

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

TINA CENTRIH

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

SODOBNO MENTORSTVO V ORGANIZACIJI

Tina Centrih

Koper, 2011

Mentor: doc. dr. Valentina Franca

POVZETEK

Bistvenega pomena za podjetje so usposobljeni zaposleni, ki so s svojih delom zadovoljni. Mentorstvo je eno izmed učinkovitih orodij za doseganje tega cilja. Lastnost mentorstva je osebni pristop, kar še okrepi vez med zaposlenim in podjetjem. V nalogi so opredeljene različne funkcije in lastnosti mentorjev in kandidatov na delovnem mestu. Mentorstvo je opredeljeno po časovnih obdobjih ter glede na oblike, ki jih v teoriji poznamo. Z raziskavo je prikazano, kako podjetja v praksi uporabljajo različne oblike mentorstva ter kaj tovrsten odnos pomeni. Povzamemo lahko, da so teoretična izhodišča mentorskih odnosov dobra popotnica za vse mentorje, ki želijo uspeti pri svojem delu.

Ključne besede: mentor, mentoriranec, mentorstvo, kandidat, formalno mentorstvo, neformalno mentorstvo, osebni pristop

SUMMARY

It is basic for company to have qualified employees who are satisfied with their work. Mentoring is one of most effective tools for reaching this goal. Attribute of mentoring is personal relationship which much more strengthens the bond between organization and employee. In thesis we are define different duties and characteristics of mentors and candidates. Mentoring is presented in different eras and forms known in theory. With research we would like to show how organizations in practice use different methods of mentoring and what does mentoring relationship mean for business. We can conclude that theoretical points of mentoring relationship are good guidelines for mentors who want to be successful in their work.

Key words: mentor, mentee, mentoring, protagee, formal mentoring, informal mentoring, personal relationship

UDK: 331.361.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Splošna opredelitev mentorstva.....	6
2.1	Razčlenitev besede mentor in mentorstvo, terminološka opredelitev	7
2.2	Ključne prednosti in morebitne slabosti mentorstva v podjetju	10
2.3	Izbira mentorja ter lastnosti in odlike, ki jih mora imeti	11
2.4	Naloga in vloga mentorja	14
3	Mentorstvo nekoč in mentorstvo danes	17
3.1	Začetek, razvoj in pomen mentorstva, časovna opredelitev	17
3.2	Razvoj mentorstva v organizaciji	17
4	Izbira mentorja ter oblike mentorstva v podjetjih	20
4.1	Izbira mentorja	20
4.2	Formalno in neformalno mentorstvo	20
4.3	E-mentorstvo	23
4.4	Skupinsko mentorstvo	26
5	Raziskava o uresničevanju mentorstva v izbranih podjetjih ter primerjava med podjetji	28
5.1	Uporabljene metode raziskave	28
5.2	Rezultati in ugotovitve	29
5.3	Razprava in priporočila	38
6	Sklep	41
	Literatura	43
	Viri	44
	Priloge	47

SLIKE

Slika 1: Vloga mentorja po Wytovi.....	16
Slika 2: Individualno mentorstvo	26
Slika 3: Skupinsko mentorstvo.....	27

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Definicije mentorstva	2
Preglednica 2: Razlika med ukazovanjem, delegiranjem, coachingom ter koordiniranjem	9
Preglednica 3: Pričakovanja o sposobnostih mentorjev	12
Preglednica 4: Pričakovane osebnostne lastnosti mentorjev	13
Preglednica 5: Razlike med formalnim in neformalnim mentorstvom	21
Preglednica 6: Predstavitev sodelujočih podjetij v raziskavi	29
Preglednica 7: Primerjava med raziskovanimi podjetji o uresničevanju mentorstva.....	37

KRAJŠAVE

IKT	informacijsko komunikacijska tehnologija
ATVP	Agencija za trg vrednostnih papirjev
MDDS	Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve
CEED	Center for Entrepreneurship and Executive Development
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
ZJU	Zakon o javnih uslužbencih

1 UVOD

Vsakdo potrebuje mentorja, pravi eden najbolj znanih piscev strokovnih besedil na področju managementa v Evropi, David Clutterbuck. Delo, z naslovom *Everyone need a mentor*, je bilo prvič objavljeno leta 1985 in od takrat velja za eno temeljnih knjig managementa (Clutterbuck 2004).

Nič ni bolj učinkovito kot to, kar preizkusimo in vidimo sami. Knjige ali teoretična podlaga so sicer predpogoj za delovanje v nekem okolju, vendar to ni dovolj za uspeh. Treba se je učiti tudi iz prakse ter tako potrditi in nadgraditi teoretično znanje. Karkoli počnemo in nam pri tem nekdo pomaga, nas usmerja, svetuje, tudi ukazuje, lahko imenujemo mentorstvo. Mentorstvo je način učenja, učimo pa se vse življenje. Vsakdo, ki je uspel v neki dejavnosti, poklicu, športu ..., je imel v preteklosti ali bolje rečeno ima mentorja, ki ga spremlja. Otroku so vzorniki starši, učenca uči učitelj, zaposlenega spremlja nadrejeni, športnika pripravljata trener in tako dalje. Vse, ki učijo, prenašajo znanje svojim prijateljem, podrejenim, somišljenikom, lahko skupno poimenujemo *mentor*.

V literaturi obstaja veliko definicij mentorstva, saj ga vsak avtor opredeljuje po svoje. Parsloe (1992) pravi, da je mentorstvo proces, ki podpira učenje in razvoj in s tem dosega večje učinke bodisi pri posameznikih, v skupini ali poslu. Težko je v eno definicijo združiti vse komponente, ki jih mentorstvo prinaša. Nekateri avtorji v definiciji omenjajo, da gre za proces učenja, ki zagotavlja rezultate. Nekateri, na primer Krajnc (1992), meni, da je mentorstvo način vzgoje, ki jo doživi vsak otrok in se pojavlja tudi kasneje v življenju. Kranjčec (2005) navaja, da je mentorstvo odnos med mlajšim in starejšim v smislu starosti ali izkušenosti, kjer gre primarno za podporo osebnemu razvoju in kariernemu napredovanju mlajše osebe. Opazimo lahko, da definicija ustreza razmišljanju, da navadno starejši uči mlajšega, vendar pod pogojem, da je ta tudi bolj izkušen. V večini literature je zaslediti, da bolj izkušeni pomaga manj izkušnemu in ni pravila, da mora to biti tudi starejša oseba. Mentorstvo mnogi povezujejo z delom oziroma z zaposlitvijo. Fisher (1994) opredeljuje mentorstvo kot posebno prakso krepitev procesa asimilacije in uvajanja v novo delovno okolje. Kranjčec (2005) opredeljuje mentorstvo kot obliko usposabljanja, v kateri bolj izkušeni manager pomaga manj izkušnemu managerju. Poudarek je torej na mentorstvu v podjetju in na izkušnjah, vendar hkrati zagovarjata, da ne gre le za usposabljanje, temveč je pomemben tudi osebni pristop. Zanimiva je tudi definicija Kranjčeve (2005), ki definira mentorstvo kot diadični odnos med manj in bolj izkušeno osebo, kjer prva pomaga drugi pri razvoju, ima karierno in psihosocialne funkcije. Definicija nam lahko pove, da se od mentorja pričakujejo izkušnje, poleg tega tudi karierna uspešnost ter psihosocialna pomoč (samospoštovanje, kompetence, zadovoljstvo z delom ...). Vse omenjene definicije in razlage mentorstva si lahko pregledneje ogledamo v preglednici 1.

Preglednica 1: Definicije mentorstva

Avtor	Definicija mentorstva
Parsloe (1992)	Mentorstvo je proces, ki podpira učenje in razvoj in s tem dosega večje dosežke bodisi pri posameznikih, v skupini ali v poslu.
Krajnc (1992)	Mentorstvo je oblika vzgojnega dela, ki jo doživi vsak otrok in se ponavlja tudi pozneje v življenju.
Fisher (1994)	Je posebna praksa krepitev procesa asimilacije in uvajanja v novo delovno okolje.
Kranjčec (2005)	Mentorstvo je odnos med mlajšim in starejšim (v smislu starosti in izkušenosti), kjer gre primarno za podporo osebnemu razvoju in kariernemu napredovanju mlajše osebe. Omogoča razvoj spretnosti in kompetenc ter samospoštovanja.
Kranjčec (2005)	Mentorstvo je diadični odnos med manj in bolj izkušeno osebo, kjer prva pomaga drugi pri razvoju, ima karierne in psihosocialne funkcije.
Kranjčec (2005)	Mentorstvo je oblika usposabljanja, v kateri bolj izkušeni manager pomaga manj izkušenemu kandidatu.

Vsem opredelitvam je skupen cilj mentoriranja pripraviti na samostojno delo in nanj prenesti znanje. Mentorstvo je lahko zelo učinkovit pristop oziroma tehnika prenosa znanja na mentoriranca ob predpostavki, da je mentor za to usposobljen in kompetenten. Mentor svoje izkušnje prenaša na svoje 'učence' oziroma varovance. Cilj mentorja je prenesti znanje na posameznike s pomočjo izkušenj, ki si jih je pred tem nabral v svoji bolj ali manj dolgi in uspešni karieri. Glavni cilj je usposobiti zaposlenega za samostojno delo, da bo učinkovito opravljal svoje delo in dosegal želene rezultate (Kranjčec 2005).

Slovenska podjetja so v preteklosti uporabljala mentorstvo predvsem za prenos znanja in veščin iz izkušenih zaposlenih na neizkušene pripravnike ter jih tako uvajala v delovno okolje (Pipan 2003). Kranjčec (2005) navaja, da je mentorstvo v širšem smislu razdeljeno na kariere in psihosocialne funkcije. Pri karierni funkciji gre za to, da bolj izkušeni, kompetentnejši, kredibilnejši posameznik – mentor, svojemu varovancu predstavi ideje, ga ščiti pred tveganjem, ga uči organizacijskih spretnosti, mu pomaga pri napredovanju, spoznavanju novih ljudi ipd. Pri psihosocialni funkciji je odnos bolj osebni, prijateljski. Mentor se zavzema za sprejetje kandidata, z njim odkrito razpravlja ipd. (Kranjčec 2005). V prvi vrsti je pomembno, da mentoriranec čuti lastno odgovornost do znanja, da se je pripravljen učiti in sprejemati nasvete. Mentor mora imeti številne sposobnosti, kot so profesionalen odnos, različne sposobnosti, veliko znanja, imeti mora visoke osebne standarde ter željo po prenašanju znanja (Fisher 1994).

Diplomska naloga zajema primerjavo med mentorstvom nekoč in danes oziroma razvoj mentorstva po obdobjih. Nekoč je bilo mentorstvo bolj neformalno preko ustnih izročil. Mojstri so bili vedno starejši od vajencev. Veljalo je prepričanje, da je mentor zaščitnik svojega varovanca, za (skrite) talente ni bilo zanimanja, mentoriranje naj ne bi pripomoglo k strategiji in viziji podjetja, izhajalo je iz želje po ustvarjanju enako mislečih in delujočih managerjev, z enakimi cilji in interesi (Stone 2004). Cilj mentorjev podjetja je bil ustvariti sodelavce, ki imajo enake interese in cilje kot managerji, za inovativne predloge ni bilo pravega zanimanja in prav tako ne pravega naslovnika. Mentoriranci so se tako 'podrejali' mentorjem. Takoj po drugi svetovni vojni je bil sprejet zakon, ki je urejal pripravništvo. Prelomnica je osamosvojitve Slovenije. Gre za obdobje, ki je dodobra spremenilo način poslovanja in s tem tudi uvajanje novih zaposlenih (Mencinger 2008). Včasih je zadostovalo znanje, ki so ga zaposleni pridobili z osnovnim usposabljanjem oziroma s šolsko izobrazbo. Danes vemo, da temu ni več tako. Spreminja se tehnologija in način poslovanja in vsako znanje hitro zastara (Aktiv.si 2010). Če nekoč za nove ideje pripravnikov ni bilo prostora, danes velja to kot prednost, več kot pokažemo, bolj kot smo se pripravljene učiti, več možnosti imamo, da uspemo. V diplomskem delu nas zanima razlika med pomenom mentorstva nekoč in danes, kako se je mentorstvo razvijalo, kaj se od mentorja in kandidata pričakuje ter predvsem, kako mentorstvo deluje v praksi.

V tujini se mentorstvo veliko uporablja v okviru združenj. Mentorstvo je primerno za vse ravni (Franca 2006). Ugotovili bomo, kako je mentorstvo organizirano v Sloveniji. Ali obstajajo združenja, kako so organizirana, kdo so člani, kako poteka izmenjava informacij oziroma izkušenj, ali mentorstvo sledi trendom ipd.

Zelo aktualno je tudi staranje prebivalstva, ki nam predstavlja težavo, seveda pa lahko to obrnemo tudi sebi v prid in izkoristimo znanje, pridobljeno s prenašanjem iz bolj izkušenih na manj izkušene. Prenajanje znanja, starejše generacije na mlajšo generacijo, pomeni na eni strani motiviranje starejših ter podaljšanje delovne dobe, na drugi strani pa pomeni hitrejšo uvajanje mlajših, manj izkušenih generacij, učinkovitejše vpeljevanje v delovni proces in sodoben način uvajanja v delo (MDDS 2009).

V empiričnem delu bomo spoznali, kateri pristopi in načini obstajajo pri uvajanju novega zaposlenega na delovno mesto med posameznimi podjetji, kakšnih oblik mentoriranja se poslužujejo podjetja in mentorji. Ugotovili bomo, da danes mentorstvo pomeni več kot le prenašanje znanja, pomeni izboljšanje odnosov, usposabljanje zaposlenih, pomoč vodjem in podobno. Mentorstvo je priprava na samostojno nadaljnje delo. Raziskava je osredotočena na mentoriranje v podjetju oziroma v organizaciji. S pomočjo intervjuja bomo spoznali, kako mentorstvo uporabljajo različna podjetja, kako poteka prenašanje znanja med posameznimi relacijami, zlasti kako vodstvo prenaša znanje na mentorje ter kako mentorji izobražujejo kandidate, kako poteka komunikacija med njimi, kdo so osebe, ki jim je mentorstvo zaupano in podobno.

V zaključku so podani osebni pogledi na mentorstvo, predstavljeni so trendi in oblike mentoriranja ter smernice, v katere se mentorstvo premika zaradi prilagajanja trgu. Podana so tudi priporočila podjetjem, kaj lahko pri svojem mentorskem sistemu še naredijo.

Namen diplomskega dela je preučiti delo mentorjev oziroma njihovo vlogo v poslovnem svetu. Osredotočeno je na mentoriranje v poslovnem svetu. Raziskane so oblike mentoriranja skozi različna obdobja (srednji vek, industrijska revolucija, obdobje po drugi svetovni vojni, danes). Zanima nas, kako se je mentorstvo spreminjalo med obdobji, ali je mentorstvo sledilo trendom (ustvarjanje dobička, ustvarjanje kariere, prilagajanje trgu) ter kako se sodobno mentorstvo uresničuje v izbranih podjetjih.

Cilji teoretičnega dela diplomske naloge so preučiti vlogo in lastnosti mentorja, znanja, pristojnosti in izkušnje, ki bi jih moral ta imeti. V nalogi so razčlenjene naloge, ki jih mentor mora opraviti ter načini vrednotenja njegove uspešnosti. Preučevana je vloga, pomen, prednosti in pomanjkljivosti mentoriranja ter pomen vključevanja mentoriranja v sistem kadrovskega managementa. Opredeljeno je, kako se je mentorstvo skozi obdobja spreminjalo ter kako je opredeljeno sodobno mentorstvo.

Cilji empiričnega dela diplomske naloge so ugotoviti, kako mentorji pridobivajo znanje za mentoriranje v izbranih podjetjih, kje in kako se izobražujejo (združenja, interna izobraževanja, zunanja izobraževanja, treningi, seminarji ...). Ugotovili in analizirali bomo različne modele in metode mentoriranja, ki se uporabljajo v preučevanih podjetjih, analizirali prednosti in slabosti ter ocenili potencialne neizkoriščene vire mentoriranja v preučevanih podjetjih.

Podatki so pridobljeni s prebiranjem domače in tuje literature. Viri literature so predvsem knjižni viri, časopisni viri, internetni viri, letna poročila, interno gradivo podjetij in različni članki ter ustni viri. Prvi del naloge zajema teoretična izhodišča in predstavlja podlago za drugi, empirični del. Z metodo deskripcije so opisana dejstva, ki so o mentoriranju že zapisana v najrazličnejši domači in tuji literaturi. Pojasnjeni so pojmi, kot so mentor, mentoriranje, učenje, ukazovanje, delegiranje, coaching in drugo. Nekateri zaključki so povzeti po lastni presoji in na osnovi lastnih izkušenj (in iz raziskave), zato je v diplomskem delu uporabljena tudi metoda sinteze.

V empiričnem delu so uporabljeni sekundarni podatki, kot so interna gradiva preučevanih podjetij ter primarni podatki, ki so pridobljeni z metodo intervjuja. Z v naprej pripravljenimi vprašanji, ki so zajeta v intervjuju je ugotovljeno dejansko stanje in vpeljanost mentorstva v izbranih podjetjih. Intervju je bil izveden v petih izbranih podjetjih z vodjem kadrovske službe ali z direktorjem v manjših podjetjih. Delo vodij ali mentorjev oziroma njihovo prenašanje znanja na svoje podrejene oziroma kandidate je ključnega pomena za uspešno izvedene projekte in naloge. Iz pridobljenih odgovorov med drugim lahko primerjamo načine vodenja in odnose v relaciji vodstvo – mentor – zaposleni (kandidat). Podane so še nekatere

druge ugotovitve, na primer ali mentorji posnemajo načine vodenja in komunikacijo od svojega nadrejenega do svojih kandidatov, kako jih vodijo ipd. Vprašanja so se nanašala na to, kako imajo mentorstvo organizirano v izbranih podjetjih, kdo je mentor, kako so mentorji usposobljeni, kje se usposablja in podobno. Intervju je polstrukturiran.

V drugem poglavju so poleg nalog, ki jih ima sodobni mentor, našteje še lastnosti, ki odlikujejo dobrega mentorja. Mentor mora imeti poleg izkušenj še nekatere druge lastnosti. Menimo, da mora biti mentor prijatelj, zaupnik, kredibilna oseba z idejami in znanjem. Ugotovljeno je, kaj odlikuje slovenske mentorje. Mentorstvo zagotovo prinaša številne prednosti, kot so medsebojni, neposredni človeški odnosi oziroma osebna nota, izjemno učinkovit, če ne najučinkovitejši način učenja oziroma prenašanja znanja, hitrost, pridobivana znanja, pridobivanje sposobnosti in kompetenc, zviševanje produktivnosti, osebno zadovoljstvo mentoriranca, razvijanje zaupanja in prijateljstev, stroškovna prednost v primerjavi z izobraževanji. V nadaljevanju so opredeljene potencialne pomanjkljivosti mentoriranja (težko je oceniti strošek, ki nastane pri uvajanju novega zaposlenega oziroma strošek, ki ga povzroči mentor zaradi potreb pri uvajanju svojega varovanca), mentor je lahko, kljub izjemni usposobljenosti za delo, nevešč komunikacijskih veščin, mentor in mentoriranec se morda značajsko ne ujameta, slabo pripravljen mentor – prevelika pričakovanja mentoriranca. Paziti moramo, da besedo mentoriranje pravilno opredelimo, zato je opisana razlika med besedami ukazovanje, delegiranje, mentoriranje, coaching in koordiniranje (Kitel 2007).

Predpostavljamo lahko, da se sleherno podjetje zaveda pomena kadrov v podjetju. Uspešnejši kot so kadri, uspešnejše je podjetje. Z uspešnim mentorstvom lahko podjetje dosega boljše delovne rezultate, dobri delovni rezultati so zagotovo cilj vsakega sodobnega managerja. Neformalno mentorstvo bo poglobilo medsebojne poslovne in delovne odnose v podjetju, ustvarjala se bo lojalnost podjetju ter zadovoljstvo, ki sta ključnega pomena za dobro delovanje zaposlenega in posledično podjetja. Cilj mentorstva je v čim krajšem času usposobiti zaposlenega za samostojno opravljanje delovnega mesta in delovnih nalog. Kako hitro bo kandidat pripravljen na samostojno delo, je odvisno od sposobnosti mentorja in mentoriranca. Možne omejitve so, da direktorji ali vodje kadrovske službe ne bi želeli sodelovati v raziskavi, morda odgovori niso resnični oziroma so z razlogom o boljši predstavitvi podjetja, le delno resnični - 'olepšani'. Poudariti je potrebno, da rezultatov ne gre posplošiti, saj je raziskava potekala v točno določenih petih podjetjih, ki ne predstavljajo smernic za vsa podjetja.

2 SPLOŠNA OPREDELITEV MENTORSTVA

Z mentorstvom ali mentoriranjem in mentorji se srečujemo bolj ali manj vse življenje. Lahko rečemo, da smo kot mlajši največkrat postavljeni v vlogo mentoriranca, kasneje tudi v vlogo mentorja (svojim otrokom, učencem, vajencem ...). Vse življenje se učimo ter sprejemamo informacije. Včasih prosimo za pomoč ali mnenje prijatelje, znance, kar lahko označimo kot neformalno mentorstvo, včasih smo postavljeni v okolje, ki od nas zahteva dodatno izobraževanje - dodeljen nam je mentor in to poimenujemo formalno mentorstvo.

V literaturi najdemo več različnih izrazov za mentorja in mentoriranca. Mentorja (angl. mentor) tako lahko poimenujemo supervizor (angl. supervisor) oziroma strokovni vodja, učitelj (angl. teacher), svetovalec (angl. advisor), za kandidata se pojavljajo izrazi varovanec (angl. protege), mentoriranec (angl. mentee), učenec (Kranjčec 2005; Fisher 1994).

Mentorstvo je individualni odnos, pri katerem se morata tako mentor kot mentoriranec drug drugemu prilagajati – vsaj v sodobnem mentorstvu je tako. V zgodovini je veljalo, da je mentor pametnejši, ima vedno prav, vedno je uveljavil svojo tezo in trditve, učenec je lahko le sprejemal informacije in prevzemal njegove trditve, navade in znanje, svojega mnenja ni mogel podati (Krajnc 1992; Opalk 2003).

Mentorstvo pripomore k pozitivni klimi v podjetju. Ima pozitivne učinke na delovanje posameznika. Posameznik se hitreje 'vklopi' v podjetje, hitreje se uči in spoznava delovne procese, širi svoje znanje oziroma nadgrajuje tisto, kar že zna (Čebulj 2007) ... to so le nekateri pozitivni vplivi mentorstva, ki pa so v nadaljevanju še bolj razdelani. V nekaterih primerih mentorstvo ne učinkuje dobro, takrat lahko govorimo o negativnih vplivih in slabostih mentorstva. Nekatero slabo lastnost mentoriranja so, na primer, da mentorstva ne moremo meriti na utečen način (kot na primer lahko merimo prodajno učinkovitost posameznika, ki dela v marketingu ali oglasnem trženju). Mentorja težko preverjamo in sledimo njegovi učinkovitosti. Sledimo lahko napredovanju učenca, vendar to ni nujno zanesljiv dejavnik, saj je lahko posameznik težje se učeči ali manj dojemljiv (Kitel 2007).

Vključevanje starejših v mentorstvo in izobraževanje

Vključevanje starejših v mentorstvo mlajših je pomembno z dveh vidikov. Na eni strani zato, da starejši izkušenejši posamezniki prenašajo znanje na svoje naslednike, na drugi strani pa zato, da imajo zaposlitev, so vključeni v socialno mrežo.

Podjetje mora poskrbeti, da znanje, ki ga imajo posamezniki, ostaja znotraj organizacije, tako se povečuje tudi tržna vrednost podjetju (Gruban 2002).

Potrebno je upoštevati dejstvo, da se struktura prebivalstva v Sloveniji stara. Ravno to dejstvo zahteva od ljudi, da delajo dlje. Tukaj se lahko pojavi težava, saj so starejši manj dojemljivi za

ново tehnologijo, ki jo je potrebno v veliki meri dobro obvladati, če želimo biti vključeni v delovni proces. Poleg tega imajo starejši navadno nižjo izobrazbo. Po podatkih o izobrazbeni strukturi starejših odraslih v programih izobraževanja v Sloveniji v letu 1998, kažejo, da ima več kot polovica starejših od 60 let, dokončano le osnovno šolo ali manj. Do leta 2004 je delež starejših od 60 let z dokončano osnovno šolo ali manj upadel na 35,2 odstotka (Jelenc Krašovec in Kump 2006, 20-29). Statistični urad RS (2009) je objavil podatke o izobrazbeni strukturi prebivalcev za leto 2009, kjer je navedeno, da je delež starejših od 65 let z dokončano osnovno šolo ali manj 53 odstotkov.

Izobrazbena struktura se sicer izboljšuje, vendar je vseeno pomembno, da se starejši odrasli vključujejo v programe izobraževanja ravno zaradi staranja prebivalstva ter nadaljevanja njihove zaposlitvene aktivnosti.

Kadrovski management in mentorstvo

Ljudje, in s tem znanje, bodo v podjetju ostali, če se bodo tam dobro počutili, bodo poslovno in osebnostno rasli in bodo pri svojem delu motivirani. Zelo pomembno v organizaciji je torej ravnanje s kadrovskimi viri (angl. human resource management - HRM). Bolj kot podjetje obvladuje ravnanje s kadrovskimi viri, večje je zadovoljstvo med zaposlenimi. Uspešno podjetje skrbi za svoje zaposlene in vanje vlaga, kar se odraža tudi na uspešnosti podjetja. Kitel (2007) povzema, da je vlaganje v HRM povezano s konkurenčno prednostjo podjetja. Razvoj in usposabljanje zaposlenih vplivata na učinkovitost dela. Kakovostno opravljeno delo je cilj podjetja in učinkovito orodje za doseganje dobrih rezultatov je mentorski sistem, zasnovan na osebnem pristopu.

Neopredmeteno premoženje ali intelektualni kapital podjetja v nekaterih organizacijah predstavlja že 85 odstotkov vsega premoženja podjetja (Gruban 2002). Vsekakor je to podatek, po katerem bi lahko podjetja prilagajala svoje razmišljanje o zaposlenih. Pogosto slišimo, da so ljudje naše največje premoženje, hkrati pa so v podjetju velikokrat obravnavani kot strošek.

2.1 Razčlenitev besede mentor in mentorstvo, terminološka opredelitev

Beseda mentor (angl. mentoring) izhaja iz grške mitologije in pomeni trajno zvezo med starejšim in mlajšim. Poznamo več členitev in izrazov besede mentor. Nekateri ga opredeljujejo kot svetovalca, učitelja, vzornika, inštruktorja. V reviji Organizacija in kadri Šemetova (1992, 430) termin mentor opredeljuje kot izkušenega zaupnika, svetovalca in vodnika. Opalkova (2002) navaja, da je mentor izkušen vzornik, ki s svetovanjem vodi in usmerja strokovni razvoj manj izkušenega posameznika. Zagotovo zgolj tovrstna členitev ni dovolj. Mentor mora biti več kot le učitelj ali svetovalec, biti mora tudi prijatelj, zaupnik, predvsem pa kredibilna oseba s pristojnostmi, znanjem, izkušnjami. Za svoje delo mora biti

strokovno usposobljen in izkušen, znati mora poslušati in dajati nasvete. Predvsem mora 'slišati' ali bolje rečeno videti varovančeve šibke točke ter ga posebej izučiti na tem področju. Krajnc (1992, 34) pojasnjuje, da mora mentor slediti povratnim informacijam, ki jih oddaja kandidat in se po njih ravnati. S povratnimi informacijami načrtuje nadaljnje aktivnosti in učenje, kaj bosta ponovila in podobno. Ključnega pomena je opazovanje - mentor in mentoriranec opazujeta drug drugega in se drug po drugemu ravnata.

Mentor mora imeti veliko izkušenj, lahko gre za starejšo osebo, saj velja nenapisano pravilo, da imajo starejši več izkušenj od mlajših. Tukaj izhajamo predvsem iz predpostavke, da je starejša oseba dlje časa v poslovnem svetu in je na osnovi tega sodelovala v več različnih situacijah ter si s tem pridobila neprecenljive izkušnje. Mentor je navadno nekdo, ki pozna delovanje podjetja (v njem tudi deluje) in kandidatu ni neposredno nadrejen.

Mentorstvo je oblika dela, ki je v našem življenju prisotno bolj ali manj vse življenje. Učimo se od malega, predvsem vzgojnih in vedenjskih vzorcev ter seveda osnov govora ipd. (Krajnc 1992). Poznamo formalno in neformalno mentorstvo. Neformalno mentorstvo je pogostejše. Ko nečesa ne vemo in prosimo za pomoč, vzpostavimo neformalni mentorski stik. Nastaja iz osebnih pobud in nima obveznosti. Lastnost neformalnega mentorstva je tudi, da se predvsem učimo stvari, ki jih želimo vedeti, saj pomoč poiščemo sami. Formalno mentorstvo vodi ustanova, strokovnjak je v naprej določen, obseg mentorstva je načrtovan. Mentorja si učenec ne izbira sam, tako obstaja možnost, da ne bo medsebojne privlačnosti. Pri formalnem mentorstvu je za razliko od neformalnega mentorstva večja odgovornost za uspeh na mentorju (Krajnc 1992, 33-35; Rapuš-Pavel in Pyžalski 2008, 58).

Mentorstva ne smemo zamenjevati z nekaterimi drugimi termini, ki bi lahko negativno vplivali na odnos ali imajo drug pomen. Preglednica 2 nakazuje, da beseda ukazovanje hitro deluje demotivacijsko, kar nikakor ni cilj sodobnega managementa in mentorstva. Bolj se mentorstvu približajo termini delegiranje, coaching in koordiniranje, kljub vsemu pa obstaja nekaj razlik. Delegiranje razumemo kot predajanje nalog na svoje podrejene, obstaja torej hierarhija med tistim, ki je nalogo dal in tistim, ki je nalogo prejel (Mladenovič 2008). Coaching se še nekoliko bolj približa mentorstvu, vendar ima še vedno nekaj bistvenih razlik. Razumemo ga kot pomoč pri premagovanju ovir in spodbujanje miselnih procesov. Coaching ne podaja vsebine temveč spodbuja, sprašuje, vodi (Turk 2008). Koordiniranje se od mentorstva razlikuje v tem, da je koordinator navadno nadrejeni in je ena izmed temeljnih nalog vodij. Gre za dejavnost organiziranja več ljudi in delovnih procesov.

Preglednica 2: Razlika med ukazovanjem, delegiranjem, coachingom ter koordiniranjem

Pojem	Pomen
Ukazovanje	<p>Izražena je volja, da mora nekdo uresničiti neko dejanje.</p> <p>Razumemo ga kot del vodstvene dejavnosti.</p> <p>Deluje protimotivacijsko.</p> <p>Je skrajna oblika sprejemanja odločitev.</p> <p>Vodje se raje poslužujejo bolj prijaznih oblik vodenja.</p>
Delegiranje	<p>Delegiranje pomeni, da izberemo nekoga za to, da opravi nalogo, pomeni prenašanje dela na tiste, ki jim zaupamo.</p> <p>Je pomembna managerjeva veščina.</p> <p>Priporočljivo je, da vodja delegira le naloge, ostalo (vsebinsko, kako do cilja) pa prepusti podrejenim.</p>
Coaching	<p>Temelji na spodbujanju miselnih procesov.</p> <p>Opredele glavne ovire.</p> <p>Nikoli ne predlaga rešitev, ampak vodi proces, sprašuje ...</p> <p>Cilj je zmanjševanje ovir in ciljev.</p>
Koordiniranje	<p>Razumemo kot dejavnost organiziranja več ljudi.</p> <p>Gre za organiziranje delovnih procesov.</p> <p>Koordinator je navadno nadrejeni.</p>

Vir: Stone 2002, Turk 2008, Kitel 2007.

Vsi naštetni termini imajo z mentorstvom skupno lastnost dela z ljudmi. Svojim kandidatom, učencem ali podrejenim morajo dajati zgled, imeti morajo dovolj znanja za opravljanje tovrstne funkcije ter jih ves čas spremljati oziroma v nekaterih primerih nadzorovati.

Uporaba mentorstva v podjetjih

Mentorstvo se je predvsem razvijalo v zadnjih 30 letih v ZDA iz usposabljanja pri delu. V večjih multinacionalnih podjetjih imajo poseben sistem, ki je vzpostavljen za mlade managerje, katerega namen je razvoj in gradnja managerske kariere. Mlademu managerju je ves čas na voljo mentor, ki dopolnjuje njegovo teoretično znanje. Med seboj si popolnoma zaupata, tako poslovno kot osebno (Čebulj 2007, 30). Po zgledu ZDA so sledila tudi evropska in slovenska podjetja. Po izkušnjah v tujini je mentorstvo najučinkovitejši način za prenos znanja (za formalizacijo internega prenosa znanja med zaposlenimi v podjetju) (Čebulj 2007, 30).

Sodobno mentorstvo ne poteka več avtokratsko ampak bolj demokratično, kar je posledica predvsem kulturnih sprememb – napredovanja družbe. Nadrejeni nima več glavne besede, temveč s kandidatom sodelujeta. Vse to je posledica prilagajanja razmeram na trgu, konkurenčnosti podjetij itd. V slovenskih podjetjih se vedno pogosteje srečujemo z mentorstvom. Sodobni managerji se zavedajo človeškega kapitala in mu posvečajo vedno več pozornosti. Mentorstvo v Sloveniji nikjer ni pravno opredeljeno za razliko od pripravništva. Nekoč je bilo pripravništvo pomemben del usposabljanja za delovno mesto in večina zaposlenih je pred prvo zaposlitvijo prestala pripravniško dobo. Danes je temu tako le še v javnih službah, kjer se še poslužujejo pripravništva. Pripravništvo je urejeno z Zakonom o javnih uslužbencih (ZJU), ki določa, da pripravništvo ni obvezno, vendar ga določa zaradi zagotavljanja strokovnosti javnih uslužbencev (Cigrovski 2008). Pripravništvo Kejžar (1995) opredeljuje kot usmerjeno, načrtno in stalno skrb za organizirano vpeljevanje in usposabljanje mladih v delo. Pripravniku je dodeljen mentor, ki ga spremlja in uvaja v delovni proces. Mentor pripravi program oziroma načrt, po katerem bo delo potekalo. Pripravništvo je urejeno tudi z zakonom o delovnem razmerju členi 120-124 ter 140, kjer je urejeno trajanje takšnega razmerja, plačilo, pogoji ipd. Več o tem v poglavju 3.1.

2.2 Ključne prednosti in morebitne slabosti mentorstva v podjetju

Mentorstvo naj bi v prvi vrsti prineslo pozitivne učinke na delovanje posameznika v podjetju ali splošneje na poslovanje podjetja. Ob predpostavki, da je mentor za svoje delo dobro usposobljen, organiziran, ima komunikacijske sposobnosti, ve, kakšen je cilj ter znanje želi prenesti na svojega mentoriranca, potemtakem lahko z gotovostjo govorimo o prednostih, ki jih bo mentorstvo prineslo. Čebuljeva (2007, 30) po Kranjčec (2005) deli pozitivne učinke mentoriranca na dve kategoriji: objektivni karierni učinki (napredovanje, plača) ter subjektivni karierni učinki (čustva, zadovoljstvo pri delu, pripadnost). Nekateri pozitivni vplivi in prednosti, ki jih mentorstvo prinaša podjetju, so ohranjanje in povečanje intelektualnega kapitala podjetja, vzdržuje se motivacija za delo pri mentorjih in mentoriranih, omogoča se uvedba sistema upravljanja znanja, izboljšuje se komunikacija, razumevanje in vzdušje v podjetju, omogoča se hitrejša prilagajanja podjetja in spremembo organizacijske kulture, je nadzorovan in merljiv sistem prenosa znanja ter povečanje zadovoljstva mentoriranca z lastno kariero (Čebulj 2007, 30). Poleg omenjenih prednosti je v literaturi zaslediti še nekaj drugih učinkov, ki jih ima mentorstvo, in sicer neposreden, individualen človeški odnos, večja motivacija za delo, hitrejša napredovanje, razvijanje zaupanja, stroškovna prednost (v primerjavi z izobraževanji), povečana lojalnost podjetju, večja produktivnost itd. (Krajnc 1992, Fisher 1994).

Kljub vsem prednostim, ki jih ima v podjetju vzpostavljen mentorski sistem, ne smemo pozabiti na potencialne nevarnosti in morebitne slabosti, katerim se včasih ne moremo izogniti ali pa so nastale zaradi slabo načrtovanega mentoriranja. Mentorjev si v podjetju ne moremo izbirati (za razliko od učenja izven organiziranih skupin, npr. doma – neformalno

mentorstvo). Mentorji so nam dodeljeni in lahko se zgodi, da mentor in mentoriranec ne začitata medsebojne interakcije, se značajske ne ujameta. Razlogi so lahko različni, na eni strani morda demografski, geografski, politični, religiozni ali na drugi strani, ker se ne razumeta - ne najdeta skupnega jezika oziroma so njuna stališča o stvareh tako različna, da jima onemogočajo sodelovanje. Razlog neuspešnega mentorstva je lahko tudi v načinu podajanja informacij, saj morda kandidat nima dovolj predhodnega znanja in mentorja ne razume ter obratno, da mentor za svoje delo ni dovolj usposobljen (Geder 2007). Paziti moramo, da mentorstvo ni pasivno, temveč aktivno (Geder 2007). V veliko škodo podjetju bi bil napačno izbran mentor, zato je pomembno, da ta pozna delovanje podjetja in seveda svoje delo ter delo kandidata. Morebitna pomanjkljivost je lahko tudi finančna konstrukcija mentorskega dela, saj je težko oceniti strošek, ki nastane pri uvajanju novega zaposlenega oziroma strošek, ki ga povzroči mentor zaradi potreb pri uvajanju novega varovanca in učinke je včasih težko meriti (Kmetec 2011).

2.3 Izbira mentorja ter lastnosti in odlike, ki jih mora imeti

Mentor v podjetju je običajno nekdo od zaposlenih, ki zelo dobro pozna politiko, vizijo ter cilje podjetja in seveda potek dela. Mentor deluje kot vodnik, svetovalec, konzultant zaposlenemu, ga spremlja na različnih področjih ter mu pomaga čim hitreje osvojiti določen proces dela. Mentor je redko neposredno nadrejeni, običajno je starejši in bolj izkušen (Čebulj 2007, 30-31), seveda pa to ni pravilo. Pogoji je, da delo obvlada.

Pozorni moramo biti, da je mentorstvo kakovostno izvedeno ter da je mentor izbran na osnovi parametrov, ki so pomembni za delovanje in vzpostavitev dobrega mentorskega odnosa. Mentor mora biti kredibilna oseba z znanjem in bogatimi izkušnjami. Odlikujejo ga bogate, navadno nekajletne izkušnje, dobra teoretična podlaga, sposobnost komunikacije in prenašanja znanja. Poleg tega, da je mentor dober retorik, mora znati tudi poslušati in slišati svojega učenca. Biti mora dober organizator poteka dela ter svojega in mentorirančevega časa. Med zaposlenimi uživa ugled, zaupanje, je spoštovan, uspešen, samozavesten, optimističen, odkrit, brez predsodkov ...

Čebuljeva (2007) navaja avtorja Parsloe (1992), da mentorja poleg veselja do dela zaznamujejo njegova prepričanja, vrednote, samopodoba in osebne lastnosti. Fisher (1992) v svojem delu navaja, da je sicer težko opredeliti, katere lastnosti mora imeti mentor, zagotovo morajo biti slednje skupne vsem mentorjem. Mentor mora torej biti entuziast, inteligen, sposoben, imeti mora profesionalni odnos, visoke osebne standarde ter sposobnost posredovati znanje. Mentorji naj bi razvili kompetentnost za (Čebulj 2007, 31): dajanje priznanj, učenje na napakah, prenos navodil, pooblašanje in uvedbo kontrolnega pogovora. Razlikujemo med mentorjem, ki svoje delo opravlja, ker mu je bilo tako naročeno ali zaradi zaslužka, morda nekaterih drugih razlogov, in med dobrim mentorjem, ki ima jasno zastavljene cilje in poleg svojega znanja in lastnosti vloži tudi osebno noto. Angleži imajo

izraz *keeping in touch*, kar pomeni, da mora, za zagotovitev uspeha biti mentor ves čas v stiku s svojim varovancem.

Lastnosti dobrega mentorja je v svojem delu strnila Opalkova (2003), ki pravi, da mora biti mentor spoštovan, torej med zaposlenimi uživati ugled in biti hkrati odgovoren pri svojem delu in pri vlogi mentorja. Dober mentor mora poznati podjetje v katerem dela, poznati mora vrednote, cilje, kulturne norme in ideologijo. Mentorirancu mora namenjati čas, ga ves čas spremljati, voditi, z njim komunicirati in ga vzpodbujati. Dober mentor ne le komunicira s svojim kandidatom, temveč zna tudi poslušati sodelavca ter se prilagaja. Pomembno je, da mentoriranca sprejme brez predsodkov in skupaj z njim gradi zaupanje do samega sebe in do podjetja, torej mora biti mentor odkrit, poleg tega tudi izzivalen - da kandidatu da možnost samostojnega razmišljanja o delu. Nepredstavljen bi bil mentorski odnos z mentorjem, ki svojega znanja ne bi želel deliti, torej mora biti mentor pripravljen pomagati in poučevati druge in svoje znanje posredovati naprej. Mentor mora izražati optimizem in ne nazadnje voditi evidenco o opravljenem delu. V nadaljevanju so predstavljeni izsledki raziskave Filozofske fakultete – oddelek za pedagogiko in andragogiko (1998–2002) o tem, katere lastnosti (delovne in osebnostne) se pričakujejo od mentorja. V raziskavo so bili zajeti izredni študentje, ki imajo že veliko izkušenj iz svojega življenja. Anketiranci so bili stari med 23 in 60; največ jih je pripadalo starostni skupini od 36 do 40 let. Med anketiranci je bilo več žensk kot moških. Podatki so bili pridobljeni z individualno vodenim intervjujem. Preglednica 3 prikazuje pričakovane sposobnosti mentorjev, v preglednici 4 pa so glede na mnenje anketirancev, po pomembnosti navedene osebnostne lastnosti, ki jih pričakujejo od mentorja.

Preglednica 3: Pričakovanja o sposobnostih mentorjev

Sposobnosti mentorja	Delež odgovorov (v %)
Ima dovolj znanja, je razgledan.	33
Je sposoben in dober strokovnjak.	26
Je sposoben voditi, učiti druge.	23
Ima svoja stališča, je odločen.	23
Je izkušen.	19
Ima jasne cilje.	15
Je sposoben opaziti, odzvati se.	7
Je sposoben učiti se.	3
Je zahteven, ima visoke kriterije	3

Vir: Krajnc 2006.

Kar tretjina vprašanih meni, da mora biti mentor razgledan ter imeti na področju dela dovolj znanja. Nekoliko manj, četrtnina vprašanih, izpostavlja, da mora biti mentor sposoben in je hkrati na delovnem področju strokovnjak, da je sposoben voditi in učiti druge ter da stoji za

svojimi stališči oziroma je pri delu odločen. Sledita lastnosti izkušnost in jasni cilji. Najmanj pomembno se zaposlenim zdi, da mentor zna opazovati in se na opaženo odzove, da se je sposoben učiti ter da ima visoke kriterije oziroma da je zahteven.

Pri osebnostnih lastnostih so si zaposleni enotni pri tem, da mora mentor znati poslušati, razumeti drugega in ga tudi sprejemati ter da med mentorjem in kandidatom vlada empatija. Prav vsi so odgovorili, da je omenjena lastnost pomembna. Približno polovica vprašanih je kot pomembne osebnostne lastnosti naštevala, da je mentor prijazen, prijeten, prijateljski, topel, človeški, čustveno blizu sodelavcem, odprt, širok, iskren, sproščen, strpen, potrpežljiv, življenjski. Manj pomembne pa so lastnosti, da je mentor urejen, umirjen in vztrajen, da ima rad ljudi in zaupa v kandidata ter da ima smisel za humor.

Preglednica 4: Pričakovane osebnostne lastnosti mentorjev

Pričakovane osebne lastnosti mentorjev	Delež odgovorov (v %)
Zna poslušati, razume drugega, sprejme drugega, je empatičen.	100
Prijazen, prijeten, prijateljski, topel, človeški, čustveno blizu.	53
Odprt, širok, iskren, sproščen.	50
Strpen, potrpežljiv, življenjski.	46
Komunikativen.	38
Ima življenjski optimizem.	30
Samozavesten.	19
Prilagodljiv, prožen, dinamičen.	19
Prizadeven, da te nauči, pomaga.	19
Poln življenjske moči, pogumen, aktiven, delaven, kritičen.	19
Zrela osebnost.	15
Pošten, pravičen, načelen.	15
Se mu zaupa.	15
Ima rad ljudi.	11
Zaupa vame.	11
Umirjen, urejen, vztrajen.	11
Ima smisel za humor.	7

Vir: Krajnc 2006.

Ugotovimo lahko, da se pričakovane sposobnosti in lastnosti razlikujejo. Kandidatom so osebnostne lastnosti bolj pomembne od sposobnosti, ki jih ima mentor. Seveda je sposobnost pogoj za opravljanje mentorske funkcije, vendar osebnostne lastnosti mentorja in na drugi strani kandidata, določajo, ali bo vzpostavljena medsebojna empatija ter ali bo mentorstvo

obstalo (Krajnc 2006). Dodali bi lahko še vrsto drugih (osebnostih) lastnosti, kot so odkritost, optimizem, lojalnost podjetju, korektnost, prijaznost, angažiranost, kreativnost ipd. (Opalk 2003).

Če smo do sedaj naštevali le pozitivne lastnosti mentorja in opredelili dobrega mentorja, naj navedemo še nekaj lastnosti, ki naj jih mentor ne bi imel oziroma jih ne sme imeti. Fisher (1994) navaja, da mentor ne sme biti preveč neposreden, saj lahko s tem užali. Ne sme biti nepopustljiv, prepričan v svoj prav, poveljniški in diktatoren, s tem bo mentorirancu vzel voljo in motivacijo do dela. Poleg tega mentor ne sme biti pesimističen in negativno nastrojen, slab v komunikacijskih veščinah, slab poslušalec, neorganiziran, premalo izobražen oziroma v določen sistem vpeljan le delno, saj bo tako, ob vprašanjih mentoriranca deloval zmedeno, ne kredibilno, to vodi v nezaupanje in odnos se lahko kaj hitro poruši. Ni dovolj, da je podkovan le praktično, njegove praktične in teoretične izkušnje ter znanja se morajo medsebojno dopolnjevati.

2.4 Naloga in vloga mentorja

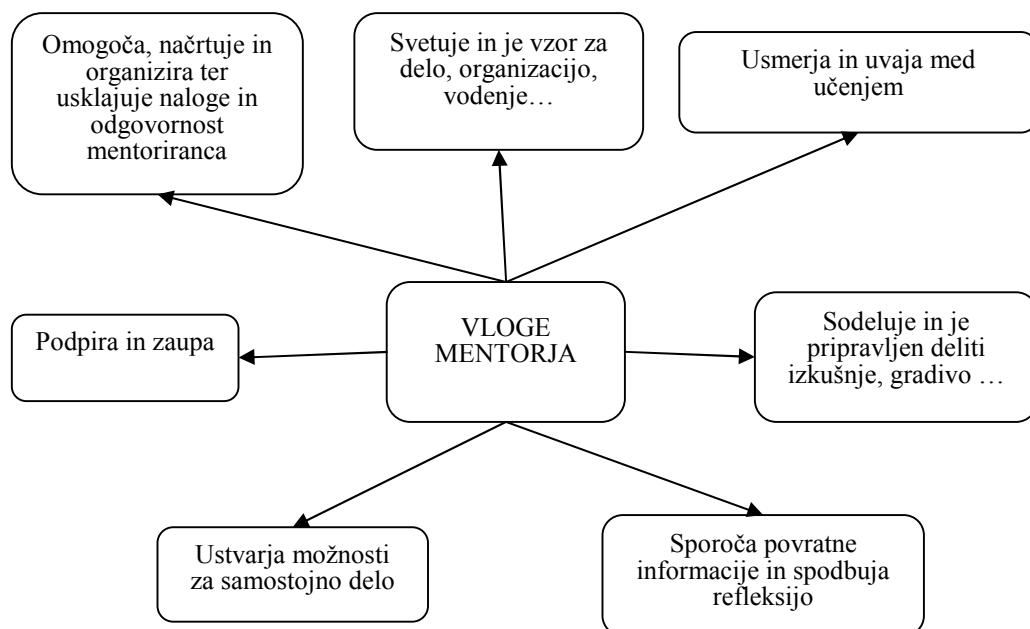
Vsakdo ima pri svojem delu postavljene usmeritve, naloge in cilje. Vsakdo ima v poslovnem svetu svojo vlogo in nalogo. Cilj mentorja je dobro pripraviti mentoriranca na njegovo nadaljnje samostojno delo. Do tega cilja bo prišel z dobro načrtovanim procesom dela in zastavljenimi nalogami.

Avtorji (Opalk 2003; Krajnc 2006; Fisher 1994; Fischer idr. 2008; Čebulj 2007) navajajo različne naloge, ki jih ima mentor pri svojem delu. Cilj je, da se kandidat osamosvoji. Seveda ima mentor še vrsto drugih nalog, kot so aktivno sodelovanje s kandidatom, spodbujanje, motiviranje, učenje, usmerjanje, seznanjanje z delovnimi procesi, spoznavanje z zaposlenimi in delovnim okoljem ipd. Povzete so naloge, ki jih v svojih delih navajajo omenjeni avtorji:

- *Določitev končnih in vmesnih ciljev* dejavnosti ter s tem strukturo delovnega procesa usposabljanja. Cilje je potrebno sproti pregledovati in ugotavljati, ali smo jih dosegli (Opalk 2003; Fisher 1994).
- *Svetovanje in nadziranje mentoriranca*. Svetuje mu na različnih področjih, na primer: kako naj se nalog loti, kje lahko išče vire literature, ki so morebiti potrebne za dodatno teoretično znanje, kako naj organizira svoj čas, katere naloge so prioritete pomena in katere sekundarne (pa vendar zelo pomembne) pomena (Opalk 2003).
- *Uvajanje v novo delovno okolje*, kar pomeni pomoč mentorirancu, da bo ta čim hitreje in čim lažje spoznal navade, naloge, pričakovanja, administrativne postopke. Ne nazadnje naj bi mentor tudi predstavil hišni red, zaposlene in njihove funkcije ter mu razkazal prostore. Poleg vseh formalnih pravil je novega sodelavca potrebno seznaniti tudi z vsemi neformalnimi pravili, ki jih je nemalokrat še več v podjetju, kot tistih zapisanih (Opalk 2003).

- Poleg zagotovila *ustrezne delovne opreme* (delovna miza, računalnik, telefon, diktafon, internetni dostop ...) je potrebno, da se mentor in mentoriranec pogovorita *o delovnem projektu*. Postaviti morata *cilje*, ki so merljivi, dosegljivi, realni, konkretni in časovno omejeni (Opalk 2003).
- *Vrednotenje dela*. Vsako podjetje zahteva, da je delo opravljeno kakovostno in strokovno. Mentor mora spremljati varovančev razvoj in napredek ter ga seznaniti s tem, da je njegovo delo vrednoteno. Navadno se delo ovrednoti na koncu uvajalnega obdobja. Vsako podjetje razvije svoje parametre, ki so jim pomembni za vrednotenje. Največkrat se vrednoti motivacijo za delo, angažiranost, sposobnost komunikacije, timskega dela, prilagajanje situaciji, sposobnost razumevanja in učenja (Opalk 2003).
- Koristno je, da mentor vzdržuje *odprto komunikacijo* s svojim varovancem skozi celotno obdobje. Komunikacija je osnova za dobro medsebojno sodelovanje, prav tako zaupanje. Komunikacijo se vzdržuje z rednimi sestanki, kjer se pregleda opravljeno in nadaljnje delo. Možna oblika je tudi komunikacija preko elektronske pošte. Bolj pomembna je sicer komunikacija 'v živo', saj se tako gradi osebni odnos, ki je zelo pomemben pri zaupanju. Mentoriranec bo lažje postavljaj vprašanja, manj bo napačnega razumevanja, povratna informacija je takojšnja (Opalk 2003).
- Da se mentoriranec ne bo počutil nelagodno, je pomembno, da ga obravnavamo kot ostale zaposlene, kot *del tima* (Opalk 2003).
- Mentor mora biti kritičen in se ne sme zadovoljiti z delno opravljenim delom (Fisher 1994).

Poleg nalog, ki jih mora mentor opravljati, da pridobi naziv dobrega mentorja, je pomembna tudi njegova vloga. Vloga oziroma opravljanje dela mentorja ključno vpliva na razvoj kandidata. Mentorji služijo kandidatom kot modeli za vedenje, kar pomeni, da kandidat mentorja največkrat posnema in v, na primer, situaciji odločanja izbere to, kar ga je naučil mentor (Kranjčec 2005). Tudi tukaj avtorji navajajo različne vloge, ki so pripisane mentorju. Fisher (1994) našteva, da mora biti mentor kandidatu v pomoč, da mu olajša delo, mu pri tem svetuje, vodi in koordinira naloge. Poleg tega mora dajati zgled in vzor ter delo kritično oceniti. Mentor mora biti dober govorec in znati mora ustvarjati priložnosti. Kandidatu mora poveljevati in mu biti hkrati zaupnik in partner ter prijatelj. Mentor igra izjemno pomembno vlogo pri razvoju posameznika (Fisher 1994). Razsežnosti mentorske vloge se pri že naštetem nikakor ne končajo. Čebuljeva (2007) pravi, da je učenje kompleksen proces, ki ga pogojujejo trenutne potrebe mentoriranca in se med procesom lahko spreminjajo. V sliki 1 so navedene ključne vloge, ki morajo biti skupne vsem mentorjem in njihovim kandidatom oziroma so osnova mentorskega odnosa.



Slika 1: Vloga mentorja po Wytvovi

Vir: Čebulj 2007.

Ugotovimo lahko, da enotno pravilo mentorskega odnosa, ki bi veljalo za sleherno podjetje, ne obstaja. Pomembno je, da so v podjetju za mentorje nastavljeni ljudje, ki se pomembnosti svojega dela zavedajo in so za to tudi primerno usposobljeni. Cilj podjetja je osamosvojiti novega zaposlenega in za doseg cilja so določena osnovna pravila, med samim procesom učenja pa se morata mentor in kandidat prilagajati trenutnim potrebam. Prav tako imajo mentorji različne lastnosti, tako lastnosti v smislu sposobnosti, kot tudi osebnostne lastnosti. Dejstvo je, da nihče ne more imeti vseh pozitivnih lastnosti, ki jih v splošnem pričakujemo in zapisujemo v literaturi, drži pa, da več kot ima mentor združenih lastnosti, boljši in uspešnejši je.

3 MENTORSTVO NEKOČ IN MENTORSTVO DANES

Mentorstvo, pripravništvo, vajeništvo, praksa - vse to je povezano z učenjem za kasnejše samostojno opravljanje dela. Najprej se moramo dela naučiti, šele nato ga lahko kakovostno opravljamo sami. Pri tem so kandidatom v pomoč mentorji ali učitelji oziroma nekoč mojstri, ki bdijo nad delom kandidatov, jih vodijo, usmerjajo in koordinirajo. Tako, kot se je razvijala družba in podjetništvo, je napredovalo tudi mentorstvo. Iz nekoč zelo strogega odnosa, kjer vajenec ni imel pravic, njegovo delo ni bilo cenjeno, smo prešli v sodobnejši svet, kjer je pripravništvo urejeno z zakonom, mentorstvo se uporablja za izboljšanje delovnih procesov in delovnega vzdušja. V nadaljevanju je predstavljen razvoj mentorstva skozi različna obdobja.

3.1 Začetek, razvoj in pomen mentorstva, časovna opredelitev

Težko bi natančno opredelili čas oziroma nastanek mentorstva. Mentor je bil prvič omenjen v stari Grčiji. Mentor je bil Odisejev prijatelj, ki je bil izbran za varuha njegovemu sinu, medtem ko je odšel v vojno (Fisher 1994). Lovci so svoje potomce s posnemanjem učili lova za preživetje. V času cehovsko-obrtniškega gospodarstva so mojstri svoje vajence učili spretnosti v obrtniški dejavnosti (Vidmar 1999).

Industrijska revolucija ali prehod iz ročne v strojno proizvodnjo je prineslo število sprememb na področju delovne sile. Industrijski delavec je moral biti usposobljen za delo s stroji, zahtevana je bila specializirana izobrazba. Nastala je potreba po poklicnem izobraževanju, ki je bilo sistematično usmerjeno, potekalo pa je ob delu. V posebno težkem položaju so se znašli vajenci in pomočniki, ki so bili le poceni delovna sila. Po drugi svetovni vojni, leta 1946, je izšel Zakon o vajencih (Uradni list FLRJ, št. 28/46), ki je natančno določal pravila o delu vajencev, njihovih pravicah, o dolžnostih mojstrov in podobno. Pogodb niso smeli več podpisovati mladoletni, ampak njegovi skrbniki, leta 1952 pa je izšla še Uredba o vajencih in Uredba o strokovnih šolah (Uradni list FLRJ, št. 39/52). Uredba je prinesla določilo, da vajenca lahko poučuje le za to strokovno usposobljeni delavec, ki ima ustrezno izobrazbo ali mojster.

3.2 Razvoj mentorstva v organizaciji

V ZDA se je mentorstvo razvilo v poznih 70-ih letih 20. stoletja, v evropskih državah nekoliko kasneje, v poznih 80-ih letih. Razvijalo se je že nekoliko prej kot usposabljanje pri delu, vendar je bilo takrat 'mentorstvo' še avtorsko usmerjeno, kjer je imel mentor glavno besedo. Organizacije so si prizadevale formalizirati mentorski proces. V zadnjih dvajsetih letih je bilo na področju mentorstva veliko narejenega, predvsem z raziskavami (Chain 2008 v Fischer idr. 2008).

Stone (2002) ugotavlja, da se je po letu 1980, najprej v ZDA in kasneje še v Evropi, zanimanje za mentorstvo okrepilo, kot posledica ekonomske krize. Veliko je bilo odpuščanja in zgodnjih upokojitev. Zaposlene je bilo potrebno izobraziti, za optimizacijo števila zaposlenih in posledično stroškov. V tem času se prvič začnejo v mentorskih procesih, povezanih z usposabljanjem managerjev, uveljavljati tudi ženske. Konec 20. stoletja se začnejo pojavljati tudi bolj formalizirani procesi mentorstva, več je zavedanja o pomenu prenosa znanja, o izobraževanju in razvoju zaposlenih (Stone 2002). V Sloveniji se mentorstvo veliko uporablja v okviru izobraževanja. Klasičen primer tega je strokovna praksa, ki jo mora študent opraviti v sklopu šolanja. Študent izbere podjetje, v katerem bo opravljal prakso, podpiše se pogodba, študentu je dodeljen mentor in mentorski proces steče. Seveda morajo podjetja in študentje upoštevati zahteve univerz. Študentovo teoretično znanje je nadgrajeno s prakso, spozna se z delovnim okoljem in z organizacijo. Praksa prinaša prednosti tako za študenta (izkušnje, nova znanja, realna ocena podjetja, reference), kot za podjetje (sveže ideje, zmanjšana stopnja fluktuacije, rešitev potrebe po zaposlenih). Ob koncu prakse mentor napiše poročilo o študentovem delu, ki obsega v naprej postavljena vprašanja fakultete.

V okviru dela in zaposlitve je pripravništvo urejeno z Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR, Uradni list RS, št 42/2002 in 103/2007). Pripravništvo ni pogojeno z izobrazbo in ni obvezno, razen če to izrecno ne določa posebni zakon ali je tako določeno s kolektivno pogodbo za določeno dejavnost. Pripravništvo je lahko del zaposlitvenega procesa pred prvo zaposlitvijo. Zakon določa trajanje pripravništva, ki je lahko največ eno leto, če ni z zakonom drugače določeno. Podaljša se lahko v primeru, če pripravnik dela s krajšim delovnim časom. Določeno je, da se lahko pripravništvo na predlog mentorja skrajša. Z zakonom je določeno tudi, da mora delodajalec s programom zagotavljati usposabljanje kandidatu, pripravnik mora ob koncu pripravništva opraviti izpit. V času trajanja pripravništva delodajalec pripravniku ne sme odpovedati pogodbe (razen v primeru uvedbe postopka za prenehanje delodajalca, prisilne poravnave ali izredne odpovedi). Pripravnik ima pravico do plačila 70 odstotkov osnovne plače, ki ne sme biti nižja od minimalne plače.

V 120. členu ZDR je določeno, da lahko s kolektivno pogodbo za določeno dejavnost zakon določa obvezno pripravništvo. Tako je na primer v državni in javni upravi, javnih zavodih, šolstvu, zdravstvu ter nekaterih drugih dejavnostih. Zakon o javnih uslužbencih (ZJU, Uradni list RS, št. 56/2002) na primer določa, da se za pripravnika sprejme oseba, ki prvič začne opravljati delo in se usposablja za opravilo predpisanega strokovnega izpita.

Mentorstvo za podjetnike

Tega, da je mentoriranje eno ključnih in pomembnih funkcij hitrejšega učenja, se poslovneži dobro zavedajo. Z namenom lažjega in učinkovitega prodiranja na trg je v svetu veliko organizacij, ki podjetnikom nudijo strokovno pomoč in tako je tudi v Sloveniji. Na področju

izobraževanja poslovnežev, mladih managerjev, je v Sloveniji vzpostavljena organizacija CEED. Podjetniški center CEED Slovenija je bil ustanovljen leta 2006. V CEED-u spodbujajo mlade podjetnike pri razvoju njihovih podjetij. Spodbujajo jih, da se širijo na tuje trge in jim pri tem nudijo tržno znanje in izkušnje, pomagajo jim pri dostopu do virov financiranja, nudijo praktična znanja in izkušnje za hitrejšo rast podjetja, sodelujejo pri navezovanju domačih in mednarodnih poslovnih stikov ipd. Pripravljeni so različni programi, ki so prilagojeni posameznim podjetnikom (različno usmerjeni programi: tržno, finančno, razvojno ..., v naprej določeni intervali in pogostost srečanj: mesečno, tedensko ...). V vsakem izmed programov CEED je pripravljen tudi mentorski program, kjer se ugledni slovenski managerji srečujejo z mladimi podjetniki, individualno in skupinsko, ter jim s svojim znanjem in izkušnjami pomagajo pri podjetništvu (CEED 2011).

Dejstvo je, da izobraževanje še nikoli ni imelo takega pomena za organizacijo, kot ga ima danes (Kustec 2001). Pri tem si mnoga podjetja pomagajo z mentorstvom. Vsak posameznik, ki deluje v poslovnem svetu, se želi v tem tudi uveljaviti in za to potrebuje nekoga, ki ga bo usmerjal. V sodobnem svetu je znanje ključnega pomena. Učimo se drugače z drugačnimi tehnikami, pristopi in orodji in eno bolj učinkovitih je gotovo mentorstvo, ki vedno znova dobiva nove razsežnosti. Ne iščemo več le znanja, ampak tudi sposobnosti in kompetence. Če želimo uspeti, moramo znanje znati poiskati sami in za to imamo nešteto možnosti. Mentorstvo podjetju omogoča, da kandidata hitreje pripravi na samostojno delo, poleg tega spozna tudi njegove spretnosti in sposobnosti, skratka se mu posveti z osebnim pristopom.

4 IZBIRA MENTORJA TER OBLIKE MENTORSTVA V PODJETJIH

Pred vzpostavitvijo mentorskega odnosa je potrebno določiti in izbrati mentorje, ki bodo v skladu s pričakovanji podjetja sodelovali s kandidati. Mentor mora biti kredibilna oseba, ki uživa ugled in zaupanje vodstva podjetja in svojih sodelavcev ali podrejenih. V poglavju predstavljamo, kaj vpliva na izbiro mentorja pri različnih oblikah mentorstva. Poznamo več oblik mentorstva: formalno in neformalno, pokroviteljsko in razvojno, e-mentorstvo in skupinsko mentorstvo. Prav tako kot mentor, mora biti izbrana tudi primerna oblika mentoriranja. Če moramo nekoga, ki se prvič pridruži podjetju, pripraviti na samostojno delo, je smiselno uporabiti formalno mentorstvo, če to v organizaciji obstaja, sicer se lahko poslužujemo neformalnega mentorstva. Različne oblike mentorstva so v nadaljevanju opisane in predstavljene.

4.1 Izbira mentorja

Vsakdo potrebuje mentorja pravi naslov knjige Davida Clutterbucka (1985), ki je kot že v uvodu navedeno, eden pomembnejših piscev strokovnih besedil na področju mentorstva. Pomembno je imeti ambicije in cilje. Pogosto do zastavljenih ciljev ne moremo brez tuje pomoči. To, da najdemo mentorja, ki nam bo pomagal na poti do uspeha, je pomembno, še bolj pomembno je, kdo je mentor. Izbira mentorja je torej ključnega pomena za uspešen mentorski odnos. Mentor mora biti izkušena oseba, z znanjem in kompetencami. Mentorju moramo zaupati. Izbira mentorja je odvisna od tega, za kakšno obliko mentorskega odnosa gre. Lahko nam je mentor dodeljen (formalno mentorstvo) ali si ga izberemo sami (neformalno mentorstvo).

4.2 Formalno in neformalno mentorstvo

Mentorstvo organizacije je formalno mentorstvo, kjer obseg in vsebino načrtuje podjetje. Mentorja izbere podjetje in kandidat na to nima vpliva (Krajnc 1992, 35). Podjetje poleg mentorja izbere tudi kandidata. Navadno je določeno tudi trajanje in vsebina mentoriranja ter cilji, ki se pričakujejo od mentorja ter kandidata (Rapuš-Pavel in Pyzalski 2008, 56).

Za neformalno mentorstvo je značilno, da se kandidat in mentor o njunem odnosu dogovorita. Trajanje, vsebina, pogostost srečanj in cilji niso natančno določeni oziroma strukturirani (Rapuš-Pavel in Pyzalski 2008). V raziskavah je pogosto poudarjen pozitiven učinek neformalnega mentorstva v primerjavi s formalnim mentorstvom (Eby, Rhodes in Allen 2007 v Rapuš-Pavel in Pyzalski 2008, 58). Krajnc (2006, 31) poudarja, da je kakovost neformalnega mentorstva večja v primerjavi s formalnim mentorskim odnosom. Neformalni mentorji so največkrat prijatelji, posamezni učitelji, s katerimi se kandidati bolj zblížajo in zakonski partnerji (Krajnc 2006).

Razlike med formalnim in neformalnim mentorstvom na prvi pogled morda niso tako očitne. V obeh primerih govorimo o prenosu znanja iz izkušenega na manj izkušenega posameznika, ki se uvaja v neko delovno ali učno okolje. Bistvene razlike so predstavljene v preglednici 5.

Preglednica 5: Razlike med formalnim in neformalnim mentorstvom

	Formalno mentorstvo	Neformalno mentorstvo
Vpliv na izbiro mentorja s strani kandidata	Ne	Da
Vpliv mentorja na izbiro kandidata	Navadno ne	Da
Odnos med mentorjem in kandidatom	Formalen, lahko prijateljski	Prijateljski, sproščen
Trajanje mentorstva	Določeno	Nedoločeno
Vsebina mentorstva	Določena	Nedoločena
Cilji mentorstva	Določeni	Nedoločeni
Merjenje uspeha, ocenjevanje kandidata	Lahko da (izpiti, testi) ali ne	Ne
Merjenje uspeha in ocenjevanje mentorja	Lahko da ali ne	Ne
Vloga mentorja	Formalno, stremenje k doseganju ciljev,	Neformalna pomoč kandidatu za doseg cilja
Želja kandidata	V skladu z željami podjetja	Samostojna želja po uspehu, novemu znanju
Možne zlorabe	Možno! Predvsem kadar gre za pripravništvo se lahko odnos zlorablja (avtoritativnost do novega sodelavca, finančno podcenjevanje pripravnikovega dela)	Navadno ne

Vir : Krajnc 1992 in 2006.

Pri formalnem mentorstvu pogosto na izbiro mentorja nimamo vpliva, določi ga organizacija, prav tako na izbiro kandidata ne vpliva mentor, temveč vodstvo. Pri izbiri kandidata se upošteva izkušnje, znanje, dokazano s spričevalom in iz potrebe ter pogoje, ki jih zahteva delovno mesto. Vedno obstaja tveganje, da se mentor in kandidat ne bosta ujela zaradi različnih razlogov (jezik, značajske razlike, nezaupanje ...). Naloga mentorja in organizacije je, da so vsi udeleženci na morebitna neujemanja pozorni in v takih primerih ukrepajo z zamenjavo, težavi se lahko izognemo tudi z uvedbo poskusnega mentorstva (Krajnc 2006).

V raziskavi o neformalnem mentorstvu, ki jo je opravila Filozofska fakulteta pod vodstvom Ane Krajnc (2006) je bilo ugotovljeno, da imamo v življenju mnogo več mentorjev, kot si

predstavljamo. Ko nas nekdo vpraša po mentorjih, navadno ne naštejemo vseh ali se morda v danem trenutku sploh ne spomnimo nobenega, po poglobljenem razmišljanju šele ugotovimo, da smo se na primer od partnerja veliko naučili, da smo pod vplivom prijatelja spremenili razmišljanje in podobno. Krajnc (2006) v svojem članku razkriva, da se neformalnega izobraževanja pogosto ne zavedamo. V raziskavi, ki jo je opravila Filozofska fakulteta, in katere povzetke opisuje Krajnc (2006, 31-37), so ugotovili, da so nekateri sodelovanje sprva odklonili, saj so menili, da niso imeli mentorjev, kasneje, po pogovoru in določenem vživljanju v preteklost, so ugotovili, da so mentorje imeli, vendar se jih niso zavedali.

Od stopnje formaliziranosti so odvisne še ugodnosti mentorskega odnosa (Kranjčec 2005, 52). Neformalno mentorstvo je del našega življenja, ves čas se nekaj učimo, spoznavamo, sprašujemo za nasvete, se informiramo pri ljudeh, ki jim zaupamo. V vsaki taki situaciji se vzpostavi odnos mentorstva. V nekaterih primerih traja odnos dlje časa, morda skoraj vse življenje, včasih gre lahko le za kratkotrajen odnos oziroma za pomoč pri neki pomembnejši odločitvi, ko moramo dobro pretehtati vse možnosti ali preprosto sami nimamo dovolj znanja, da bi nekaj izpeljali. Prednost neformalnega mentorstva je v tem, da si mentorja lahko izberemo sami ter tako izberemo nekoga, ki mu zaupamo, ga poznamo, se z njim lahko poistovetimo, ga razumemo in mu verjamemo. Mnogi teoretiki in praktiki se sprašujejo, ali bi lahko formalno mentorstvo doseglo tak učinek, kot ga ima neformalno. Bistvo mentorstva je v tem, da si mentor in kandidat odnos želita in vanj nista prisiljena. Pozitivne lastnosti, ki jih prinaša neformalno mentorstvo, so še večja predanost in zavzetost, večja verjetnost, da bo dosežen uspeh (Kranjčec 2005, 52). Neformalno mentorstvo se odvija tudi v organizacijah in ne nujno le izven teh, v zasebnem življenju. Četudi organizacija nima razvitega mentorskega sistema, si kljub temu lahko poiščemo nekoga, ki nam svetuje (Fisher 1994). Pri neformalnem mentorstvu ni vedno znano, katera znanja se prenašajo ali kako. Možno je, da kandidat izbere mentorja nevede ali obratno, da je mentor izbral kandidata, skratka, da se mentor in mentoriranec njunega mentorskega odnosa niti ne zavedata.

Morda je prihodnost mentorstva usmerjena tako, da direktor ne bo imel več podrejenih, temveč jih bo poimenoval mentorji. Direktor, kljub temu da je zelo izobražen in usposobljen, ne more obvladati vseh področji, zato ima najete oziroma zaposlene posameznike, ki določena področja poznajo, so se za to izšolali in lahko na svojem področju kredibilno delujejo in podjetju ustvarjajo dobiček oziroma svetujejo direktorju pri njegovih končnih odločitvah.

Razlika med formalnim in neformalnim mentorstvom izvira predvsem iz načina izvajanja formalnega programa, vključno z izbiro in usposabljanjem mentorjev (Kranjčec 2005). Avtorji Krajnc (2006), Rapuš Pavel in Pyzalski (2008), Fischer (2008) in drugi, ki opredeljujejo formalno mentorstvo, navajajo, da se to največkrat pojavlja v organizacijah, kjer mora biti na utečen način določeno, kako posameznika pripraviti in usposobiti. Formalizacija mentorskega sistema je nujna, da lahko merimo rezultate, spremljamo potek dela in podobno. Izbranemu kandidatu mentorja določi organizacija. Postavljeni so določeni cilji, za katere se

pričakuje, da jih bosta oba dosegla v določenem časovnem okvirju. Pri formalnem mentorstvu mora biti vzpostavljen tudi sistem merjenja učinkovitosti tako kandidata kot tudi mentorja. Njuno delo je potrebno preveriti. Kandidata nadzira njegov mentor, mentorja pa organizacija. Za razliko od neformalnega mentorstva je lahko mentor za svoje delo tudi nagrajen, pri neformalnem mentorstvu se navadno mentorja ne nagradi, saj v vlogo ni bil postavljen od nekoga, ki tudi nadzira njegovo delo.

Formalno mentorstvo je redko razvije v idealen odnos. Cain (2008) v Fischer (2008) navaja ugotovitev Reida in Jonesa, ki sta intervjuvala osemnajst mentorjev, kaj pomeni idealen mentor. Odgovori so bili simpatičen, solidaren, nedominanten, spodbuja in je odprt za nove ideje, dostopen in prijazen, ima smisel za humor, je motiviran, potrpežljiv, tolerant, taktičen, sprejema kritiko... Opazimo veliko različnih lastnosti in če štejemo, da so kandidati zelo različni in imajo različne preference, je popolno harmonijo težko vzpostaviti.

Pri formalnem mentorstvu izgine domačnost, izginejo marsikateri podrobnosti, pojavijo se psihosocialne zavore, vse to vodi v manjšo učinkovitost izobraževalnega procesa. Preveč formalizirano mentorstvo ima slabost, da ni prilagojeno posamezniku, zanemari se kandidatove osebnostne lastnosti, nagibe, strahove, nagnjenja, predsodke, pričakovanja in stališča. Vse je osredotočeno na zahteve in potrebe organizacije, lastnosti in potrebe kandidata pa se pogosto zanemarijo. Zgodi se, da v kolikor se kandidat ne prilagodi, se od njega poslovijo. Natančno krmiljenje individualnega mentorstva preprečuje, da bi do takih situacij prišlo. To pomeni, da mora imeti organizacija (mentor) jasno zastavljen program mentorstva, ki je znan tudi kandidatu. (Krajnc 1992, 35-39). Pri formalnem mentorstvu moramo paziti, da to ne preide v pokroviteljsko mentorstvo, kjer bi odnos temeljil na ukazovanju. Mentorstvo mora biti razvojno naravnano, kjer pridobita oba, tako kandidat kot tudi mentor.

Razvojno in pokroviteljsko mentorstvo

Mentorstvo delimo tudi na razvojno in pokroviteljsko. Med obema so precejšnje razlike. Razvojno mentorstvo temelji na dvosmerni komunikaciji, odnos med obema je enakopraven, učita se tako kandidat kot mentor, cilje imata jasno zastavljene, uspeha se veselita oba, odnos je bolj prijateljski. Pokroviteljsko mentorstvo je bolj togo, učenje poteka enosmerno, odnos ni enakopraven oziroma je mentor kandidatu (učencu) nadrejen, učenec sproti spoznava cilje, ki jih ima zastavljene mentor, odnos je bolj formalen. V večini primerov se je bolje odločiti za razvojno mentorstvo (Račnik 2010).

4.3 E-mentorstvo

Nekoč smo podatke prenašali s telegrafii (preko žice), za katerega se je uveljavil izraz »on-line«, danes ob besedni zvezi »on-line« nihče ne pomisli na telegraf, temveč na spletno omrežje. Kustec (2001, 61) pravi, da je e-izobraževanje sodoben način investiranja v

zaposlene in je organizacijski portal prihodnosti. Smo v času, ko je za uspešno delovanje dostop do spleta nujen. Informacijsko komunikacijska tehnologija (IKT) se je dokaj hitro uvedla v način komuniciranja in izobraževanja. Preko spleta dostopamo do baz podatkov ter si izmenjujemo informacije. V prejšnjih poglavjih smo že naštevili lastnosti mentorja, tukaj pa lahko k vsem tem lastnostim pripišemo še, da mora e-mentor imeti določeno mero samodiscipline, saj čas 'srečanja' ni določen (da ne zaostaja pri odgovarjanju na forumih, e-pošto ...), biti mora odziven, dober e-komunikator oziroma pisec, prav tako mora poznati uporabo računalniške tehnologije in IKT.

Najpogostejše oblike e-komuniciranja so e-pošta, forumi, klepetalnice. E-pošta je verjetno, v večini primerov, najbolj razširjena oblika e-komuniciranja. Omogoča komunikacijo med dvema ali več posamezniki. Je dokumentirana oblika komuniciranja. Forumi omogočajo skupinske razprave na postavljeno tematiko. Navadno so zastavljeni tako, da se oblikujejo tematske skupine, v okviru teh skupin posamezniki oblikujejo podteme in vprašanja. Značilnost klepetalnice je, da v razpravi sodelujejo trenutno navzoči. Prednost e-komuniciranja je v tem, da se posamezniku ni potrebno izpostavljati in identificirati, saj v e-okolje vstopa z uporabniškim imenom in geslom.

Ugotovili smo že, da ima izobraževanje pri razvoju organizacij izreden pomen in pri tem se mnoga podjetja poslužujejo mentorstva kot oblike prenašanja znanja. Kustec (2001) v svoji študiji navaja, da e-izobraževanje in s tem e-mentorji predstavljajo organizacijski portal prihodnosti. Tradicionalnega mentorja torej lahko zamenja e-mentor, ki je moderator poslovno-izobraževalnega procesa. V tuji literaturi se pogosto pojavi kar izraz e-moderator (Perme 2001, 71-74). Mentorji imajo v tem procesu pomembno vlogo ugotavlja Sulčičeva (2007). Predvsem pri podpori izvedbe e-izobraževanja, pozitivno vpliva na učinkovitost e-izobraževanja, spodbuja. Raziskava, ki jo je opravila Sulčičeva (2005-2006), je pokazala, da lahko dobro usposobljeni mentorji s primerno razvitimi sposobnostmi izboljšajo kakovost izobraževanja. Raziskava je bila sicer opravljena za potrebe e-izobraževanja študentov, vendar lahko iščemo podobnosti tudi za e-izobraževanja v organizacijah.

Prehod iz klasičnega mentoriranja v e-mentorstvo omogoča predvsem napredna informacijsko-komunikacijska tehnologija, ki se je v manj kot desetih letih uporabe v izobraževalne namene, zelo povečala, stroški izobraževanja so se znižali, razvili so se novi pedagoški pristopi itd. (Geder 2001). Razloge za vedno večjo uporabo e-mentorstva lahko iščemo v tem, da delovanje mnogih podjetij postaja vedno bolj globalno. Da se e-mentorstvo sploh lahko vzpostavi, pa morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. Najpomembnejši je, da je e-mentor dovolj strokovno podkovan in da obvlada spretnosti elektronskega mediranja. Izbrati je potrebno ustrezno programsko okolje, pripraviti gradivo, ki delno prevzame vlogo mentorja, omogočena mora biti e-komunikacija (Geder 2001).

Šavlijeva (2005) ugotavlja nekatere razlike med tradicionalnim mentorstvom in e-mentorstvom. Tradicionalno izobraževanje temelji na srečanjih, na delu v živo, pri e-

izobraževanju pa je potrebno razviti povsem novo filozofijo, ki bo ustrezala e-mentorju. Težava postane pomanjkanje neposrednega stika. Med tradicionalnim izobraževanjem in e-izobraževanjem so mnoge podobnosti, kot so vzpodbujanje, raziskovanje, razprava, medsebojno sodelovanje ... Seveda tradicionalnega mentoriranja in e-mentoriranja ne moremo enačiti. Razlike so predvsem v prilagajanju učnih slogov, v pristopu do mentoriranca, komunikacija ni nujno časovno usklajena (mentor in mentoriranec si lahko pustita sporočila - forum, e-pošta, klepet), lokacija obeh je lahko povsem različna. Da e-izobraževanje približamo mentorirancu in za kakovostnejše izvajanje ima e-mentor kar nekaj možnosti. Vključi lahko multimedijo, avdioposnetke, aplikativno grafiko, izmenjava aplikacij, gradiv, povezava preko kamer (videokonferenčna povezava) ali navidezno ustvarjanje srečanja v živo. Glede na trend IKT lahko trdimo, da bo vse to kmalu del vsakdanjega življenja (Šavli 2005).

Ker je pri e-mentorstvu manj osebnega stika, je priporočljivo, da e-mentor pred pričetkom dela pridobi osnovne podatke o kandidatih: ime, spol, starost, izobrazba in nekatere druge podatke, ki mu bodo v pomoč pri komunikaciji: cilji in pričakovanja, želje, informacija o računalniški pismenosti in dostopnosti do računalnika ter spleta (Perme 2001, 72).

E-mentorstvo je najprimernejše takrat, kadar imamo veliko ciljno skupino. Pogosto je povezano tudi z velikimi začetnimi stroški, vendar se z dobrim načrtovanjem in programiranjem skrajša čas strokovnega izobraževanja, zmanjša možnost napak zaposlenih. Ob dobri zasnovi je dolgoročno ceneje od tradicionalnega mentorstva. V gospodarstvu se na primer e-mentorstvo uporablja kot odgovor na hitre, nepričakovane spremembe v podjetju, ki so lahko posledica zakonskih sprememb, kriznih situacij na svetovnem trgu in podobno (Dobnik 2001, 56-60).

Svetovni trend, ki je pridobivanje znanja in izobraževanje ob delu, močno vpliva na pomanjkanje časa (Kustec 2001). Zaposleni so mnogokrat prepuščeni lastni iznajdljivosti in angažiranosti za pridobivanje znanja, kar pa ni vedno učinkovito - pojavi se neučinkovitost, nezadovoljstvo, odpuščanja, fluktuacija. Gederjeva (2001) navaja, da e-mentorstvo in e-izobraževanje ponujata organizacijam učinkovito rešitev tovrstnih težav. Kandidati sami organizirajo čas in kraj izpopolnjevanja znanja in tako svoje znanje prilagajajo potrebam organizacije. Poveča se učinkovitost, saj delavci poznajo delovni proces in jim ni potrebno iskati rešitev, saj imajo odgovore na enem mestu. Delovna vnema, zadovoljstvo, motivacija, lojalnost se povečajo ob doseganju boljših rezultatov. Vse to se odraža na širjenju dobrega glasu in ponujanju kakovostnih produkto. Skratka začaran krog, ki ga ne gre razkleniti.

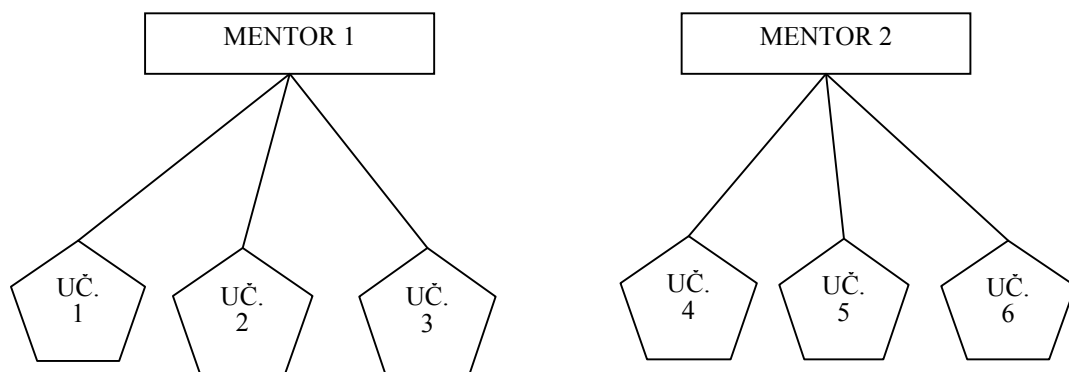
E-mentor navadno vodi več ljudi hkrati, kar pomeni, da upravlja z določeno skupino ljudi. To sicer ne pomeni, da gre za skupinsko mentorstvo, saj se mentor kljub temu, da mentorira več kandidatom hkrati, vsakemu posebej prilagodi.

4.4 Skupinsko mentorstvo

Phillip-Jonesova (b. l.) skupinsko mentorstvo opredeli kot zbirko mentorskih odnosov, kjer se skupina redno in za določeno obdobje srečuje. Osnovni namen takšnega odnosa je pomagati mentorirancem nastaviti pomembne razvojne cilje ter razviti sposobnosti za doseganje teh ciljev. Skupino navadno sestavlja od osem do dvanajst kandidatov in en, dva ali trije mentorji.

Fischer (2008) opredeljuje, da je cilj skupinskega mentorstva preko vodenih diskusij, konzultacij, interpretacij, udeležencem predstaviti težavo in jo skupaj rešiti. Udeleženci med seboj delijo izkušnje in predstavijo svoj pogled na težavo in rešitev. Udeleženci pridobivajo znanje tako, da se učijo iz zaigranih situacij. Prednost takšnega mentorstva je, da se situacijo obdela z različnih vidikov. Poleg tega spoznavamo nove, morebiti potencialne poslovne partnerje. Paziti je potrebno na to, da skupinsko mentorstvo ne preide v predavanje, zato je pomembno, da se organizirajo manjše skupine (Fischer 2008). V kolikor je kandidatov preveč, se jih razdeli na več mentorjev.

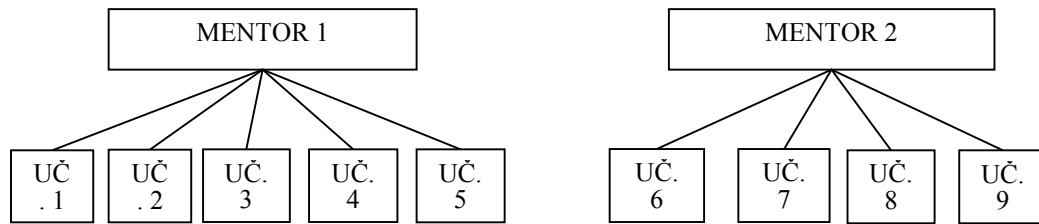
Mentor pri skupinskem mentorstvu svetuje in pomaga vsem hkrati, za razliko od individualnega mentorstva, kjer je mentor naenkrat samo z enim kandidatom. Razliko prikazujeta slika 2: Individualno mentorstvo in slika 3: Skupinsko mentorstvo. Individualno mentorstvo se uporablja, kadar je kandidatov malo. Število oseb, ki jih ima mentor za individualno vodenje, ne bi smelo presegati od pet do osem kandidatov (Krajnc 1992).



Slika 2: Individualno mentorstvo

Vir: Krajnc 1992.

Če se število oseb poveča, je mentor preobremenjen, se posameznemu kandidatu ne more več kakovostno posvečati, potem procesi postanejo neobvladljivi. V takih primerih je smiselno uporabiti skupinsko mentorstvo, kjer mentor dobi več kandidatov, ki jih vodi skupinsko.



Slika 3: Skupinsko mentorstvo

Vir: Krajnc 1992.

Mentor skupini ne predava, kljub temu pa prenaša svoje znanje, načrtuje in vodi udeležence. Skupinsko mentorstvo je vmesna stopnja med individualnim mentorstvom in predavanjem. Na posameznika se ne osredotoča, le kadar posameznik odstopa ali ne dohiteva skupine, se mu posebej posveti, v glavnem pa skrbi za skupinski napredek (Krajnc 1992, 38-40). Skupinsko mentorstvo ima to pomanjkljivost, da je težje vzpostaviti osebni stik in zaupanje, lastnosti mentorstva, ki sta bili do sedaj že večkrat omenjeni. Phillip Jonesova (b. l.) navaja tudi potencialne nevarnosti oziroma slabosti, ki jih lahko prinese skupinsko mentorstvo. Možno je uhajanje informacij, kar pomeni, da kljub dogovoru, da se izmenjave dogajajo v okviru skupine, nekdo tega ne upošteva. Slabosti, ki jih skupinsko mentorstvo prinaša, so še manj osebnega stika s kandidati, mnogi neradi delijo svoje znanje z ostalimi udeleženci, člani, ki težko določajo svoje cilje ali počasneje napredujejo, lahko čutijo pritisk skupine. Prednosti skupinskega mentorstva v primerjavi z individualnim mentorstvom po Phillip-Jonesovi (b. l.) so predvsem v tem, da lahko organizacija poveča število usposobljenih mentorjev, saj je razmerje v številu med mentorji in mentoriranci večje, kandidati dobivajo povratne informacije od več mentorjev hkrati, z delom v skupini mentoriranci pogosto vzpostavijo vezi, kar pozitivno vpliva na kandidate in organizacijo.

Skupinsko mentorstvo je smiselno uporabljati, kadar je kandidatov preveč, da bi mentor svoje delo kakovostno opravil in kadar so udeleženci dovolj zreli za takšno skupino. Potrebno se je zavedati, da ni vsaka skupina mentorska skupina. Da lahko govorimo o mentorski skupini, morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. Ti pogoji so, da je skupina naravnana k individualnemu razvoju posameznikov, vsak udeleženec skupine mora imeti vsaj en osebno-razvojni cilj, skupina se mora zavedati ciljev posameznikov, posamezniki se razvijajo in dosegajo svoje cilje preko poslušanja, postavljanja vprašanj, predstavitev, povratnih informacij članov skupine, igranja vlog in podobno.

5 RAZISKAVA O URESNIČEVANJU MENTORSTVA V IZBRANIH PODJETJIH TER PRIMERJAVA MED PODJETJI

Z raziskavo o uporabi mentorstva v izbranih podjetjih želimo prikazati dejansko stanje o uresničevanju in izvajanju mentorskih procesov. Mentorstvo v teoriji pomeni prenašanje znanja, v praksi nam pomeni še mnogo več. Predstavlja hitrejše učenje in napredovanje, večjo motivacijo zaposlenih, osebni pristop, ki podjetju z večjo verjetnostjo zagotovi lojalnost in ne nazadnje uspeh. Kako in v kolikšni meri se izbrana podjetja poslužujejo tega učinkovitega orodja, je predstavljeno v nadaljevanju.

5.1 Uporabljene metode raziskave

V nalogi je v nadaljevanju predstavljena in analizirana raziskava o vpletenosti in uresničevanju uporabe mentorstva v izbranih podjetjih. Uporabljeni so primarni podatki (intervju petih predstavnikov, petih različnih podjetij) in sekundarni podatki (spletna stran ter interno gradivo sodelujočih podjetij). Intervju je polstrukturiran. Večji del vprašanj je bil vnaprej pripravljen. Med intervjujem so bila postavljena še vprašanja, za katera smo menili, da bodo v pomoč pri kasnejši analizi. Intervju, kot tehnika pridobivanja podatkov, je bil izbran zaradi možnosti sprotnega prilagajanja vprašanj ter zaradi možnosti postavljanja dodatnih vprašanj, v smislu pojasnjevanja, kajti vsako podjetje ima mentorstvo urejeno po svoje. Intervjuvanci so osebe, ki so zaposlene v podjetju, podjetje dobro poznajo in imajo z mentorji neposreden stik oziroma so v nekaterih primerih tudi sami mentorji. Intervjuvanci so direktorji podjetja oziroma direktorji ali vodje oddelkov. Vprašanja v intervjuju so se nanašala na konkretno uporabo mentorskih procesov in odnosov. Oblikovana so bila tako, da so intervjuvancem omogočala odprte odgovore in nadaljnjo diskusijo o raziskovanem problemu. Pred izbiro posameznih podjetij, ki sodelujejo v raziskavi, je bilo ugotovljeno, ali mentorstvo sploh uporabljajo. Vzpostavljen mentorski odnos je bil predpogoj za sodelovanje v raziskavi.

Predstavitev podjetij, ki sodelujejo v raziskavi

Predstavljena so podjetja, katerih predstavniki so sodelovali z odgovori na vprašanja v intervjuju. Podjetja so označena z oznakami A, B, C, D, E in so predstavljena v vrstnem redu, kot so bili datumsko izvedeni intervjuji. Zaradi preglednosti so podjetja predstavljena v tabeli.

Preglednica 6: Predstavitev sodelujočih podjetij v raziskavi

	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C	Podjetje D	Podjetje E
Pravna ureditev	d. o. o.	d. o. o.	d. o. o.	Javni zavod	d. d.
Osnovna dejavnost	Izdajanje časopisov	Pospeševanje prodaje	Proizvodnja prehrabnih proizvodov	Vzgojno-izobraževalna	Zavarovalniške storitve
Zaposleni	- 124 zaposlenih - prevladuje V. in VII. stopnja izobrazbe. - razmerje med številom moških in žensk je približno enako	- 1 zaposlen - 2 lastnika - 8 pogodbenih sodelavcev - povprečna starost 30 let - povprečna izobrazba VII. stopnja	- 265.000 zaposlenih	- 147 zaposlenih	- 1700 zaposlenih v matičnem podjetju in med 50 – 99 v raziskovanem podjetju - agenti na terenu imajo pogodbeno razmerje (s. p. ali podjemna pog.)
Delo v podjetju	Pomembnejše dejavnosti so še izdajanje knjig, izobraževanje in založništvo. Podjetje ima pet oddelkov, ki jih vodijo direktorji oddelkov ter direktorja, ki ima vlogo odgovornega urednika.	Podjetje deluje na področju Slovenije. Ukvarja se z organizacijo promocij, dogodkov, izobraževanj za različne naročnike. Organizacijski del opravijo pogodbeni sodelavci, ki delo dodelijo študentom.	Gre za multinacionalno podjetje, ki ima preko 6000 blagovnih znamk in je prisotno v več kot 100 državah. Podjetje ima več kot stoletno tradicijo proizvodnje hrane in je uveljavljeno tako na tujem kot na slovenskem tržišču.	Zavod je v državni lasti in se ukvarja z vzgojo in izobraževanjem osnovnošolcev in srednješolcev. Poleg izobraževanja se prijavljajo na razpise za različne projekte, kjer se črpajo evropska sredstva – za to skrbi poseben oddelek (prijava in izvedba).	Podjetje je v lasti slovenskega podjetja. Deluje na področju finančnega svetovanja, prodaje osebnih, nezgodnih in premoženjskih zavarovanj ter investiranja v skladih.

Vir: Podjetje A 2011, Podjetje B 2011, Podjetje C 2011, Podjetje D 2011, Podjetje E 2011.

Ugotovimo lahko, da se podjetja precej razlikujejo med seboj, po dejavnosti in po številu zaposlenih. Cilj je bil izbrati in predstaviti raznolika podjetja in ugotoviti, ali ne glede na velikost, strukturo, število zaposlenih, dejavnost, pravno ureditev in podobno vsa podjetja v svoje poslovanje mentorstvo vključujejo enako ali obstajajo bistvene razlike.

5.2 Rezultati in ugotovitve

Kot smo že navedli, vsa izbrana oziroma sodelujoča podjetja mentorstvo uporabljajo. Vprašanja so bila postavljena tako, da so intervjuvanci odgovarjali opisno ter so hkrati lahko izražali svoje mnenje oziroma mnenje organizacije o obravnavanem problemu. Splošno mnenje o mentorstvu je izrazito pozitivno. Vsi vključeni v raziskavo se strinjajo, da ima mentoriranje na poslovanje pozitivne učinke. Kljub raznoliki uporabi mentorstva (drugačni

Raziskava o uresničevanju mentorstva v izbranih podjetjih ter primerjava med njimi

pristopi – formalno, neformalno, za različne namene – uvajanje, napredovanje ...) med izbranimi organizacijami je skupen cilj izboljšanje poslovanja.

Primeri uporabe mentorstva v izbranih podjetjih v praksi

V podjetju A, ki je medijsko podjetje, imajo mentorstvo urejeno na neformalni ravni. Mentorstva se poslužujejo predvsem pri novih projektih in pri uvajanju novega zaposlenega, manj pri napredovanju. Vlogo mentorja nosi predvsem nadrejeni, ki skrbi, da je sodelavec obveščen o novostih, sodelavce sam uvaja v delovni proces in jim zagotavlja potrebna znanja za uspeh. So majhen, a utečen tim, kjer vsak ve, za kaj je odgovoren. Delo v veliki meri poznajo in delo mentorja ne pride toliko do izraza. Kljub vsemu mentor s svojim znanjem vedno pomaga pri kompleksnejših nalogah, jih usmerja in spodbuja. Pomembno je, da je kandidat dovolj samomotiviran za opravljanje dela ter da v primeru neznanja pomoč pri mentorju poišče sam.

Podobno je v podjetju D. Mentor je nadrejeni oziroma vodja projektov, v pomoč so mu tudi izkušeni sodelavci. Njihova glavna težava je, da se delo spreminja iz projekta v projekt, kar pomeni, da je potrebno zaposlene vedno znova uvajati v delo oziroma zaposlovati nove ljudi. Mentor je prisoten ves čas izvajanja projekta. Aktivnejši je ob začetku, ko predstavi projekt, razdeli naloge in v delovni proces vpelje nove in stare sodelavce. Kasneje se pričakuje, da delo 'steče', mentor, ki je hkrati nadrejeni sicer spremlja zaposlene, vendar v manjši meri.

Zelo dobro imajo mentorstvo urejeno v podjetju B, C in E. V podjetju B, ki je storitveno podjetje, je terenski (regijski) vodja postavljen v vlogo mentorja, spremljajo ga še mentorji na terenu. Mentorstvo je do neke mere formalno zapisano. Vsak novi sodelavec mora čez sistem uvajanja, ki je enak za vse, prav tako imajo uvajanja za vse sodelavce ob novih projektih. Njihova glavna težava je, da so izvajalci del v glavnem študentje, kar prinaša veliko fluktuacijo. Vloga mentorja je zelo pomembna, saj mora svoje znanje vedno prenašati na nove kandidate. Podjetje se hitro razvija in raste, zato so med terenskim vodjem, ki je hkrati tudi mentor, uvedli nov člen oziroma uvajalca - mentorja na terenu. Terenski vodja torej usposobi mentorje na terenu, le ti pa so ves čas prisotni na terenu in urijo izvajalce promocij.

V podjetju C imajo sistem mentorstva urejeno formalno na dveh stopnjah oziroma imajo dva mentorska programa. Prvi je namenjen uvajanju novih sodelavcev. Vsakemu novemu zaposlenemu je dodeljen mentor, ki kandidata spremlja pri uvajanju v nov delovni proces, mu predstavi podjetje, zaposlene in delovno okolje. Pomaga mu z nasveti in t.i. triki, ki mu bodo v pomoč za lažji in hitrejši uvod v dolgoročno in uspešno sodelovanje. Drugi je imenovan 'WoMentoring' oziroma mentorstvo, ki je namenjeno ženskam. Program izvaja zunanja organizacija in ne gre za interni program, le vključeni so vanj. Vsako leto vodstvo podjetja izbere od dve do tri talentirane ženske in jim omogoči usposabljanje. Dodeljen jim je mentor, ki prihaja iz zunanje organizacije in vodi omenjeni program. Redno se srečujejo, izobražujejo

in razpravljajo o temah, ki zanimajo kandidate (kako usklajevati materinstvo in kariero, kako se vključevati v politične funkcije ...). Program traja eno leto in pomaga pri napredovanju in osebni rasti.

Podjetje E ima mentorstvo urejeno tako, da ima vsak novi sodelavec takoj dodeljenega mentorja. Ni pomembno, ali gre za sodelavca z večletnimi izkušnjami na področju premoženjskega svetovanja ali pa je sodelavec popoln začetnik. Razlika je le v tem, koliko časa se mentor intenzivno posveča kandidatu. Sistem mentorstva je urejen delno formalno. Osnove veljajo za vse enako, kako pa bo mentor pripeljal kandidata do cilja in kako uspešen bo pri svojem delu, je odvisno predvsem od mentorja. Močno spodbujajo kandidatovo pripravljenost delati in sodelovati. Podjetje organizira osnovni seminar za nove sodelavce in v nadaljevanju tudi prodajni seminar. Sodelovanje med mentorjem in kandidatom poteka predvsem na terenu. Intervjuvanec pravi, da je teren njihov dom. Poleg jasno zastavljenih osnov mentorstva in ciljev, ki jih mentor in mentoriranec želita doseči, je posel podjetja E specifičen tudi zaradi zakonskih omejitev, saj mora vsak, ki opravlja delo, biti za to tudi licenciran, licenco izda državna institucija po opravljenem izpitu (AVTP – Agencija za trg vrednostnih papirjev).

V vseh raziskovanih podjetjih so na vprašanje, če opažajo tudi neformalne mentorske odnose oziroma povezovanje zaposlenih z razlogom izmenjave informacij, odgovorili pritrdilno. V podjetju B tovrstna povezovanja tudi spodbujajo in nagrajujejo, citiram:

Seveda, pravzaprav to tudi spodbujamo in ocenjujemo, da v kolikor se ti neformalni mentorski odnosi dejansko razvijajo, je to tudi pokazatelj kvalitete našega dela. Če pridemo do točke, ko si naš operativni kader med sabo pomaga, tisti, ki imajo daljši staž, pomagajo tistim novim promotorjem, ki so že nek proces uvajanja zaključili in bili sprejeti v našo delovno skupino in strukturo, pa vendar jim ti promotorji z daljšim stažem pomagajo naprej, opazijo njihove morebitne pomanjkljivosti in jim znajo to na nek pravi način tudi povedati in prikazati, je pravzaprav to zelo pozitivno in se iz naše strani stimulira (intervjuvanec podjetja B).

Podobno mnenje delijo v podjetju E, kjer pravijo, da spodbujajo oziroma pospešujejo nesebično pomoč med sodelavci, kajti situacija se hitro obrne tako, da v enem primeru pomoč nudiš, naslednjič pa iščeš. Če nekdo nečesa ne ve, lahko vedno znanje poišče pri sodelavcih. Tudi podjetje D meni, da se ti pomoč, ki jo v nekem trenutku nudiš, lahko v naslednjem trenutku obrestuje. V podjetju D je neformalnega mentorstva že zaradi same narave dela veliko - njihovo delo poteka projektno, kar pomeni, da se vedno znova učijo, pri tem se mnogokrat poslužujejo neformalnega mentorstva.

V podjetju C neformalno mentorstvo opažajo v vseh oddelkih znotraj podjetja in hkrati menijo, da je to pravzaprav naraven proces, torej izkušenejši s svojim znanjem nudi podporo sodelavcem. Podobno se neformalno mentorstvo znotraj oddelka in med oddelki dogaja v podjetju A, kjer pravijo, citiram:

Raziskava o uresničevanju mentorstva v izbranih podjetjih ter primerjava med njimi

Da, neformalno mentorstvo poteka tako znotraj oddelka, kot med oddelki. V obliki samo iniciative - pomoč sodelavca sodelavcu. In ta oblika absolutno ni povezana z nekim formalnim vodenjem, ampak čisto neformalno iniciativo dveh oseb znotraj podjetja, ki pa, saj pravim, ni nujno, da sta v enem oddelku ... največkrat to poteka ob sproščenih kosilih (intervjuvanec podjetja A).

Proces mentorstva

Mentorstvo je lahko individualno ali skupinsko, formalno ali neformalno. V praksi se je izkazalo, da je največkrat nekje vmes. Zapisane so določene smernice, ki jih poda vodstvo podjetja in jih morata mentor ter kandidat upoštevati, ni pa določena vsaka faza posebej. Tako je v primeru podjetij B, C in E. Neformalnega mentorstva, kjer se sicer ve, kdo je mentor, se poslužujejo v podjetju A in v podjetju D. Povsem formaliziranega mentorskega sistema nismo zasledili v nobenem od raziskovanih podjetij. Zaslediti je veliko podobnosti med mentorskimi sistemi, med sicer povsem različnimi podjetji, ki si med seboj niso konkurenčna. Predvsem v načinu komuniciranja, predajanja znanja, pripravah na mentorski odnos.

Cilj vsakega mentorskega odnosa je ustvariti zaposlenega, ki bo pri svojem delu čim hitreje samostojen in uspešen. Podjetja zagovarjajo mnenje, da ima mentor naenkrat lahko le enega kandidata, vendar je včasih čas tisti, ki tega ne dopušča. V praksi se je izkazalo, da ima en mentor v podjetju naenkrat od enega do štiri kandidate, s katerimi se ne srečuje istočasno, ampak posamično. V podjetju A mentor v določenem časovnem obdobju usposablja enega kandidata, razen v primeru enoletnih treningov, kjer se zberejo vsi prodajniki. V podjetju B ima mentor hkrati od enega do tri kandidate, katerim se intenzivneje posveča, terenski vodja, ki tudi nastopa v vlogi mentorja, pripravi delavnice, ki so skupinske (do 20 oseb). Podjetje C ima mentorstvo organizirano tako, da ima mentor naenkrat od dva do tri kandidate, katere obravnava individualno, saj kandidati nikoli niso na isti predstavitveni stopnji. V podjetju D ima mentor oziroma vodja projekta naenkrat od dva do štiri kandidate, ki jih navadno vodi skupinsko, po potrebi tudi individualno. V podjetju E se mentor naenkrat posveča enemu kandidatu, ko je ta samostojen, lahko sprejme novega, kar pomeni, da ima en mentor teoretično lahko tudi preko deset kandidatov, če so ti samostojni.

Formalizacija delovnih procesov navadno olajša delo, vendar je težko vzpostaviti tak mentorski sistem, ki bi bil najboljši ali najbolj primeren za vse in bi se ga lahko držali od začetka mentorskega odnosa do samostojnosti sodelavca. Zato so v podjetjih, zajetih v raziskavo, zagovorniki tega, da mora biti mentorski proces spontan. To pomeni, da so dane osnovne usmeritve, vendar mora biti mentor tisti, ki sproti prilagaja način učenja in usposabljanja kandidata.

V podjetjih B, C in E imajo mentorstvo formalizirano do te mere, da obstajajo osnovna zapisana pravila (šablona), v podjetju C temu pravijo 'check lista', ki se je mentor drži. V

podjetjih B in E imajo pred dejanskim začetkom mentorskega odnosa tudi predhodni seminar oziroma delavnico, kjer kandidat pridobi osnovne informacije o podjetju, poteku dela, pričakovanjih in podobno. Ko mentorski odnos steče, se pravzaprav začne učenje kandidata o delu, ki ga bo nekoč opravljal samostojno.

V podjetjih B in E mentorstvo poteka na terenu. Sprva kandidat le posluša in spremlja mentorjevo delo in se sam aktivno ne vključuje v delo, kasneje, ko mentor presodi, da ima kandidat dovolj osnovnega znanja, se vlogi zamenjata in kandidat dela aktivno, mentor pa ga le spremlja in po potrebi delo komentira, ga opozarja na morebitne napake, mu pomaga z različnimi nasveti ter ga seveda tudi spodbuja.

V podjetjih A, C in D mentorstvo poteka v pisarni, saj je tudi narava dela takšna, da terenskega dela v glavnem ni. V podjetju C novemu kandidatu dodelijo mentorja, ki ni nujno njegov nadrejeni, ta mu razkaže pisarniške prostore, mu predstavi zaposlene in ga postopoma začne uvajati v njegovo delo. V podjetjih A in D je mentor hkrati tudi nadrejeni, kljub temu da gre za mentorski odnos, kjer mentor (nadrejeni) uči kandidata, mu ta tudi poroča in odgovarja za neopravljeno delo. Naloga mentorja je, da presodi, ali je razlog v pomanjkanju znanja ali morda kandidatova površnost. Bolje kot mentor opravi svoje delo na začetku, torej boljše kot pripravi kandidata na njegove delovne naloge, manj bo imel kasneje dela sam in seveda manj bo napak.

Podobnost med podjetji A, C in D je v tem, da se od kandidata pričakuje veliko predhodnega znanja, medtem ko v podjetjih B in E to ni pogoj, kajti vsak novi sodelavec gre skozi enak proces učenja, ki pa se prilagaja tudi individualno.

Le pri enem podjetju imajo nastavljen tudi sistem mentorstva za napredovanje. Kot že omenjeno gre za podjetje C s programom Wo-mentoring. Organizirani so izobraževalni dogodki, ki so obvezni za mentorirance in prostovoljni za mentorje ter individualna srečanja med mentorjem in mentorirancem. Zanimivo imajo sistem napredovanja urejen tudi pri podjetju E, kjer posameznik ves čas napreduje skozi različne stopnje. V višjo stopnjo prestopi, ko doseže določeno število pridobljenih strank. Njegovo napredovanje je povezano predvsem z višanjem plače, ne pa tudi z dodatnim programom mentorstva. Mentor skozi celotno obdobje ustvarjanja pri podjetju E ostane ista oseba. V primeru, da mentor preneha z delovnim razmerjem, novi mentor postane mentorjev mentor.

Izbira mentorjev

V vseh petih primerih mentorja ob začetku sodelovanja določi podjetje. V podjetjih A, C in D kandidat na izbiro mentorja ne more vplivati, v podjetjih B in E je menjava mentorja možna, če se mentor s tem strinja, v tem primeru mora mentor tudi podati mnenje o kandidatu, ali je ta primeren za opravljanje tovrstnega dela. V podjetjih, kjer je mentor hkrati tudi nadrejeni

Raziskava o uresničevanju mentorstva v izbranih podjetjih ter primerjava med njimi

(podjetje A in D), je prilagajanje kandidata bolj pomembno. Kljub temu, da ima kandidat na voljo vso mentorjevo pomoč, torej svojega nadrejenega, mora o svojem delu njemu tudi poročati, izpolnjevati mora naloge, ki mu jih dodeli. Če stvari ne stečejo, se mentor navadno odloči za prekinitve delovnega razmerja. V podjetjih kjer mentor ni neposredno nadrejeni (podjetji B in E), ampak sta s kandidatom v 'isti liniji', je odnos bolj sproščen in prijateljski. Mentor od kandidata ne pričakuje poročanja. Če se mentor in mentoriranec ne ujameta, se za prekinitve odnosa navadno odloči kandidat, možna je tudi zamenjava mentorja in ni nujno, da sledi prekinitve delovnega razmerja.

Mentorja podjetje izbere na osnovi izkušenj. V podjetju C pravijo, da imajo njihovi mentorji vsaj osemletne izkušnje, so vedno prisotni z novimi idejami in so pripravljene na izmenjavo izkušenj. Te oceni vodstvo podjetja. V podjetju B so mentorji tisti posamezniki, ki jih izberejo terenski vodje na osnovi dobrega in uspešnega dela. Seveda mora pri tem preteči kar nekaj časa, preden potencialni mentor napreduje v mentorja, kajti ob uspešnih rezultatih mora pokazati tudi lojalnost podjetju in angažiranost za uspeh. V podjetju E je mentor lahko tisti, ki doseže določeno stopnjo (pridobi dovolj strank). Da doseže stopnjo, ko lahko postane mentor, navadno preteče kar nekaj časa, saj je tako zasnovan sam sistem napredovanja. Kdaj kandidat postane mentor v podjetjih B in E ni določeno, predvsem je to odvisno od posameznika, zagotovo pa je, da mentor ne postaneš 'čez noč', kajti pred tem se je potrebno večkrat izkazati. V podjetjih A in D je, kot že omenjeno, mentor tudi vodja projekta oziroma oddelka. V obeh podjetjih je bil vodja izbran na podlagi referenc, znanja, izkušenj in tudi predhodnega dobrega in uspešnega dela v tem podjetju.

Na vprašanje, ali so mentorji pretežno starejši ljudje, ki naj bi imeli več izkušenj, so povsod odgovorili nikalno. Mentor je nujno oseba z izkušnjami in znanjem, ni pa nujno, da je to starejši zaposleni, tako kot je bilo to včasih, ko so starejši ljudje veljali za bolj modre ali so bila aktualna vajeništva.

Izobraževanje mentorjev

V vseh raziskovanih podjetjih svoje mentorje izobražujejo predvsem interno v okviru lastnih izobraževanj, delavnic in srečanj. Redko za ta namen najamejo zunanje podjetje, razlogi za to so različni. Ponekod menijo, da imajo v okviru lastnega podjetja dovolj znanja, da izobraževanja izvajajo sami, večkrat so intervjuvanci omenili tudi, da jih je pri tem nekoliko ustavila recesija. Zunanjih izobraževanj bi si sicer želeli, vendar za to trenutno ni predvidenih sredstev.

Izkušnje z zunanjimi izobraževanji imajo v podjetju A, in D ter delno v podjetju B. Zunanjih izobraževanj se v času raziskave poslužujejo le v podjetju D v okviru letnega plana. Tudi v podjetju A so pred recesijo zaposlene in mentorje večkrat letno prijavili na izobraževanja ter jim s tem omogočili razvoj, vendar zaradi recesije tovrstna izobraževanja niso več v letnem

planu. Podjetje B svojim mentorjem izobraževanje nudi v sodelovanju z naročniki njihovih storitev. Ob uvajanju novih projektov naročnik in podjetje skupaj pripravita izobraževanje, katerega se udeležijo mentorji in kasneje tudi ostali zaposleni.

Vsa raziskovana podjetja se poslužujejo večinoma ali zgolj internih izobraževanj. Podjetje D interno izobraževanje pripravi po zunanjem izobraževanju, kjer tisti, ki se je zunanjega izobraževanja udeležil, tematiko predstavi ostalim sodelavcem. Podjetje A ob ugotovitvi pomanjkanja znanja, na določenem področju, poišče za to področje ustrezno usposobljenega. Podobno je v podjetju C, ki svoje mentorje izobražuje interno na letnem nivoju. V podjetju B mentorje izobražuje terenski vodja. Mentorji se udeležujejo delavnic, ki se izvajajo znotraj podjetja in so zanje obvezne, pridružijo se lahko tudi promotorji. Večkrat letno so organizirani team buildingi, ki dodatno pripomorejo k novemu znanju in predvsem k medsebojni izmenjavi izkušenj med mentorji. Podjetje E se poslužuje le internih izobraževanj (osnovni seminar, prodajni seminar, vzporedni seminar, kjer je tematika vedno druga in se prilagaja glede na potrebe). Razlog, da se ne poslužujejo zunanjih programov je v tem, citiram: *Zunanjih izobraževanj se ne poslužujemo, ker verjamo v svoje znanje, ki si ga tukaj izmenjamo in gradimo. Dejstvo je, da si marsikdo na svoje lastne stroške udeležuje kakšnih drugih izobraževanj (intervjuvanec podjetja E).* Poudariti je potrebno tudi, da je podjetje v svojem delu vodilno v Sloveniji in ima po neuradnih podatkih 40 odstotni tržni delež.

Komunikacija in obveščanje

Komunikacija poteka po različnih komunikacijskih kanalih in po načelu od vrha navzdol. Takšna praksa je v vseh intervjuvanih podjetjih. Vodja ali direktor poda navodila ter cilje. Naloga mentorja je, da kandidata pripelje do cilja ali zelenega rezultata. Največ komunikacije poteka preko sestankov, osebnih srečanj, briefingov, ki so na tedenski ravni, dnevno preko spletne pošte in preko telefona za nujnejše zadeve.

V vseh sodelujočih podjetjih imajo predvidene tedenske sestanke med vodstvom podjetja ter mentorji, kjer se pregleda rezultate preteklega tedna in predstavi načrt bodočega tedna. Prav tako je v vseh omenjenih podjetjih praksa, da komunikacija med mentorjem in mentorirancem poteka osebno na dnevni ravni. V podjetju C, na primer je mentor mentorirancu v prvem tednu na voljo polovico delovnega časa, kasneje po potrebi. V podjetju E, kjer se mora nov kandidat seznaniti z zelo veliko informacij, mentor in mentoriranec dnevno intenzivno skupaj delata skoraj pol leta. V podjetju B je mentor vedno na voljo kandidatu, skupaj sicer intenzivno delata prvih nekaj promocij, kasneje lahko kandidat kadarkoli sam prosi za pomoč mentorja oziroma mentor sam oceni, kdaj je sodelavec potreben dodatne pomoči. V podjetjih A in D sta mentorja prisotna predvsem v začetni fazi, ko se novi sodelavec uvaja

Obveščanje o novostih, podajanje informacij, izmenjava mnenj in tako dalje, povsod poteka tako osebno kot tudi preko e-pošte. V podjetju B imajo zelo dober informacijski sistem, kjer

Raziskava o uresničevanju mentorstva v izbranih podjetjih ter primerjava med njimi

se mentor in mentoriranec povezujeta preko sistema, povezujejo pa se lahko tudi kandidati med seboj, preko forumov in zasebnih sporočil. Prav tako so v sistemu shranjena vsa navodila za delo in opisi promocijskih izdelkov.

Delovna uspešnost mentorjev

Od uspeha zaposlenih je odvisen uspeh podjetja. Boljši, kot je kader, večja je možnost za uspeh podjetja. Prav vsi intervjuvanci so na vprašanje, ali so mentorji pri prenašanju znanja učinkoviti, odgovorili pritrdilno. Delijo enako mnenje, da je rezultat tisti, ki šteje. Se pravi, uspešen delavec je odraz učinkovitega dela med mentorjem in mentorirancem.

Delovne uspešnosti sicer nikjer ne preverjajo po postopku, ki bi bil vnaprej določen. Pomemben je le končni rezultat. V podjetju B odgovarjajo, da so mentorji pri svojem delu učinkoviti, to vedo, ker rezultati rastejo, prihajajo novi naročniki, sodelavci so zadovoljni. Če vodstvo opazi, da mentorju na določenem področju manjka izkušenj ali znanja, se zanje organizira dodatna delavnica oziroma se o tem pogovorijo. Podobno je v podjetjih A, C in D, kjer so z delom mentorjev zadovoljni in vedo, da so pri svojem delu uspešni, saj imajo pozitivne rezultate, poleg tega bi, v kolikor ne bi bili uspešni, imeli mentorji in vodje sami več dela. V podjetju E smo dobili zanimiv odgovor, da se uspešnost mentorjev pokaže pri plači mentoriranca in mentorjev. Torej, v kolikor je mentor mentoriranca na delo dobro pripravil in je ta dovolj usposobljen, da kakovostno opravlja storitev, je za to tudi dobro plačan.

Razmišljanje o spremembah

Razen v enem primeru so bili odgovori precej podobni. V večini se podjetja trudijo in si želijo, da bi imeli mentorski sistem bolj dodelan. V podjetju E, kjer imajo o svojem mentorskem programu najbolj pozitivno mnenje, so prepričani, da je mentorstvo dobro urejeno. Seveda so možne izboljšave, vendar predvsem v smislu nadgradnje, osnove mentorskega procesa in uvajanja novih sodelavcev imajo dodelan in ga zagotovo ne bodo spreminjali, ves čas pa razmišljajo o morebitnih izboljšavah, nadgradnjah, motivacijskih prijemih in podobno. Ostala podjetja si želijo, da bi imeli bolj formaliziran, sistematiziran, usmerjen, bolj stalen sistem, da bi bilo mentorjev več, da bi bilo mentorstvo povezano tudi med oddelki in ne samo znotraj oddelka ter da bi bilo na splošno več razmišljanja o samem pomenu mentorstva.

Preglednica 7: Primerjava med raziskovanimi podjetji o uresničevanju mentorstva

	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C	Podjetje D	Podjetje E
Vzpostavljen mentorski sistem	Da	Da	Da	Da	Da
Oblika mentorstva	Neformalno	Formalno in neformalno	Formalno in neformalno	Neformalno	Formalno in neformalno
Ali kandidat vpliva na izbiro mentorja?	Ne	Lahko	Ne	Ne	Lahko
Kdo je mentor?	Nadrejeni	Sodelavec	Sodelavec	Nadrejeni	Sodelavec
Uporaba mentorstva	Novi sodelavec	Novi sodelavec, novi projekti	Novi sodelavec	Novi sodelavec, novi projekti	Novi sodelavec
Način mentoriranja	Individualno	Individualno	Individualno	Individualno	Individualno
Število kandidatov na enega mentorja	1	1–3	2–3	2–4	1
Potrebno predhodno znanje kandidatov	Da	Ne	Da	Da	Ne
Izobraževanje mentorjev	Interno (želja po zunanjem)	Interno in v sodelovanju z naročniki	Interno	Interno in zunanje	Interno
Kje poteka usposabljanje?	Pisarna	Teren	Pisarna	Pisarna	Teren
Pogostost srečanj med mentorjem in kandidatom	Dnevno	Dnevno	Dnevno	Dnevno	Dnevno
Trajanje usposabljanja kandidatov	1 teden	1 mesec	1 teden	1 teden	6 mesecev
Komunikacijski kanali	Telefon, elektronska pošta, sestanki, interni sistem, forumi	Telefon, elektronska pošta, sestanki,	Telefon, elektronska pošta, sestanki,	Telefon, elektronska pošta, sestanki	Telefon, elektronska pošta, sestanki
Preverjanje delovne uspešnosti	Ni formalno, le z rezultati	Ni formalno, le z rezultati	Ni formalno, le z rezultati	Ni formalno, le z rezultati	Ni formalno, le z rezultati

Sklepne ugotovitve raziskave

Vsa raziskovana podjetja imajo v svoj delovni proces tako ali drugače vpeljan tudi mentorski sistem. Vsako podjetje se mentorstva poslužuje po svoje. Nekateri imajo formalno urejen sistem, ki daje smernice vsem mentorjem, drugi imajo delno formalno urejen sistem, ki zagotavlja le osnove, ki se jih mora držati vsak mentor. Pot do cilja je bolj ali manj prepuščena posameznikom in tretji se poslužujejo neformalnega mentorstva, a ob zavedanju

Raziskava o uresničevanju mentorstva v izbranih podjetjih ter primerjava med njimi

zaposlenih, da bodo pomoči vedno deležni. Pozitiven je podatek, da se pomena mentorstva za uspeh podjetja zavedajo prav vsi, vključeni v raziskavo. Večina jih meni, da bi morali na področju mentorstva še veliko postoriti, vendar citiram intervjuvanca podjetja D: 'se trudimo'.

Vsem podjetjem, vključenim v raziskavo, je skupno zavedanje o pomenu in prisotnosti mentorskih programov.

5.3 Razprava in priporočila

Kot izhaja iz raziskave, poteka mentorstvo v vseh sodelujočih podjetjih. Ugotovimo lahko, da je mentorstvo vedno prisotno, kadar govorimo o novemu sodelavcu, ki ga želimo vpeljati v delovni proces podjetja. Vsi intervjuvanci so bili enotni, da nov kandidat potrebuje pomoč mentorja. Ne nazadnje je v interesu podjetja, da so zaposleni čim bolj usposobljeni in da se čim hitreje spoznajo z delom, ki ga bodo opravljali ter bodo tako pripomogli k rasti podjetja. Pogosto se mentorstva poslužujejo podjetja tudi, kadar gre za nov projekt, predvsem kot dodatna skupinska izobraževanja in v nadaljevanju individualna izobraževanja, če je to potrebno. Najmanj je mentorstvo prisotno pri napredovanju. Razlog je v tem, da imajo nekatera podjetja zelo ploščato strukturo, kjer so le dve ali tri stopnje in ni veliko napredovanja, v smislu po hierarhični lestvici navzgor. Drugi razlog je v tem, da večino znanja kandidat od mentorja dobi v prvi fazi, ko spoznava delovno okolje, delovne procese itd. Kasneje napredujejo le tisti, ki so se izkazali – v tem primeru večinoma ne potrebujejo več mentorjeve pomoči, ampak sami postanejo mentorji.

Ravnanja s kadrovskega viri se dobro zavedajo v podjetju E. Vsak sodelavec ima svojega mentorja, ki mu je vedno na voljo ter v pomoč, kar štejejo kot veliko konkurenčno prednost pri ohranjanju človeškega kapitala in lojalnosti sodelavcev. Mentorji svoje varovance ves čas spremljajo in spodbujajo ter tudi nagrajujejo. Vodstvo podjetja pa seveda pri tem ni pozabilo na mentorje, ki so za svoje delo nagrajeni. Uspešnost dela mentorjev merijo z uspešnostjo dela mentorirancev ter s tem, da sodelavci dolgoročno ostanejo v podjetju.

Povsem formaliziranega mentorskega sistema ni zaslediti v nobenem od raziskovanih podjetij, kar menimo, da je tudi prav, saj je tak sistem lahko preveč tog in glede na to, da je v velikih primerih izrednega pomena prilagajanje, bi s togim sistemom le onemogočili hitro uvajanje, saj vsak človek potrebuje drugačen pristop. Od mentorja je odvisno, kako hitro bo prepoznal potrebe kandidata, torej ali je mentor sposoben oceniti, na katerem področju je mentoriranec še šibak. V primeru velikih podjetij, kjer so procesi na ravni celega podjetja težje obvladljivi, če niso formalizirani, je smiselno zapisati smernice, pravila ali kot že uporabljajo v primeru podjetja C 'check listo', v nadaljevanju pa je naloga vodij ali direktorjev posameznih oddelkov, da nadzorujejo mentorski proces.

Opaziti je, da se je ob uporabi besede mentor pojavilo kar nekaj dvomov, kaj mentor sploh pomeni. Vsa podjetja, ki so bila vključena v raziskavo, imajo mentorstvo dodelano do določene mere, vendar o tem nikoli niso prav zares in naglas razmišljali. Rezen v enem primeru, besede mentor niti ne uporabljajo. Uporabljajo se besede vodja, nadrejeni, koordinator, uvajalec in podobno. S tem sicer ni nič narobe, saj so vse te funkcije povezane z mentorstvom. Tega se v raziskovanih podjetjih zavedajo. Menimo, da bilo med zaposlenimi čutiti več sinergije in zadovoljstva, če bi svojega nadrejenega čutili kot osebo, ki ji zaupajo in vedo, da jim bo ob iskanju dodatnega znanja in pomoči tudi pomagala.

Možnosti za izboljšave je veliko, potrebna je le želja po vzpostavitvi ustreznega in dobrega mentorstva. Ustrezna izbira mentorja in ustrezna priprava mentorskega programa podjetju zagotavlja osnovo za uspeh. Kjer je mentorstvo že sistematizirano, bi ga lahko nadgradili z nagradami mentorjem za uspešno delo. Kljub temu, da je po mnenju intervjuvancev uspešnost mentorja težko meriti, so se vsi strinjali, da so rezultati pokazatelji uspešnega ali neuspešnega dela med mentorjem in kandidatom. Tako bi lahko za uspeh nagradili oba, mentorja in kandidata. Zagotovo bi s tem povečala angažiranost in želja po uspehu.

Kjer mentorstvo še ni sistematizirano, poteka povsem neformalno, bi bilo za začetek veliko narejenega, če bi v svojo terminologijo podjetja vključila besedo mentor in jo tudi uporabljala na dnevni ravni. Tako bi zaposleni dobili občutek, da imajo v podjetju zares nekoga, ki mu bo v pomoč.

Potrebno je imeti urejeno tudi osnovno literaturo v podjetju in zapisane smernice ter cilje mentorstva. Vsak novi sodelavec bi tako pred pričetkom uvajanja v delo lahko prebral osnovna pravila, ki veljajo v podjetju, ter se seznanil s potekom uvajanja. S tem bi se kandidat na uvajanje bolje pripravil, hkrati bi vedel, kaj ga čaka.

Med raziskavo smo le v enem podjetju (podjetje B) zasledili, da bi uporabljali dnevnik ali zapisnik o mentorstvu, vendar tudi v podjetju B mentor le enkrat izpolni zapisnik o prvem uvajanju, kasneje se dela ne beleži več. Mentor bi moral na dnevni, tedenski in mesečni ravni zapisovati, kako poteka usposabljanje. Zagotovljen bi bil nadzor nad potekom dela, manj bi bilo napak, pregled nad delom bi bil jasen, mentorjevo delo bi postalo bolj sistematično in urejeno, hkrati bi imelo nadzor nad potekom usposabljanja tudi podjetje - tako nad mentorjem kot nad mentorirancem (Tome idr. 1995).

Morda bi bilo za razmisliti tudi o zaključnem testu, izpitu oziroma preverjanju znanja ob koncu uradnega dela mentorskega programa kot velja za pripravnike ali nekoliko prijaznejši način motivacijsko pismo o usposabljanju.

Dejstvo je, da mora vsako podjetje program mentorstva prilagoditi svojemu načinu poslovanja. Verjetno ne bi bilo smotno pripravljati načrta za mentorstvo in učenje ter pripravljati izpite oziroma od zaposlenih zahtevati motivacijskega pisma, od podjetja, ki je

Raziskava o uresničevanju mentorstva v izbranih podjetjih ter primerjava med njimi

projektno naravnano in projekti niso dolgoročno ter se med seboj razlikujejo (tako, kot je v primeru podjetja E). Zagotovo pa je smiselno, če že ne nujno, da vsako podjetje mentorstvo uporablja, se nanj dobro pripravi ter tako optimizira čas in stroške in ne nazadnje krepi odnose.

6 SKLEP

Teorija nas uči, kako naj bi določeno področje delovalo in nam predstavlja podlago za izvajanje prakse. Tako je tudi pri mentorstvu. Ugotovili smo, da mora biti mentor v podjetju oseba, ki ima znanje in kompetence. Poznati mora podjetje, v katerem deluje, kar največkrat prinesejo izkušnje. Iz tega torej sledi, da so za mentorje v podjetju največkrat izbrani ljudje, ki so v tem podjetju zaposleni že dlje časa.

V literaturi našteje sposobnosti in lastnosti izhajajo iz prakse in obratno. Tisti, ki so mentorji, morajo vedeti, katere lastnosti se od njih pričakujejo. Kandidati velikokrat nimajo izkušenj, zato se od mentorja pričakuje, da bo obvladoval situacijo, bo kandidata znal usmerjati in mu pri učenju pomagal na njemu prilagojen način. Podjetja morajo vlagati v človeški kapital ter v izobraževanje zaposlenih. Možna oblika pri tem je mentorstvo. Menimo, da je vlaganje v izobraževanje ključnega pomena. Nikakor na to podjetja ne smejo gledati kot na strošek, ampak kot naložbo oziroma doprinos podjetju. Z mentorstvom izpolnimo še eno pomembno funkcijo, ki je osebni pristop. Posameznik, ki bo dobro sprejet v podjetje, se bo tudi dobro počutil in zadovoljen zaposleni bo tudi bolje delal. Vsak novi sodelavec, ki bo imel na voljo podporo mentorja ter posledično podporo podjetja, se bo hitreje seznanil z delovnimi procesi in nalogami ter bo tako hitreje ustvarjal profit, v podjetju pa bo ostal dolgoročno. Podpora in mentorstvo novemu sodelavcu ne zagotovi le znanje zaposlenega, hitro učenje in prilagajanje v delovno okolje ter profit podjetju v smislu, da bo zaposleni obvladal svoje delovne naloge, temveč tudi zadovoljnega, lojalnega in angažiranega sodelavca, ki se bo zavedal, da podjetju njegovo delo veliko pomeni, seveda ob predpostavki, da ima novo zaposleni potrebna predhodna znanja za specifično delo.

Nič novega ni, da je znanje izrednega pomena. V današnjem času je hitro prilagajanje, želja po nenehnem učenju in izobraževanju ključ do uspeha. Ponudba na trgu je neomejena in uspeh si zagotovi le tisto podjetje, ki ima svoj kader najbolje usposobljen. Drži rek, več znaš, več veljaš, zato je pomembno, da podjetja svoje zaposlene izobražujejo in jih v podjetju tudi zadržijo. Iz raziskave je ugotovljeno, da nikoli ne vemo vsega in nenehno izobraževanje je nujno za konkurenčnost. Mentorstvo ima pri tem pomembno vlogo. Je orodje za učenje. Tako, kot rečemo, da se otroci učijo skozi igro in se učenja ne zavedajo oziroma je učenje ob tem zabavno, se lahko podjetja mentorstva poslužujejo za učenje zaposlenih.

Pomemben je podatek, ugotovljen skozi raziskavo petih sodelujočih podjetij, da se vsi, ki so sodelovali, pomena mentorstva zavedajo. Vsako sodelujoče podjetje je mentorstvo prilagodilo svojemu poslovanju. Nekje je bolj formalno, drugod neformalno, bistveno pa je, da je prisotno. V praksi se največkrat izkaže, da je najboljša rešitev za uspešno mentorstvo vmesna stopnja med formalnim in neformalnim mentorstvom, kar pomeni, da morajo biti cilji, vsebina, pomembnejše zadolžitve mentorja in mentoriranja in smernice jasno zapisane, na drugi strani pa se mora mentor prilagajati potrebam kandidata in ga obravnavati povsem individualno. Vsa sodelujoča podjetja pri mentoriranju uporabljajo tako imenovano učenje v

situacijah, torej se kandidat delovnih nalog uči sproti, sproti spoznava delovne procese in zadolžitve. Razlika med podjetji je v času, ki ga ima kandidat na voljo za to, da postane samostojen, od enega tedna do šestih mesecev – ta razlika je predvsem posledica zahtevnosti dela.

Pomembna je izbira mentorja, s čimer se strinjajo vsi intervjuvanci, saj bo le dober mentor, ki ve, kdaj in kje je potreben poudarek, 'ustvaril' odličnega sodelavca. Ugotavljamo, da je v praksi velikokrat tako, da je v podjetju na voljo le en mentor, torej velike izbire podjetje in kandidat nimata – tako je v podjetjih A, C in D. V podjetjih B in E je na voljo več mentorjev (med tri in pet), kar pomeni, da kandidatu poiščejo najustreznejšega mentorja. Ne glede na število mentorjev, ki jih podjetje ima, moramo zadostiti nekaterim potrebam in lastnostim, ki jih uči teorija – torej mora mentor ustrezati pričakovanemu profilu.

Menimo, da imajo podjetja, ki so v raziskavi sodelovala, dobro zasnovano vizijo mentorstva, prav tako svoje mentorske programe dobro izvajajo v praksi. Opaziti je še nekatere pomanjkljivosti ali bolje rečeno, prostora za izboljšave je še dovolj. Vsa omenjena podjetja si tudi prizadevajo, da bi v svoje mentorske programe vedno več vlagala ter zagotovila še boljše izvajanje teh. Ocenjujemo, da bi bilo lahko več spremljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti mentorjev, več bi lahko podjetja namenila izobraževanju mentorjev in ne nazadnje bi sistematizacija poteka dela med mentorjem in kandidatom pripomogla k boljšim rezultatom in hitrejšemu doseganju ciljev.

Vsi odgovori so bili pozitivno naravnani o pomenu mentorstva, iz česar sledi, da ne glede na področje, na katerem podjetje deluje ali okolje, v katerem podjetje posluje, mentorstvo mora obstajati. Povzamemo lahko, da sodelujoča podjetja uvajajo mentorstvo, ne le zaradi hitrejšega uvajanja v delovno okolje, temveč tudi zaradi krepitve odnosov, večje motiviranosti delavcev in ne nazadnje boljše delovne uspešnosti. Intervjuvanci so potrdili, da je prisotnost mentorskega odnosa okrepila posameznikovo zavedanje o ciljnih podjetja ter hkrati cilje posameznika poenotilo s cilji organizacije. Sklepamo lahko, da bo mentorstvo v prihodnje še bolj pomembno ter bo omenjeno v poslanstvu marsikaterega podjetja. Iz različne literature je ugotoviti, da je mentorstvo vedno imelo pomembno vlogo pri učenju in uvajanju v delo. V zadnjem času je na pomenu še pridobilo, zlasti v organizacijah, ki se zavedajo pomembnosti človeškega kapitala in pomembnosti ravnanja z zaposlenimi. Pričakujemo, da trend mentorstva ne bo upadel, vse dokler bo znanje posameznikov odločilnega pomena.

Ključ je torej v ljudeh, od vodstva podjetja pa je odvisno, kako zna to izkoristiti.

LITERATURA

- Cigrovski, Jasmina. 2008. *Strokovni izpiti za imenovanje v naziv so črtani*. [Http://www.iusinfo.si/DnevneVsebine/Aktualno.aspx?id=36163](http://www.iusinfo.si/DnevneVsebine/Aktualno.aspx?id=36163) (3. 6. 2011).
- Clutterbuck, David. 2004. *Creating a Coaching Climate*. [Http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=64](http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=64) (3. 6. 2011).
- Čebulj, Nataša. 2007. Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. *HRM* 5 (20): 29–30.
- Dobnik, Nadja. 2001. Pomen izobraževanja na daljavo. *Andragoška spoznanja* 12 (4): 56–60.
- Eby, Lillian T., Jean E. Rhodes in Tammy D. Allen. 2007. Definition and Evolution of Mentoring. V *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach*, ur. Tammy D, Allen in Lillian T. Eby, 7–20. Oxford: Blackwell.
- Fischer, Dietlind, Lydia van Andel, Tim Cain, Brigita Žarkovič Adlešič in Jaap van Lakerveld. 2008. *Improving School-Based Mentoring*. Münster: Waxmann.
- Fisher, Bidy. 1994. *Mentoring*. London: Library Association.
- Franca, Valentina. 2006. Pri mentorstvu natančno določite cilje. *Finance*, 28. avgust. [Http://www.finance.si/161205/Pri-mentorstvu-natan%E8no-dolo%E8ite-cilje](http://www.finance.si/161205/Pri-mentorstvu-natan%E8no-dolo%E8ite-cilje) (27. 2. 2010).
- Geder, Mateja. 2001. Uvajanje e-izobraževanja v podjetjih. *Andragoška spoznanja* 12 (4): 67–70.
- Geder, Mateja. 2007. *Zaključki okrogle mize: Blended Learning – prednosti in pasti sodobnega učenja*. [Http://www.doba.si/phare-ecdl/DOBA_Zakljucki%20okrogle%20mize_Blended%20learning.pdf](http://www.doba.si/phare-ecdl/DOBA_Zakljucki%20okrogle%20mize_Blended%20learning.pdf) (6. 6. 2011).
- Gruban, Brane. 2002. *Upravljanje človeškega kapitala podjetij*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital) (17. 6. 2011).
- Intervjuvanec podjetja A. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 25. 4.
- Intervjuvanec podjetja B. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 2. 5.
- Intervjuvanec podjetja C. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 5. 5.
- Intervjuvanec podjetja D. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 11. 5.
- Intervjuvanec podjetja E. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 11. 5.
- Jelenc Krašovec, Sabina in Sonja Kump. 2006. Vloga izobraževanja starejših odraslih pri spodbujanju njihove družbene vključenosti. *Andragoška spoznanja* 12 (4): 20–29.
- Kitel, Metka. 2007. *Pomen mentorstva v podjetjih*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Krajnc, Ana. 1992. Mentorji in mentorstvo. *Informacije ZPMS: organizacijski list društev in zvez*, 1: 33–42.
- Krajnc, Ana. 2006. Kdo so bili moji mentorji? Kdo mi je lahko mentor? *Andragoška spoznanja* 12 (4): 31–39.
- Kranjčec, Renata. 2005. Mentorstvo kot pot učenja in osebnega razvoja: funkcije mentorstva in njegovi učinki. *Andragoška spoznanja* 11 (1): 46–55.
- Kustec, Aleksander. 2001. E-izobraževanje – sodoben način investiranja v zaposlene. *Andragoška spoznanja* 12 (4): 61–66.

Literatura

- Mencinger, Jože. 2008. *Chicago Boys in Slovenia*.
[Http://www.mladina.si/tednik/200801/clanek/nar--sok_terapija-dr_joze_mencinger/](http://www.mladina.si/tednik/200801/clanek/nar--sok_terapija-dr_joze_mencinger/) (2. 6. 2010).
- Mladenovič, Zoran. 2008. *Postal sem podjetnik*. [Http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=966](http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=966) (3. 6. 2011).
- Opalk, Vesna. 2002. *Vloga mentorja in podjetja pri strokovnih praksah*. Ljubljana: Pedagoški center Ekonomske fakultete.
- Parsloe, Eric. 1992. *The Manager as Coach and Mentor*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Perme, Ema. 2001. Vloga mentorja v e-izobraževanju. *Andragoška spoznanja* 12 (4): 71–74
- Phillip Jones, Linda. B. 1. *Essentials of Mentoring Groups, Rings and Circles*.
[Http://www.mentoringgroup.com/html/articles/idea_56.htm](http://www.mentoringgroup.com/html/articles/idea_56.htm) (10. 6. 2011).
- Pipan, Rok. 2003. *Mentorstvo spet na pohodu*.
[Http://www.finance.si/48768/Mentorstvo_spet_na_pohodu](http://www.finance.si/48768/Mentorstvo_spet_na_pohodu) (27. 2. 2010).
- Račnik, Marjan. 2010. *Kakšno je kvalitetno mentorstvo*.
[Http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=kaksno-je-kvalitetno-mentorstvo&more=1&c=1&tb=1&pb=1](http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=kaksno-je-kvalitetno-mentorstvo&more=1&c=1&tb=1&pb=1) (10. 11. 2010).
- Rapuš-Pavel, Jana in Jacek Pyžalski. 2008. Mentorstvo kot specifičen odnos, ki prispeva k razvoju posameznika. V *Mentorstvo v zrelem obdobju življenja*, ur. Jana Rapuš-Pavel, Alenka Kobolt in Jacek Pyžalski, 56–66. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Stone, Florence. 2002. *Coaching and Mentoring*. Oxford: Capstone.
- Stone, Florence. 2004. *The Mentoring Advantage*. Chicago: Dearbon Trade.
- Sulčič, Viktorija. 2007. Vpliv e-mentorja na kakovost e-izobraževanja. *Sodobna pedagogika* 58 (4): 130–144.
- Šavli, Viljenka. 2005. *E-tutor*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Šeme, Tanja. 1992. Mentorstvo učiteljem in začetnikom. *Organizacija in kadri* 25 (6): 429–450.
- Tome, Marija, Ivanka Skamen, Metka Penko-Natlačen, Nastja Poljšak, Ivan Kejžar, Alenka Pučko in Valentin Kopač. 1995. *Pripravnishтво napotila za mentorje in pripravnike*. Ljubljana: Gospodarsko zbornica Slovenije.
- Turk, Dunja. 2008. *Coaching in trening nista isto*. [Http://www.finance.si/221401/Coaching-in-trening-nista-isto](http://www.finance.si/221401/Coaching-in-trening-nista-isto) (15. 5. 2010).
- Vidmar, Tadej. 1999. *Tridelna shema poklicno-cehovskega izobraževanja na prehodu iz srednjega veka v novi vek*. *Journal of Contemporary Educational Studies*, 1999 - (50/116)/številka 2, april. (19. 5. 2011).

VIRI

- Aktiv.si. 2010. *Izobraževanje zaposlenih*.
[Http://www.aktiv.si/novice/20100122/Izobrazevanje_zaposlenih_/](http://www.aktiv.si/novice/20100122/Izobrazevanje_zaposlenih_/) (10. 5. 2011).
- CEED. 2011. *CEED Slovenija*. [Http://www.ceed-slovenia.org/web/Pages/AboutUs/default.aspx](http://www.ceed-slovenia.org/web/Pages/AboutUs/default.aspx) (15. 5. 2011).

Kmetec, Mitja. 2011. *Intervju z avtorico*, Ljubljana, 16. marec.

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (MDDŠ). 2009. *Ukrepi za spodbujanje aktivnega staranja prebivalstva*.

[Http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/21122009_strategija_aktivnega_staranja_21.12corr.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/21122009_strategija_aktivnega_staranja_21.12corr.pdf) (27. 2. 2010).

Podjetje A. 2011. *Letno poročilo za leto 2010*. Poslovni dokumenti, Podjetje A.

Podjetje B. 2011. *Letno poročilo za leto 2010*. Poslovni dokumenti, Podjetje B.

Podjetje C. 2011. *Letno poročilo za leto 2010*. Poslovni dokumenti, Podjetje C.

Podjetje D. 2011. *Letno poročilo za leto 2010*. Poslovni dokumenti, Podjetje D.

Podjetje E. 2011. *Letno poročilo za leto 2010*. Poslovni dokumenti, Podjetje E.

Statistični urad RS. 2009. *Prebivalstvo, staro 15 let in več, po stopnjah dosežene izobrazbe, po starostnih razredih in spolu, 2009*. [Http://www.stat.si/letopis/2010/06_10/06-01-10.htm](http://www.stat.si/letopis/2010/06_10/06-01-10.htm) (17. 6. 2011).

Uredba o vajencih in Uredba o strokovnih šolah. *Uradni list FLRJ*, št. 39/52.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). *Uradni list RS*, št. 42/2002, 79/2006, 46/2007, 103/2007, 45/2008, 83/2009.

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). *Uradni list RS*, št. 56/2002, 110/2002, 2/2004, 23/2005, 35/2005, 62/2005, 113/2005, 21/2006, 23/2006, 32/2006-, 62/2006, 131/2006, 11/2007, 33/2007, 63/2007, 65/2008, 69/2008, 69/2008, 74/2009

Zakon o vajencih. *Uradni list FLRJ*, št. 28/46.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašanja za intervju

VPRAŠANJA ZA INTREVJU

1. V katerih primerih se poslužujete mentorstva oziroma katerih oblik mentorskega sistema se poslužujete (novi sodelavci, napredovanja, uvajanje novih projektov...)? Kako poteka posamezen proces?
2. Ali je mentorski sistem formaliziran? Če da, kako?
3. Kdo so v organizaciji mentorji ter kako jih urite oziroma kako potekajo izobraževanja (imajo posebna izobraževanja (interna izobraževanja v podjetju), najamete zunanje sodelavce, so mentorji pretežno starejši z več izkušnjami).
4. Koliko kandidatov ima na enkrat en mentor tel ali jih vodi individualno ali skupinsko?
5. Ali opazate, da se vzpostavljajo tudi neformalni mentorski odnosi med sodelavci? V kakšnih oblikah?
6. Kako skrbite za komunikacijo v organizaciji in za obveščanje o novih projektih oziroma ob vpeljavi novega delovnega sistema, procesa ipd?
7. Kako pogosti so sestanki med mentorji in vodjo oziroma šefom ter kako pogosto se srečujejo mentorji in mentoriranci?
8. Kako preverjate delovno uspešnost mentorjev?
9. Se vam zdi pomembno, da vaši podrejeni razmišljajo podobno kot vi (zato, da podobno mnenje delijo tudi naprej na ostale zaposlene)?
10. Ali menite, da so mentorji pri prenašanju znanja učinkoviti?

Ali menite, da bi v vašem mentorskem sistemu lahko kaj spremenili oziroma izboljšali? Če da, prosim navedite kaj.