFORD, B. 1999. Mentoring : Pros and Cons for HRM. In *Asia Pacific Journal of Human Resources* [online]. 1999, vol. 37, no. 3., p. 92-106 [cit. 2008-10-26]. Dostupné na internete: <http://api.sagepub.com/cgi/content/refs/37/3/92>>. ISSN 1744-7941.

GIBSON, J.W., TESONE, D.V., BUCHALSKI, R.M. 2000. The Leaser as Mentor. In *Journal of Leadership and Organizational Studies* [online]. 2000, vol. 7, no. 3, p. 56-67. [cit. 2009-08-20]. Dostupné na internete: <<http://www.jlo.sagepub.com/cgi/content/abstract/7/3/56>>. ISSN 1939-7089.

MERTZ, N.T. 2004. What´s a Mentor, Anyway? In *Educational Administration Quarterly* [online]. 2004, vol. 40, no. 4, p. 541-560 [cit. 2008-10-26]. Dostupné na internete: <<http://eaq.sagepub.com/cgi/content/refs/40/4/541>>. ISSN 1552-3519.

NIGRO, N. 2008. *The Everything Coaching and mentoring book : Increase productivity, foster talent, and encourage success*. Avon, Massachusetts : AdamsMedia, 2008. 303 s. ISBN 10:1-59869-450-2.

Spracoval: Marcela Holická, Assessment Systems Slovakia

V prípade otázok, komentárov ma, prosím, neváhajte kontaktovať na: holicka@asystems.cz

