

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

EVA KRŽIŠNIK

KOPER, 2021

2021

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

EVA KRŽIŠNIK

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

KOMUNIKACIJA IN ODNOSI MED ŠTUDENTI IN
MENTORJI V PODJETJIH

Eva Kržišnik

Koper, 2021

Mentor: viš. pred. mag. Suzana
Sedmak

POVZETEK

V vseh letih študija se večina študentov vsaj enkrat sreča s procesom praktičnega usposabljanja. Kako ga doživljajo, je v veliki meri odvisno od komunikacije in odnosa, ki ga vzpostavijo predvsem z mentorji ter drugimi osebami v delovnem okolju. V nalogi smo se osredotočili na to, kaj je potrebno za vzpostavitev kakovostnega odnosa in komunikacije med mentorjem ter študentom in kakšne so njune naloge. Raziskali smo tudi, kako študentje v podjetjih vzpostavijo in doživljajo ta odnos ter kako to vpliva na sam potek praktičnega usposabljanja.

Ključne besede: mentorstvo, mentorski proces, odnosi, komunikacija, praktično usposabljanje.

ABSTRACT

Most students undergo practical training at least once during the course of their studies. Their experience is largely influenced by communication and relationship with their mentors and others in the working environment. This diploma thesis focuses on the necessary elements for establishing a successful relationship and communication between the mentor and the student, as well as details their roles. The thesis also includes research on how students establish and experience the mentor-trainee relationship in companies, as well as how this relationship informs the course of the practical training.

Key words: mentorship, mentoring process, relationships, communication, practical training.

UDK: 005.963.5(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelevitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge.....	2
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve	3
2	Praktično usposabljanje.....	4
2.1	Splošna in pravna ureditev praktičnega usposabljanja v Sloveniji	4
2.2	Organizacija praktičnega usposabljanja na Fakulteti za management.....	5
3	Mentoriranje	7
3.1	Opredelevitev mentorja.....	7
3.1.1	Vloge mentorja	8
3.1.2	Naloge mentorja.....	9
3.1.3	Kompetence mentorja.....	11
4	Mentorstvo	13
4.1	Opredelevitev mentorstva	13
4.2	Razvojne stopnje v mentorskem odnosu.....	14
4.3	Stili vodenja v mentorskem odnosu	15
4.4	Učinki mentorstva	15
4.4.1	Pozitivni učinki.....	15
4.4.2	Negativni učinki.....	16
5	Komunikacija med mentorjem in študentom	17
5.1	Opredelevitev komunikacije	17
5.1.1	Oblike komunikacije.....	17
5.2	Mentorjeve spretnosti za uspešno komunikacijo	18
5.3	Napake mentorjev pri komunikaciji s praktikanti.....	18
5.4	Povratno informiranje	19
6	Izkušnje študentov fakultete za management pri praktičnem usposabljanju v podjetju – empirični del	20
6.1	Potek zbiranja podatkov	20
6.2	Analiza pridobljenih podatkov	20
7	Sklep.....	30
	Literatura.....	33
	Priloge.....	36

SLIKE

Slika 1: Ste v podjetju že prej opravljali študentsko delo?	21
Slika 2: Katere od naštetih ciljev ste po vašem mnenju dosegli na praktičnem usposabljanju v podjetju?.....	21
Slika 3: So se na praksi pojavile katere od naštetih težav?	25
Slika 4: Bi trdili, da ste z mentorjem v času prakse vzpostavili sproščen odnos?	26
Slika 5: Vam je mentor podal konstruktivno povratno informacijo o vašem delu?.....	27
Slika 6: Vam je bilo po končanem praktičnem usposabljanju ponujeno nadaljnje delo v podjetju in ali ste ga sprejeli?	28
Slika 7: Kako bi ocenili uspešnost praktičnega usposabljanja?	29

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Katere od naštetih nalog je po vašem mnenju izpolnil mentor?	23
Preglednica 2: kateri od naštetih opisov je najbolj veljal za vaš odnos z mentorjem?.....	24
Preglednica 3: Ste pri komunikaciji z mentorji kaj pogrešali?.....	29

1 UVOD

V uvodu bomo najprej opredelili problem in teoretična izhodišča, kar bomo v nadaljevanju zaključne projektne naloge še podrobneje raziskali. Poleg tega bomo predstavili namen in cilje naše naloge ter metode, s katerimi bomo zastavljene cilje dosegli.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Prenova šolskega sistema po bolonjskem načinu je v vse visokošolske študije prinesla obvezno praktično usposabljanje pri delodajalcih. S tem se je vzpostavila pomembna vez med fakultetami in trgom dela, saj je praktično usposabljanje velikokrat prvi stik študentov s stroko. Poleg tega je praksa »močno učno sredstvo, ki omogoča študentom, da vzpostavijo povezave med predavalnico in delovnim okoljem.« (Templeton, Updyke in Bennett, 2012, 27)

Praktično usposabljanje ni odvisno zgolj od samega študenta, ampak je tu tudi mentor, ki ima ključno vlogo pri uspešnosti prakse. Slednji mora biti strokovno usposobljena oseba. Njegova naloga je, da načrtuje in organizira potek praktičnega dela ter usposablja študenta skupaj s koordinatorjem mentorjem s fakultete. Pripravi vse potrebno za prihod študenta na mesto praktičnega dela, zagotovi pogoje za usposabljanje, daje informacije in potrebno gradivo glede na program praktičnega usposabljanja. Nadalje vodi, usmerja in svetuje študentu v času prakse.

Na drugi strani je naloga študenta, da upošteva zahteve zavoda ali gospodarske organizacije. Redno mora prihajati na praktično usposabljanje, upoštevati mora navodila mentorja in koordinatorja na fakulteti. Pri praktičnem usposabljanju mora biti aktiven in ga zaključiti v dogovorjenem roku; ob tem mora pripraviti poročilo. (Govekar-Okoliš 2009)

Prav posebej je pomembna tudi vzpostavitev pozitivnega odnosa in komunikacije med študentom in mentorjem. Dober odnos vodi do kakovostnega mentorstva. Govekar-Okoliševa in Kranjčičeva (2016, 46) definirata slednjega kot »načrtno pot, proces vodenja, svetovanja, vzajemni, dinamičen in diadni odnos med mentorjem in posameznikom.« Pravita, da gre za »usmerjanje posameznika z nasveti in pojasnili, v katerem ga mentor vodi, vzgaja in izobražuje, mu svetuje in razvija vedoželjnost ter ga vodi po poti do zastavljenih ciljev.« (prav tam) V mentorskem odnosu praktikant razvija svoj jaz, predvsem pa pridobiva nova znanja in izkušnje, ki mu pomagajo, da razvija karijerne zmožnosti ter dosega zastavljene življenjske cilje.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je s pomočjo ustrezne strokovne literature in rezultatov lastne raziskave ugotoviti, kako vzpostavljanje ustreznega odnosa in načina komuniciranja vpliva na doseganje ciljev praktičnega usposabljanja.

Cilji zaključne projektne naloge so bili:

- Preučiti strokovno literaturo s področja praktičnega usposabljanja in mentoriranja ter ugotovitve uporabiti pri pisanju teoretičnega dela zaključne projektne naloge.
- Opraviti kvantitativno raziskavo s pomočjo anketnih vprašalnikov med študenti Fakultete za management, ki so že opravljali strokovno prakso.
- Analizirati pridobljene rezultate in s tem priti do ustreznih ugotovitev ter zaključkov, ki se nanašajo na namen zaključne projektne naloge.

1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem smo predstavili ugotovitve, do katerih smo prišli s študijem strokovne literature, v empiričnem pa smo predstavili rezultate kvantitativne raziskave.

V teoretičnem delu smo uporabili deskriptivno metodo. Izbrali in preučili smo strokovna dela, ki so relevantna glede na namen naloge. Opredelili smo ključne pojme s področja mentoriranja in praktičnega usposabljanja študentov.

V empiričnem delu smo predstavili kvantitativno raziskavo, za katero smo primarne podatke pridobili z anketnimi vprašalniki. Anketirali smo študente UP Fakultete za management, ki so že opravljali praktično usposabljanje v izbranih podjetjih. Vprašalnike smo natisnjene razdelili študentom v izpolnjevanje. Anketiranje je potekalo februarja, marca in aprila. V raziskavo smo zajeli 52 študentov UP FM.

Anketa je bila sestavljena iz dveh sklopov vprašanj. Prvi sklop se je nanašal na izpolnjevanje ciljev strokovne prakse z vidika mentorja in študenta. Drugi sklop je bil namenjen vprašanjem v zvezi z odnosom in komunikacijo med mentorjem ter študentom. Anketna vprašanja so bila zaprtega in kombiniranega tipa.

1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavke:

- Študentje k praktičnemu usposabljanju pristopajo z različnimi željami in pričakovanji.
- Predznanje o delu, ki so ga študentje opravljali na praktičnem usposabljanju, je različno.
- Pri uspešnosti praktičnega usposabljanja sta ključnega pomena dober odnos med mentorjem in študentom ter učinkovita organizacija.

Omejitve:

- Raziskava je bila omejena na študente Fakultete za management, zato rezultatov raziskave ni mogoče posploševati.
- Nekateri študentje so praktično usposabljanje opravljali na delovnem mestu, kjer so delali že dlje časa, zaradi česar se izkušnje (in morebiti naši zbrani podatki) ne nanašajo nujno zgolj na obdobje praktičnega usposabljanja.
- Izkušnje študentov niso bile odvisne zgolj od samega mentorja, ampak tudi od drugih ljudi na mestu praktičnega usposabljanja.
- Mentor, ki je bil uradno zabeležen na pogodbi za praktično usposabljanje, in mentor na delovnem mestu sta lahko dve različni osebi.

2 PRAKTIČNO USPOSABLJANJE

V poglavju Praktično usposabljanje se bomo osredotočili na splošna pravila in ureditev praktičnega usposabljanja. Izpostavili bomo, kako je praktično usposabljanje urejeno z Zakonom o visokem šolstvu in kaj to pomeni za študijske programe v Sloveniji. V drugem delu se bomo osredotočili na ureditev in organizacijo praktičnega usposabljanja na ravni Fakultete za Management.

2.1 Splošna in pravna ureditev praktičnega usposabljanja v Sloveniji

Med pomembnejše pravne osnove, ki določajo praktično usposabljanje, uvrščamo Zakon o visokem šolstvu. V III. poglavju Uradnega lista RS, št. 119 iz leta 2006 z naslovom Izobraževalno, znanstveno-raziskovalno in umetniško delo so opredeljene vrste študijskih programov in njihove sestavine. Natančneje v 33. členu vse študijske programe deli na tri stopnje in določa njihove cilje.

»Prvostopenjski *visokošolski strokovni* študijski programi študentom omogočajo:

- pridobitev strokovnega znanja in usposobljenost za uporabo znanstvenih metod pri reševanju zahtevnih strokovnih in delovnih problemov,
- razvijanje zmožnosti za sporazumevanje v stroki in med strokami,
- strokovno kritičnost in odgovornost,
- iniciativnost in samostojnost pri odločanju in vodenju.

Obvezen sestavni del teh študijskih programov je praktično izobraževanje v delovnem okolju.« (Uradni list RS, št. 119/33)

»Prvostopenjski *univerzitetni* študijski programi študentom omogočajo:

- pridobitev strokovnega znanja s študijem teoretičnih in metodoloških konceptov,
- usposobljenost za prenos in uporabo teoretičnega znanja v prakso,
- reševanje strokovnih in delovnih problemov (iskanje novih virov znanja in uporaba znanstvenih metod),
- strokovna kritičnost in odgovornost,
- iniciativnost in samostojnost pri odločanju ter vodenju zahtevnega dela.

Sestavni del teh programov je lahko tudi praktično izobraževanje v delovnem okolju ali sodelovanje pri raziskovalnem delu.« (prav tam)

Večina bolonjskih študijskih programov je bila oblikovana po Merilih za akreditacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov Sveta RS za visoko šolstvo leta 2004. Takrat je bilo točno določeno, kaj vsebujejo predmetniki in med drugim tudi delež praktičnega usposabljanja, način izvajanja in vrednotenje s kreditnimi točkami. Praktično usposabljanje je tako postalo enakovreden del visokošolskih programov (Repe 2016).

V Uradnem listu RS, št. 124 iz leta 2004 je določeno, da se praktično usposabljanje vrednoti po merilih za kreditno vrednotenje študijskih programov. Po merilih je določeno, da študent s 25 do 30 urami praktičnega dela pridobi 1 kreditno točko.

Poleg predpisov, ki jih določa zakonodaja za visoko šolstvo, praktično usposabljanje urejajo tudi zakoni oz. podzakonski akti na področjih zdravstvene dejavnosti, lekarniške dejavnosti in izobraževanja učiteljev (Kristl 2007).

2.2 Organizacija praktičnega usposabljanja na Fakulteti za management

Fakulteta za management v Pravilniku o izvajanju strokovne prakse (2019) natančno določa proces opravljanja praktičnega usposabljanja od prijave do zagovora, cilje ter obveznosti vključenih subjektov.

V pravilniku so navedeni naslednji »cilji strokovne prakse«:

- razvoj splošnih in predmetno-specifičnih kompetenc (analiza in kritična presoja delovanja in urejenosti organizacije z uporabo znanj iz študijskega programa, poznavanje procesov, postopkov, standardov in zakonodaje na področju delovnega mesta),
- ustvarjanje zaposlitvenih možnosti za študenta,
- izoblikovanje študentskih usmeritev za bodoče zaposlitve,
- spoznavanje zakonitosti v poslovnem svetu,
- pridobivanje delovnih navad in poslovnih veščin,
- ustvarjanje mreže poslovnih stikov,
- dvig prepoznavnosti študenta in fakultete med izvajalci prakse,
- vzpostavitev sodelovanja z gospodarskimi in negospodarskimi subjekti,
- prenos teoretičnih spoznanj v prakso.

Poleg tega je namen prakse tudi evalvacija kompetenc študentov. Ocene poda mentor v organizaciji glede na uspešnost opravljenega dela.

V 4. členu pravilnika je določeno, da je praksa del obveznega predmetnika v 2. letniku dodiplomskega študija. Opravlja se v obsegu 160 ur oziroma neprekinjeno 4 tedne. Študent ne sme opravljati prakse več kot 8 ur na dan oz. 40 ur tedensko.

Dokumenti, ki so povezani s praktičnim usposabljanjem, so študentom na voljo v e-učilnici. Vsako leto fakulteta organizira delavnice na temo praktičnega usposabljanja, na katerih študente seznanijo s celotnim potekom prakse v organizaciji.

Študent lahko praktično usposabljanje opravlja pri izvajalcu prakse s seznama, ki ga vsako leto ponudi koordinator prakse. Lahko pa si izbere drug poslovni subjekt, ki je:

- gospodarska družba (družba z neomejeno odgovornostjo, družba z omejeno odgovornostjo, komanditna družba, tiha družba, delniška družba, komanditna delniška družba in samostojni podjetnik),
- pravna oseba javnega prava (javni zavod, javni gospodarski zavod, javna agencija, javni sklad in javno podjetje),
- pravna oseba zasebnega prava (nepridobitne organizacije).

Pri tem mora imeti poslovni subjekt zaposlenih vsaj 5 oseb.

Študent mora imeti pred začetkom prakse sklenjeno pogodbo o strokovni praksi z izvajalcem prakse in s fakulteto.

Med izvajanjem mora študent izpolnjevati portfolijo v skladu z navodili. Sestavni deli portfolija so:

- dnevnik,
- predpisana vsebina strokovne prakse,
- poročilo o strokovni praksi,
- vprašalnik študenta o strokovni praksi,
- vprašalnik mentorja z oceno strokovne prakse.

Za uspešen zaključek praktičnega usposabljanja mora študent opraviti razgovor na fakulteti. Zagovori so razpisani v vseh treh izpitnih obdobjih in potekajo na sedežu fakultete ter na študijskih središčih.

Pred zagovorom mora študent koordinatorju strokovne prakse oddati portfolijo, ki ga podpiše mentor, in pogodbo o strokovni praksi.

Podrobnosti o razpisu, preverjanju in ocenjevanju strokovne prakse ureja Pravilnik o preverjanju in ocenjevanju znanja UP FM.

3 MENTORIRANJE

V tem poglavju bomo najprej opredelili mentorja kot osebo, osredotočili se bomo na sam pomen besede ter izpostavili opredelitve različnih avtorjev. Opisali bomo vloge mentorja, njegove naloge ter kompetence.

3.1 Opredelitev mentorja

Mentorstvo ima bogato zgodovino. Izraz mentor se prvič pojavi v Homerjevi *Odiseji*. Odisej, kralj Itake, se je odpravil v trojansko vojno. Kot skrbnika za vzgojo, učenje in vodenje svojega sina je izbral zaupanja vrednega in pametnega prijatelja po imenu Mentor. Za Telemaha je imel Mentor vlogo starša, učitelja, prijatelja, vodnika in zaščitnika. (Govekar-Okoliš 2016) Tudi veliki Platon je imel, že med leti 427 in 347 pred našim štetjem, svojega mentorja in učitelja Sokrata. Sam pa je bil mentor in učitelj Aristotelu. In prav Aristotel je v svoji filozofiji poučevanja pričel s konceptom mentorstva. Mentorja opisuje kot praktičnega človeka, ki zna povezati politično in etično življenje. Je teoretičen in zna iskati resnico z mišljenjem, opazovanjem, premišljevanjem in tako pridobiva nova znanja. V grški družbi politikov, športnikov ter igralcev je grška beseda mentor pomenila osebo, ki je bila vzor in je imela močan vpliv na razvoj druge osebe in njene kariere. (Govekar-Okoliš in Kranjčec 2016) Danes najdemo zelo različne opredelitve. Tiste, ki so se pojavile od 70. leta 20. stoletja naprej, sta zbrali Govekar-Okoliševa in Kranjččeva v knjigi *Mentorstvo v praktičnem usposabljanju v delovnih organizacijah* (2016, 14). Kranjččeva (1979) opredeljuje mentorja kot osebo, ki se nenehno prilagaja potrebam posameznika, je pozorna na njegove osebne lastnosti ter mu pomaga pri učenju. Kejžar (1986), Daloz (1986) in Zupan-Kušče (1989) se strinjajo, da je mentor tisti, ki s svojo osebnostjo ter bogatimi življenjskimi izkušnjami mentoriranca vodi, usmerja in uči. Clutterbuck (1994) in Jarvis (1995) pravita, da je mentor v podjetju oseba, ki ima izkušnje in znanja o podjetju ter o stroki. Poleg tega pa prepozna sposobnosti praktikanta in ga vodi.

Razlaga Muršaka (2002) se nanaša na mentorja na področju strokovnega izobraževanja. Pravi, da je mentor oseba, ki skrbi za praktično usposabljanje in je odgovorna za izobraževanje mentoriranca. Athanases in Achinstein (2003) pa pravita, da je mentor oseba, ki je usposobljena in zrela osebnost, da lahko uspešno deluje.

Opredelitev mentorja je ogromno, lahko pa bi rekli, da imajo vse nekatere skupne imenovalce, in sicer zrelo osebnost, široko znanje in bogate izkušnje, s katerimi znajo mentorji voditi praktikante po poti do zastavljenih ciljev.

3.1.1 Vloge mentorja

Brečkova in Painkretova (2018) v svojem članku opredeljujeta množstvo vlog, ki jih ima mentor pri svojem delu:

Svetovalec. Dober mentor mora biti najprej dober svetovalec na svojem področju. Mentorirancu mora podajati nasvete o učenju, opravljanju določene naloge in mu predvsem pomagati, da se znajde v organizaciji. Pri tem avtorici svetujeta, naj nasvetov ne bo premalo in ne preveč, saj s pretiravanjem zatremo mentorirančev razvoj. Morajo pa biti, ko mentoriranec prosi zanje.

Zaupnik. Odnos med mentorjem in mentorirancem temelji na zaupanju. V primeru nezaupanja je mentorski odnos nesmiseln. Vlogo zaupnika bo mentor uspešno opravljal, ko bo mentoriranec sam povedal svoje morebitne (lahko tudi osebne) težave. Skozi celoten proces mentoriranja se gradi medsebojno zaupanje med subjektoma; da se podre, pa je dovolj ena sama napaka. Največkrat so za to krivi komunikacijski šumi ali nekorektni začetni dogovori o zaupanju.

»Oskrbnik virov«. Mentor mora priskrbeti ustrezne vire, ki pripomorejo k uspešnemu opravljanju prakse. Viri so lahko različni: lahko gre za materialne, npr. sredstva pri delu, največkrat pa gre za vire informacij, npr. zapisane vire, predpise v organizaciji in ustne vire, ki jih podajo ljudje v organizaciji ali izven nje. Poleg tega dober mentor poskrbi tudi za povezovanje mentoriranca z drugimi zaposleni v organizaciji in izgradnjo odnosa z njimi.

»Navijač«. Kot pri športnih prireditvah tudi pri mentorskem procesu navijanje pomeni motivacijo in spodbudo za uspešno opravljanje praktičnega usposabljanja. Mentoriranca opogumlja in spodbuja ter ga navdaja z dodatno energijo, ki mu pomaga pri reševanju nalog in problemov. Mentor navija za svojega varovanca pred ostalimi zaposlenimi, tudi nadrejenimi. Navijanje za mentoriranca pomeni, da verjamemo v njegov uspeh.

Strateg. Mentor je tisti, ki ima veliko izkušenj z delom v organizaciji, zato ve, kako določene stvari potekajo. Zaradi tega je zmožen usmerjati mentoriranca, da lažje pride do zastavljenih ciljev. Pri tem ga spretno usmerja in vodi po skritih poteh, ne da bi mentoriranec in ostali sodelavci to zaznali. Za doseg ciljev mu pomaga razviti zmagovalno strategijo, ki ga bo pripeljala do optimalnih rešitev. Pri tem mora biti mentor pozoren na spreminjanje strategije, če se izkaže, da je to potrebno.

Lobist. Dober mentor je ponosen na svojega mentoriranca in o njem govori pred ostalimi zaposlenimi tako v organizaciji kot izven nje. Zavzema se zanj in za njegove ideje ter mu s tem ustvarja možnosti, da bo tudi po končanem praktičnem usposabljanju lahko delal na področju, ki ga veseli in zanima.

Zgled posnemanja. Mentor je za mentoriranca velik zgled posnemanja. Vidi ga kot izkušenega na področju dela in na področju komuniciranja ter navezovanja stikov. Zato mora biti mentor zelo previden pri tem, kar dela, in se držati pravil, ki jih sam zastavi mentorirancu. **Oblikovalec življenjskega stila.** Mentor mora biti pozoren tudi na pomoč pri oblikovanju življenjskega stila. Mentorirancu mora pomagati pri uravnoteženju poklicnega in zasebnega življenja ter mu pokazati, kako se prilagajati zahtevam, ki jih prinese določen poklic.

3.1.2 Naloge mentorja

V knjigi *Mentorstvo v praktičnem usposabljanju v delovnih organizacijah* sta avtorici Govekar-Okoliševa in Kranjčičeva (2016, 21–28) opredelili in opisali šest nalog, za katere pravita, da so ključne za uspešnost praktičnega usposabljanja.

»Mentor vpliva na praktikantove osebne zmožnosti za ustvarjanje.«

Mera ustvarjalnosti je od praktikanta do praktikanta zelo različna. Je sposobnost, ki jo je nemogoče izsiliti, lahko pa se jo spodbuja. Mentor mora biti v prvi vrsti odprt za vse dileme, vprašanja, opombe in predloge. Lahko si pomaga tudi s štirimi točkami razvoja ustvarjalnega mišljenja:

Najprej je pomembna priprava, kar pomeni, da praktikant spozna problem, preuči vidike in opazuje druge podobne probleme ter načine reševanja.

Naslednja točka je zorenje (inkubacija), kar pomeni, da podatki, zbrani v prejšnji stopnji, dozori. Praktikant se medtem ukvarja s stvarmi, ki nimajo nobene povezave z nastalim problemom, nezavedno pa zbira podatke za reševanje konkretnega problema.

Tretja stopnja je razvrstitev (iluminacija, inspiracija), na kateri pride do spoznanja in ideje, ki pa jo mora takoj obdelati, saj se drugače lahko zgodi, da izgine v pozabo.

Zadnja, četrta stopnja je preverjanje (verifikacija). Praktikant na koncu preveri rešitev in jo primerja z že znanimi dejstvi in znanjem.

Z upoštevanjem teh točk bo mentor omogočil praktikantu, da se bo njegovo ustvarjalno mišljenje še bolj razvijalo.

»Mentor je pozoren na dejavnike, ki zavirajo uspešno učenje in delo praktikanta na praksi.«

Mentor mora veliko svoje pozornosti nameniti iskanju in spremljanju dejavnikov, ki zavirajo uspešno učenje. Ti so lahko notranji, ki se dogajajo v praktikantu samem, lahko pa so zunanji, ki se dogajajo v okolju.

Notranji dejavniki so fiziološki, npr. stanje čutil, živčevja, zdravstveno stanje, ali psihološki, npr. umske in druge sposobnosti, stili učenja in spoznavanja, motiviranost za učenje in osebne lastnosti (samozavest).

Med zunanje dejavnike spadajo fizikalni, npr. opremljenost in oblikovanost prostora za učenje in delo, ter socialni, ki izvirajo iz družbenega okolja, družine, fakultete in širšega okolja.

Dejavniki se sicer ločijo na notranje in zunanje, a se med seboj tesno povezujejo in prepletajo.

»Mentor je pozoren na motivacijo praktikanta na praksi.«

Motivacija močno vpliva na kakovost komunikacije med mentorjem in praktikantom ter na samo delo. Vrsta in stopnja motivacije določata temeljitost praktičnega dela in učenja ter kakovost rezultatov.

Poznamo več vrst motivacije: zunanja (ekstrinzična) ter notranja (intrinzična).

Zunanje smo motivirani, kadar se učimo zaradi zunanjih posledic. Cilj ni v dejavnosti sami, pač pa v posledici, ki sledi (ocena, pohvala, poklicno napredovanje ...). Takšna motivacija ni trajna in se ob odsotnosti posledic preneha.

Pri notranji motivaciji pa je cilj delovanja v dejavnosti sami. Vir podkrepitve je v sami osebi, ki želi obvladovati določene spretnosti. Rezultati notranje motivacije so ustvarjalnost, širjenje interesov in razvoj sposobnosti.

Za uspešno motivacijo mora mentor osmisliti, prepričati in pridobiti praktikanta za sodelovanje. Pri tem mora biti sam motiviran za delo in izžarevati pozitivna prepričanja. Poznati mora motivacijske dejavnike, ki spodbujajo učenje in delo. Nenazadnje pa mora vzbuditi interes in potrebo po znanju pri praktičnem usposabljanju.

»Mentor je pozoren na čustveno doživljanje praktikanta.«

Čustveno doživljanje praktikanta močno vpliva na potek samega dela. Pozitivna čustva pripomorejo k bolj uspešnemu delu in učenju, medtem ko neprijetna čustva zmanjšujejo učni učinek in delo v praktičnem usposabljanju.

»Mentor skrbi za uspešno praktično usposabljanje.«

Vsak mentor mora vedeti, kako lahko skrbi za uspešno prakso praktikanta, za njegovo ustvarjalno mišljenje in delo. To stori tako, da je njegova razlaga zanimiva in jasna.

Upoštevati mora nastanek in razvoj pozornosti praktikanta, spreminjanje in nihanje pozornosti, potrebni so kratki odmori, predahi, humor idr.

Razlaga ne sme biti strokovno predavanje, pač pa mora vsebovati samo izvedbo povedanega v praksi. Vključena mora biti uporaba ponazoril, poleg tega pa mora biti praktikant vključen v pogovor in izvajanje evalvacije.

Mentor mora znati praktikantu obrazložiti, kako naj bo aktiven, da bodo njegova dejanja smiselna in da bo znanje uporabno v teoriji in praksi.

»Mentor skrbi za lastni profesionalni razvoj, tako osebni kot poklicni.«

Za mentorja je mentorski proces lahko zelo koristen:

Prek poučevanja tudi sam nadgrajuje svoje znanje, ostaja seznanjen z novostmi na svojem področju in je izpostavljen novim idejam. Ob uspehih praktikanta zadovoljstvo občuti tudi sam, saj je to potrditev njegovih znanj in sposobnosti. Pomembno je stalno izobraževanje in dopolnjevanje znanja, poleg tega pa morajo biti mentorji na tekočem z novostmi iz svoje stroke.

Za mentorje so primerni tisti strokovnjaki, ki brez težav sprejmejo dodatne naloge in obveznosti ter so se za mentorstvo pripravljani dodatno andragoško izobraževati.

Mentoriranje ima velik pomen za vseživljenjsko učenje in izobraževanje. Mentor mora delati tudi na dobri samopodobi, saj je od tega, kaj meni o sebi, zelo odvisno njegovo obnašanje in ravnanje.

3.1.3 *Kompetence mentorja*

»Ko govorimo o kompetencah mentorja v praktičnem usposabljanju, mislimo na njegovo znanje, sposobnosti, izkušnje in zmožnosti za uspešno izvajanje praktičnega usposabljanja v delovni organizaciji. To pomeni, da mentor nima le strokovnih in izkušenskih znanj oz. kognitivnih, čustvenih in motivacijskih sposobnosti, temveč je sposoben omenjeno tudi ustrezno uporabiti, uskladiti v določenih okoliščinah. Kompetence mora mentor v praktičnem usposabljanju udeležiti.« (Govekar-Okoliš in Kranjčec 2016, 31)

Clutterbuck in Lane (2004) sta kompetence mentorja opredelila kot nekaj, kar mentor počne, in način, kako to počne. Hkrati pa opozarjata, da jih je težko konkretno opredeliti, saj so kompetence nekaj, kar je odvisno od situacije in časovne determiniranosti.

Med splošne mentorjeve kompetence uvrščata:

- Sposobnost primerno se odzvati na različne potrebe praktikanta.
- Sposobnost prepoznati možne konflikte in jih med sabo usklajevati.
- Sposobnost prepoznati in se ustrezno prilagajati stopnjam odnosa med mentorjem in praktikantom.

Na podlagi opredelitev različnih avtorjev (Bizjak 2004; Marentič Požarnik 2006; Puklek Levpušček 2007), ki so kompetence razdelili na tri veje: strokovne, odnosno-komunikacijske in organizacijsko-administrativne, sta Govekar-Okoliševa in Kranjčeva (2016, 40–41) konkretizirali kompetence mentorjev v praktičnem usposabljanju:

Strokovne kompetence.

Mentor izkazuje kakovostno znanje na svojem področju. Poleg tega pozna učne metode in pristope k poučevanju svoje stroke.

Izkazuje navdušenje nad svojim delom in praktikantu razvije pozitiven odnos do bodočega strokovnega poklica.

Pozna delovanje institucije, predpise, zakonodajo in sistem dela.

Upošteva izobraževalne potrebe posameznega praktikanta in izhaja iz njegovega že pridobljenega praktičnega znanja.

Učinkovito pomaga praktikantu pri načrtovanju, izvajanju in ovrednotenju praktičnega dela.

Daje praktične napotke za delo, ga spodbuja k natančni in kritični evalvaciji. Pri tem praktikanta usmerja k učenju in pridobivanju izkušenj ter ga spodbuja, da lastne izkušnje z delom v instituciji povezuje s teorijo in prakso.

Mentor obvlada metode, oblike in instrumente opazovanja ter spremljanja. Poleg tega upošteva učne stile in navade praktikanta.

Je več uporabne informacijsko-komunikacijske tehnologije in svoje znanje predaja na praktikanta.

Zna ocenjevati praktikantove dosežke ter mu podaja konstruktivno povratno informacijo o njegovem delu v organizaciji.

Mentor pomaga praktikantu pri ustreznem razvoju poklicne socializacije in poklicne identitete.

Mentorjeva samopodoba je dobro razvita.

Skrbi za stalni lastni in poklicni razvoj ter se strokovno izpopolnjuje.

Skrbi za vseživljenjsko učenje in izobraževanje.

Odnosno-komunikacijske kompetence.

Mentor zna vzpostaviti dobro komunikacijo. Imeti mora razvite dobre komunikacijske spretnosti in empatičnost, obvladati pa mora tudi slovenski knjižni jezik.

Znati mora vzpostaviti dobre odnose s praktikantom ob razumevanju njegovih bojazni in negotovosti ter vzpostaviti pozitivno klimo.

Zna se soočati z nezaželenimi dogodki v organizaciji in se na to korektno odzove, na svoje odzive pa navaja tudi praktikanta.

Podpira praktikanta pri njegovem delu v instituciji tako na spoznavnem kot čustvenem področju ter ga hkrati izziva k spremembam v nadaljnjem razvoju znanj in spretnosti v praksi.

Zna spodbujati praktikanta, da ga brez zadržkov lahko vpraša za nasvet.

Uspešno sodeluje s sodelavci v organizaciji, z nadrejenimi, s strokovnimi institucijami izven organizacije ter zna povezati kadrovske potencial podjetja za čimbolj uspešno usposabljanje praktikanta.

Organizacijsko-administrativne kompetence.

Mentor zna dobro razporediti čas glede na zastavljene cilje in k temu navaja tudi praktikanta.

Mentor naj bi znal ustrezno organizirati praktikantovo delo v instituciji.

4 MENTORSTVO

V tem poglavju bomo opredelili mentorstvo kot proces. Najprej se bomo osredotočili na opredelitve različnih avtorjev, ki so se skozi čas spreminjale in dopolnjevale. V nadaljevanju bomo opisali razvojne stopnje ter izpostavili štiri stile vodenja v mentorskem odnosu. Na koncu poglavja pa bomo opisali pozitivne in negativne učinke mentorskega procesa.

4.1 Opredelitev mentorstva

»Naučiti učiti se je danes ena izmed najpomembnejših kompetenc ljudi. Slednja vsebuje mnogo več, kot le memoriranje in delanje povzetkov. Vključuje sposobnost odločanja, kritičnosti in samokritičnosti, razvite miselne procese, ohranjeno vedoželjnost, razgledanost, bogat pojmovni svet in zadovoljivo mero osebnega predznanja. Nekateri vseh teh spretnosti še niso razvili in potrebujejo pomoč mentorja, da ohranijo individualno pot izobraževanja.« (Krajnc 2012)

Skozi čas so se pojavljale opredelitve različnih avtorjev, ki so raziskovali področje mentorstva. Krajnc (1979) opredeljuje mentorstvo kot posebno obliko vodenja, dolgotrajnejši proces, ki temelji na medsebojnem stiku ter skupnem učenju in je usmerjeno na neki problem oziroma temo. Daloz (1986) opredeljuje mentorstvo kot način, ki spodbuja posameznike, da »ponovno osmislijo svojo življenjsko in poklicno pot, ki jih je privedla do intelektualne rasti, sprememb in razvoja.« Zanimiva je tudi opredelitev Galbraitha in Cohena (1995), ki pravita, da mentorstvo združuje pretekle izkušnje ter znanja mentorja in študenta. Med njima se začne graditi zaupanje in skrb drug za drugega. Megginson in Clutterbuck (2005) bistvo mentorstva vidita v prepoznavanju in razvijanju potenciala praktikanta. Pri tem je mentor tisti, ki pomaga praktikantu razviti vpogled in s sledenjem bolje razumeti ter se zavedati lastnih izkušenj. Na podlagi raziskave so avtorji Valenčič Zuljan, idr. (2007) ugotovili, da je za kakovostno mentorstvo pomemben profesionalen odnos, ki temelji na medsebojnem zaupanju in spoštovanju.

Govekar-Okoliševa in Kranjčičeva sta leta 2010 v raziskavi med mentorji, ki sodelujejo v procesu praktičnega usposabljanja, ugotovili, da je mentorstvo »organiziran in skrbno načrtovan proces«. Mentorji pravijo, da gre za »profesionalen, zaupen, spoštljiv odnos, v katerem mentor, kot izkušenejši in večji posameznik, prenaša svoje znanje, kompetence, izkušnje, veščine, pa tudi prepričanja in vrednote, na praktikanta.« Ugotovili sta, da mentorstvo pomaga odkrivati kritičnega, samostojnega ter ustvarjalnega posameznika. Hkrati praktikantu pomaga pri njegovem razvoju in boljši vključitvi v okolje.

Brečkova in Painkretova (2018) mentorstvo opredeljujeta kot proces. Pravita, da je »sodobna paradigma mentoriranja vzajemnost v odnosu odkrivanja, usmerjena k učenju«. To pomeni, da sta tako mentor kot praktikant odgovorna za odnos in proces praktičnega usposabljanja. Opredeljujeta ključne elemente »sodobne paradigme mentoriranja«, ki so: učenje kot najpomembnejši element procesa; razvoj, ki naj bo osredotočen na prihodnost; recipročnost –

vzajemnost pri vseh elementih odnosa; stalna komunikacija, ki je usmerjena k reševanju težav in konfliktov.

4.2 Razvojne stopnje v mentorskem odnosu

Zachary (2002) je opredelil štiri predvidljive stopnje mentorskega odnosa: priprava, pogajanje, usposabljanje, zaključevanje. Stopnje se med seboj povezujejo in nadgrajujejo. Kakšen je njihov časovni potek, je odvisno od vsakega mentorskega odnosa posebej.

Priprava je prva stopnja, pri kateri se morata praktikant in mentor posamezno ter v partnerstvu pripraviti na sodelovanje. Vsak mentorski odnos je edinstven, zato tudi vsak posebej zahteva svoj čas in pripravo za vzpostavitev kakovostnega odnosa.

Priprava obsega dva procesa:

Lastna priprava. Na tej stopnji se mentor sreča z vprašanjem, ali je pripravljen in dovolj motiviran, da lahko uspešno vodi mentorski proces. Naredi lastno oceno svojih mentorskih spretnosti. Hkrati si mora za učinkovit mentorski odnos postaviti jasna pričakovanja in vloge.

Priprava odnosa. Pri tem je pomembno prvo srečanje med mentorjem in praktikantom, na katerem se ustvarijo prvi zametki njunega odnosa. Raziščejo se vzajemni interesi ter učne potrebe, določi se učno ujemanje. Rezultati pomagajo mentorju pri oceni, kako učinkovito bo lahko vodil mentorski proces in spodbujal praktikantovo učenje.

Pogajanje je stopnja, na kateri se mentor in praktikant pogovarjata o vsebini, procesu in ciljeh njunega odnosa. Ključni del pogajanj je razgovor, ki vodi do dogovora o domnevah, pričakovanjih, ciljeh in potrebah v razvijajočem se odnosu. Vključuje tudi pogovor o zaupanju, mejah in omejitvah. Opredelijo se formalne podrobnosti, kot so pogostost srečanj, odgovornosti, merila uspeha in kako zaključiti odnos.

Stopnja usposabljanja traja dlje kot prejšnji dve. Gre za uresničevanje zastavljenih ciljev mentorskega odnosa. Na tej stopnji mentor in praktikant naletita na največ ovir, ki lahko omajajo trdnost odnosa. Hkrati je to stopnja, od katere oba sodelujoča odneseta največ, za kar pa je ključna učinkovita komunikacija. Mentorjeva naloga je skrb za kandidatovo rast s skrbjo za pozitivno in spodbudno ozračje ter odprto in pozitivno komunikacijo, s spraševanjem koristnih vprašanj in korektnim podajanjem konstruktivne povratne informacije. Pri tem morata mentor in praktikant spremljati ter prilagajati mentorski proces, da bi dosegla zastavljene cilje.

Zaključevanje je sicer zadnja stopnja v mentorskem odnosu, a se začne že veliko prej in se razvija skozi celoten mentorski proces. Že na stopnji pogajanja potekajo pogovori o zaključevanju praktičnega usposabljanja in bližje kot je konec, več je aktivnosti, usmerjenih k zaključevanju in doseganju zastavljenih ciljev. Stopnja je sicer kratka, ni pa nepomembna, saj vključuje evalvacijo mentorskega procesa in proslavljanje uspešno doseženih ciljev.

4.3 Stili vodenja v mentorskem odnosu

V mentorskem procesu ne obstajata le dve skrajnosti vodenja, avtorska in demokratska. Blanchard, Zigarmi, P. in Zigarmi, D. (1994) opredeljujejo štiri stopnje vodenja v mentorskem procesu in pravijo, da je dober mentor sposoben uporabiti vse štiri stile vodenja glede na situacijo:

- Direktivni stil vodenja je stil, pri katerem mentor veliko usmerja, nadzoruje izpeljavo naloge, pri tem pa izkaže zelo malo bodrilnega vedenja.
- Za inštruktivni stil je značilno, da mentor natančno nadzoruje izpeljavo naloge. Pri tem praktikanta spodbuja, ga posluša, usmerja in pogosto razlaga njegove odločitve.
- Bodrilni stil je stil, pri katerem mentor zelo spodbuja praktikantov napredek in izpeljavo naloge. Malo pa je direktivnega vedenja, ki usmerja h konstruktivnim rešitvam naloge.
- Delegiranje je stil, pri katerem mentor povsem prenese odgovornost na mentoriranca. Malo je spodbujanja, mentoriranec je pri reševanju težav bolj ali manj prepuščen samemu sebi.

4.4 Učinki mentorstva

Tako praktikant kot študent od mentorstva odneseta zelo veliko. Za oba so lahko učinki tako pozitivni kot negativni, kar je v največji meri odvisno od tega, kakšen odnos vzpostavita med praktičnim usposabljanjem.

4.4.1 *Pozitivni učinki*

Za študenta so pozitivni učinki:

- Znanje, ki ga je prejel na fakulteti, lahko uporabi v delovni organizaciji oziroma v realnih situacijah. Hkrati ga nadgrajuje in spoznava realne razmere trga.
- V konkretnih situacijah spoznava svoje področje dela in ugotavlja svoje zmožnosti za izbran poklic. Ugotavlja, kaj se mora še naučiti in nadgraditi, da bo lahko uspešen na izbranem področju.
- Pridobiva izkušnje in navezuje stike, ki mu bodo lahko prišli prav, ko bo sam pred iskanjem zaposlitve. Vzpostavitev dobrega odnosa z mentorjem lahko pomeni tudi nadaljnje sodelovanje.
- Z dobro opravljenim delom in dobrimi odzivi iz podjetja si dviguje samozavest. Hkrati mu je uspešno delo motivacija za nadaljnji študij in delo.
- S tem, ko je postavljen v realne situacije izven cone udobja, postaja vse bolj samostojen.

Tudi na mentorja ima mentorstvo kar nekaj pozitivnih učinkov:

- Uspehi in zadovoljstvo praktikanta so potrdilo za njegovo dobro delo, kar prinese tudi dvig samozavesti in dodaten zagon za delo.
- Ob učenju praktikanta se uči tudi sam in pridobiva nove veščine na področju vodenja, izobraževanja ter usmerjanja drugih.
- Spodbuja ga, da je na tekočem z iznajdbami in novostmi na svojem področju.
- Od praktikanta dobiva nove, sveže ideje in svež pogled na svet, ki je neodvisen od preteklih izkušenj.

4.4.2 Negativni učinki

Mentorski odnos lahko prinese tudi negativne učinke. Če odnos med mentorjem in študentom od samega začetka nima trdnih temeljev, lahko privede do veliko negativnih učinkov. Ti se pojavijo tudi v dobrih odnosih.

Za študenta so negativni učinki naslednji:

- Če z mentorjem ne vzpostavita ustreznega odnosa, je lahko delo na praktičnem usposabljanju težko. Hkrati ne prinaša ustreznih rezultatov in vodi k izgubi samozavesti ali motivacije za nadaljnji študij in delo na tem področju.
- Zaradi velike količine dela na praktičnem usposabljanju lahko nazaduje pri opravljanju obveznosti na fakulteti.
- Mentor ali ostali zaposleni ga lahko izkoriščajo; opravlja, denimo, dela, ki jih ostali nočejo, dela, ki niso primerna za njegovo stopnjo znanja (pretežka ali prelahka) ... Zaradi takšnih situacij ne napreduje in ne doseže zastavljenih ciljev.
- Slaba izkušnja pri opravljanju praktičnega usposabljanja ga odvrne od opravljanja določenega dela, kljub temu da ga to veseli in zanima.

Za mentorja so negativne posledice:

- Zaradi velike količine časa, ki ga nameni praktičnemu usposabljanju, lahko nazaduje pri svojem delu oz. ne more pravočasno opraviti svojih dolžnosti.
- Ob neuspehih študenta lahko doživlja frustracije in slabo voljo ali izgubi samozavest ter zaupanje v svoje znanje in delo.

5 KOMUNIKACIJA MED MENTORJEM IN ŠTUDENTOM

V tem poglavju bomo izpostavili vidik komunikacije v praktičnem usposabljanju. Opredelili bomo sam pojem in ga v nadaljevanju še bolje spoznali. Izpostavili bomo oblike komunikacije, mentorjeve spretnosti za uspešno komunikacijo ter opredelili komunikacijske napake, ki uničujejo mentorski odnos. V zadnjem delu bomo napisali še nekaj besed o povratnem informiranju.

5.1 Opredelitev komunikacije

Komunikacija je »dejavnost osrednjega pomena, ki tvori neizogiben del našega vsakdanjika«, pravi Brečkova (1998, 108). S komunikacijo skrbimo za odnose z ljudmi okoli sebe in tako uravnavamo ter zadovoljujemo svoje lastne potrebe. Splošno bi komunikacijo lahko opredelili kot izmenjevanje sporočil med dvema subjektoma oziroma med prejemnikom in pošiljateljem. Sporočila morajo biti podana na način, ki je razumljiv prejemniku, in tako, da imajo zanj določen pomen, ki pa ni nujno enak pošiljateljevemu. Za dobro komunikacijo se moramo truditi vse življenje, učiti se moramo spretnosti ter zakonitosti dobre komunikacije, kar je pomembno za vzpostavljanje zdravih in kakovostnih odnosov. »Nenehno učenje komuniciranja omogoča boljše odnose, prepoznavanje samega sebe ter s tem večjo produktivnost na delovnem mestu, v zasebnem življenju, kot tudi v praktičnem usposabljanju.« (Govekar-Okoliš in Kranjčec 2016, 81)

5.1.1 Oblike komunikacije

Pomembno je, da poznamo različne oblike komunikacije in znamo razbrati njihov pomen. Za dober odnos med mentorjem in praktikantom je ključno, da se zavedata različnih oblik ter kdaj jih v mentorskem odnosu uporabiti.

Enosmerna komunikacija je komunikacija, katere namen ni izmenjevanje mnenj in ustvarjanje dialoga, pač pa gre za podajanje kratkih, jasnih informacij od enega udeleženca k drugemu.

Reaktivna komunikacija je komunikacija, pri kateri mentor in praktikant reagirata en na drugega, njen namen pa ni vplivanje. Komunikacija največkrat ostane brez posledic.

Vzajemna komunikacija je komunikacija, pri kateri mentor in praktikant sodelujeta, se spreminjata in vplivata en na drugega. Gre za dvosmerno komunikacijo, njen namen pa je doseganje večjih ciljev in rešitev.

Intrapersonalna komunikacija je komunikacija, pri kateri gre za pogovor s samim seboj.

Interpersonalna komunikacija je »hoteno ali nehoteno, zavestno ali nezavedno, načrtno ali nenačrtno pošiljanje, sprejemanje in delovanje sporočil v medsebojnih, neposrednih odnosih ljudi.« (Govekar-Okoliš in Kranjčec 2016, 82, po Brajša 1993, 20)

Slednja oblika komunikacije je lahko verbalna ali neverbalna. *Verbalna komunikacija* je komunikacija, pri kateri si sogovorca izmenjujeta besede in razumeta njihov pomen.

Neverbalna komunikacija pa je komunikacija, pri kateri sogovorca komunicirata nebesedno. Ta vedno spremlja verbalno komunikacijo, opazimo pa jo kot obrazno mimiko, očesni stik, način govora, dotik ... Neverbalna komunikacija nam velikokrat sporoči veliko več kot verbalna, saj sporoča iskrenost sogovorca in verodostojnost izrečenih besed.

5.2 Mentorjeve spretnosti za uspešno komunikacijo

Pomembno je, da mentor pozna spretnosti, s katerimi bo lahko uspešno vodil mentorski odnos in praktikanta uspešno vodil ter usmerjal do zastavljenih ciljev. Findeisenova (2012) je v svojem članku *Kako razumeti mentorsko razmerje in njegove posledice?* izpostavila pet pomembnih spretnosti, ki so ključne za kakovosten mentorski odnos.

Najprej je izpostavila vživeto poslušanje. Mentor mora mentorirancu dati občutek, da ga poslušča, in izraziti zanimanje za povedano, hkrati pa ga spodbujati k pripovedovanju.

Osredotočiti se mora na nebesedno komunikacijo in kaj hoče praktikant z njo povedati.

Spreten mora biti pri »vzporedni predelavi sporočila«. To pomeni, da zna mentor ob praktikantovi razlagi razbrati sporočila, ki mu jih pošilja, in razmišljati o tem, kaj je želel povedati.

Pri »projekciji« mora znati izbrati prave besede in prava čustva glede na določeno situacijo.

Nenazadnje pa se mora vznemiriti, kot pravi avtorica, kar pomeni, da zna razbrati pomembne dele sporočila in ugotoviti, ali je bilo sporočilo razumljivo.

5.3 Napake mentorjev pri komunikaciji s praktikanti

Poleg spretnosti se mora mentor zavedati tudi napak, ki so lahko del komunikacije. Pogoste napake lahko hitro uničijo odnos in privedejo do nezaupanja ter konfliktov. Govekar-Okoliševa in Kranjčičeva (2016, 85–87) sta po Brajši (1993, 29–64) priredili vrste mentorjev glede na njihov način komuniciranja. Iz tega lahko opredelimo pogoste napake, ki se pojavljajo v komunikaciji mentorjev s praktikantom.

Uporaba t. i. ti- sporočil je ena izmed pogostejših napak pri komunikaciji. Takšna sporočila največkrat sporočajo mentorjeve zahteve, kritike, zapovedi, dokončna mnenja ipd. Praktikant se ob njih počuti napadenega ali celo ponižanega.

Enako nekoristna so t. i. mi- sporočila, ki delujejo medlo in so posredna, predvsem pa dajejo občutek neosebnosti in neiskrenosti. Najboljši in najučinkovitejši način podajanja sporočil so t. i. jaz- sporočila, s katerimi mentor izhaja iz svojih opažanj in mnenj, predvsem pa se približa mentorirancu na osebni ravni.

Napaka, ki zelo vpliva na učni proces in delo, je nerazumljivo podajanje informacij. Mentor mora paziti, da je pri razlagi in podajanju navodil zelo korekten, neposreden in razumljiv. S kratkimi stavki mora povedati bistvo in ne govoriti v prazno. Ob podajanju nerazumljivih

informacij mentoriranec prej ali slej izgubi rdečo nit in zaradi tega težko ostane zbran pri delu, kar upočasnjuje doseganje zastavljenih ciljev.

Prav tako mora mentor paziti, da mentoriranca ne zasuje z vsemi informacijami hkrati, da jih podaja postopno in smiselno v skladu s samim delom. Informacije so najbolj učinkovite, če jim sledi konkreten primer, ki da praktikantu možnost, da abstraktno preseli v realnost.

Vsak mentor se mora zavedati, da ni nezmotljiv in da njegove besede niso edine pravilne, znati mora priznavati svoje napake. Pri komunikaciji ne sme biti subjektiven in pustiti, da o praktikantovem delu odločajo njegova mnenja ter čustva. S tem postane nepravilčen ali celo žaljiv do praktikanta, zaradi česar izgubi njegovo zaupanje in svojo avtoriteto.

5.4 Povratno informiranje

Eden od pomembnih delov mentorskega odnosa je tudi podajanje povratnih informacij. Pomembno je, da praktikant dobi tako dobro kot slabo povratno informacijo o delu, saj lahko le tako uspešno raste in napreduje. Mentor pa mora biti pozoren, na kakšen način posreduje informacije.

Pri povratnem informiranju je pomembno, da mentor izraža kritiko na pravilen način. Opalkova (2003) izpostavlja nekaj točk, ki so pomembne za korektno podajanje informacij: Kritika ne sme zveneti kot sodba, saj se bo tako praktikant počutil napadenega in kritike ne bo sprejel dobronamerno.

Nanašati se mora na točno določeno situacijo, ki naj bo jasno izpostavljena. Samo tako bo praktikant informacijo sprejel kot upravičeno.

Mentor mora biti pri podajanju povratne informacije pozoren tako na svoje potrebe kot tudi na praktikantove.

Povratna informacija se mora navezovati na vedenje in ne na pomanjkljivost, na katero praktikant sam ne more vplivati.

Povratna informacija mora biti željena in pričakovana, ne sme se pojaviti kot »presenečenje« za praktikanta.

Povratna informacija mora biti podana ob pravem času. Podana mora biti čimprej po konkretnem dogodku, da so dogodki še sveži in ko je možnost še kaj popraviti, če je potrebno. Negativna in pozitivna sporočila naj bodo uravnotežena, saj je tako manjša možnost, da mentor omaja praktikantovo samozavest.

6 IZKUŠNJE ŠTUDENTOV FAKULTETE ZA MANAGEMENT PRI PRAKTIČNEM USPOSABLJANJU V PODJETJU – EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu zaključne projektne naloge predstavljamo rezultate kvantitativne raziskave, ki smo jo izvedli med študenti UP Fakultete za management. Zanimale so nas njihove izkušnje pri praktičnem usposabljanju, ki so ga opravljali v okviru učnega programa. Pri raziskavi smo se osredotočili na cilje praktičnega usposabljanja in odnos ter komunikacijo med mentorji in študenti.

6.1 Potek zbiranja podatkov

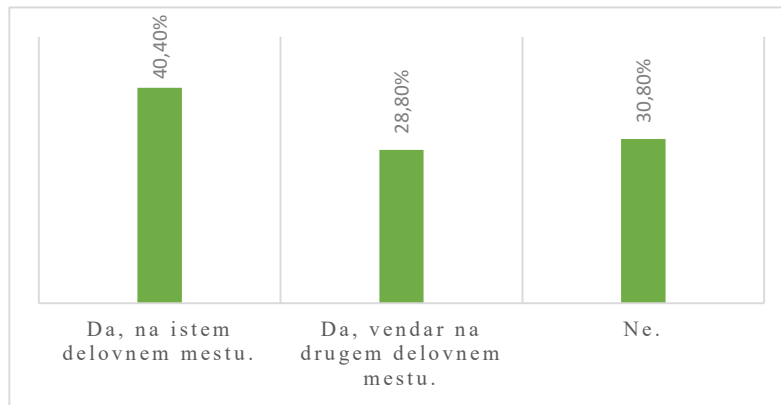
Za namen pridobivanja podatkov smo sestavili anketni vprašalnik z 10 vprašanji. Prvi del se je nanašal na cilje praktičnega usposabljanja in naloge mentorjev, drugi del pa je bil sestavljen iz vprašanj o odnosu ter komunikaciji med mentorjem in študentom. Vprašanja so bila večinoma zaprtega tipa, nekatera pa kombiniranega.

Raziskava je potekala februarja, marca in aprila. Naš cilj je bil pridobiti 100 anket študentov, ki so že imeli opravljeno praktično usposabljanje. Ankete smo razdelili med študente na predavanjih. Marca pa je bila razglašena epidemija koronavirusa, zaradi česar so se predavanja začela izvajati prek spleta, kar je otežilo našo raziskavo. Potek raziskave smo zato morali prilagoditi tako, da smo jo lahko izvedli od doma. Anketne vprašalnike smo študentom poslali prek elektronske pošte. Ker smo videli, da ne bomo uspeli pridobiti 100 rešenih vprašalnikov, smo zmanjšali tudi vzorec raziskave na vsaj 50. Na koncu smo prejeli 52 rešenih vprašalnikov.

6.2 Analiza pridobljenih podatkov

Podatke smo uredili s pomočjo programa Excel in jih ustrezno statistično analizirali. V nadaljevanju podajamo rezultate po posameznih vprašanjih, prav tako grafe in tabele, v katerih so rezultati tudi grafično prikazani.

Veliko študentov v času študija opravlja različna študentska dela, nekatera so ustrezna tudi za opravljanje praktičnega usposabljanja v podjetju. Pri prvem vprašanju nas je zanimalo, koliko je študentov, ki so praktično usposabljanje opravljali na istem delovnem mestu, kot so prej opravljali študentsko delo, koliko v istem podjetju in koliko anketirancev si je našlo novo delo.

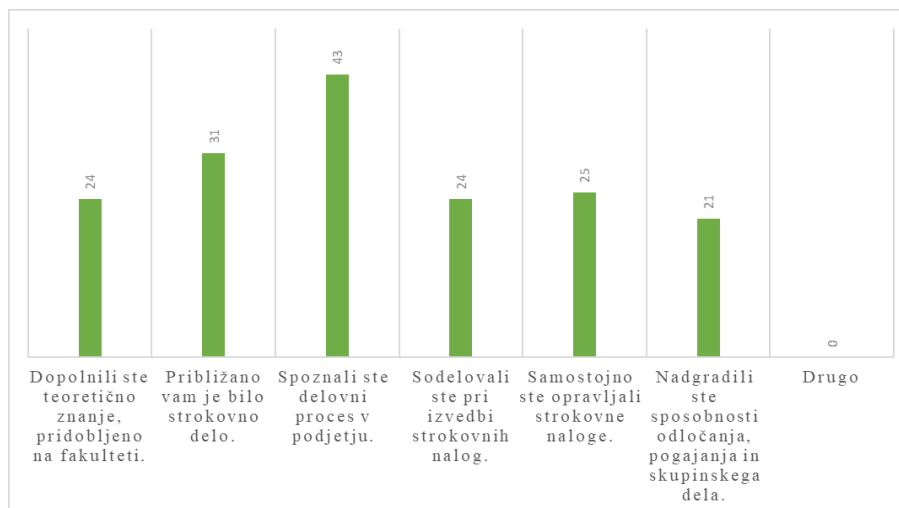


Slika 1: Ste v podjetju že prej opravljali študentsko delo?

Rezultati prvega vprašanja so predstavljeni v zgornjem grafu in vidimo lahko, da je praktično usposabljanje v istem podjetju in na istem delovnem mestu opravljalo 40,4 % oziroma 21 študentov. V istem podjetju, vendar na drugem delovnem mestu je delalo 28,8 % ali 15 študentov. Na novo pa si je delo našlo 30,8 %, kar predstavlja 16 študentov.

40 % študentov je delovno okolje, v katerem so opravljali praktično usposabljanje, že poznalo. Kar pa, glede na rezultate ankete, ni močno vplivalo na potek prakse. Bistvenih razlik med temi in ostalimi študenti ni moč razbrati.

Pri drugem vprašanju nas je zanimalo, katere izmed ciljev praktičnega usposabljanja so dosegli. Študentje so imeli na voljo več možnih odgovorov.



Slika 2: Katere od naštetih ciljev ste po vašem mnenju dosegli na praktičnem usposabljanju v podjetju?

Največkrat doseženi cilj praktičnega usposabljanja je, da so študentje spoznali delovni proces v podjetju. Ta cilj je obkrožilo kar 43 od 52 študentov. 31 študentov je reklo, da jim je bilo približano strokovno delo na področju opravljanja prakse. 25 jih je mnenja, da so samostojno opravljali strokovne naloge. 24 študentov se strinja, da so dopolnili teoretično znanje, ki so ga pridobili na fakulteti. 24 jih je obkrožilo, da so sodelovali pri izvedbi strokovnih nalog. 21 pa je takšnih, ki so nadgradili sposobnost odločanja, pogajanja in skupinskega dela. Drugih ciljev niso dodali.

Po pričakovanjih je največkrat izpostavljen/dosežen cilj spoznati delovni proces v podjetju, saj do tega največkrat pride vzporedno s samim procesom. Cilj približati strokovno delo je bil naslednji po številu odgovorov. Kar tudi ni presenečenje, saj so študentje ob opravljanju delovnih nalog lahko spoznavali strokovno delo na področju opravljanja strokovne prakse. Ostali cilji so si bili po številu odgovorov zelo podobni. Pomenljivo je, da ni več študentov doseglo cilja 'sodelovanje pri izvedbi strokovnih nalog'. Za to so lahko različni razlogi – nezaupanje med mentorjem in praktikantom, premalo izraženega interesa s strani praktikanta, previsoka pričakovanja mentorja, mentor si je morda vzel premalo časa, prekratko obdobje same prakse ipd. Ne preseneča nas, da je najmanj študentov izbralo cilj 'nadgradili ste sposobnost odločanja, pogajanja in skupinskega dela', saj je po našem mnenju to najbolj kompleksen cilj. Tako od študenta kot mentorja zahteva ogromno volje, sodelovanja, predvsem pa časa.

Tretje vprašanje se osredotoča na naloge, ki jih ima mentor v procesu praktičnega usposabljanja. Zanimalo nas je, katere naloge so izpolnili in katere so bile večkrat zapostavljene in neizpolnjene. Tudi tu so lahko študentje obkrožili več kot en odgovor.

Preglednica 1: Katere od naštetih nalog je po vašem mnenju izpolnil mentor?

Z vami je delil ustrezne informacije v zvezi s podjetjem in z delovnim mestom.	43
Odgovarjal vam je na zastavljena vprašanja in bil dosegljiv za pogovor.	42
Pomagal vam je pri vzpostavitvi stikov z ostalimi zaposlenimi.	32
Pomagal vam je razumeti kulturo podjetja.	32
Postavljal vam je izzive in dodeljeval odgovornosti.	31
Spodbujal vas je in vam dajal podporo.	30
Ustvaril je priložnosti za učenje na področju komuniciranja.	27
Ustvaril je priložnosti za učenje na področju odgovornosti.	25
Spodbujal je vaš strokovni razvoj.	23
Ustvaril je priložnosti za učenje na področju timskega dela.	22
Učil vas je specifičnih spretnosti.	21
Ustvaril je priložnosti za učenje na področju prilagodljivosti.	21
Ustvaril je priložnosti za učenje na področju kritičnega mišljenja.	16
Drugo.	0

Mentorji so v 43 primerih delili informacije v zvezi s podjetjem in delovnim mestom. Ta naloga je pomembna za uspešen začetek praktičnega usposabljanja in za začetek izgradnje odnosa. Lahko celo trdimo, da je to osnovna dolžnost mentorja, zato rezultat ni presenečenje. 42 študentom so bili mentorji na voljo za pogovor in so si vzeli čas za odgovarjanje na njihova vprašanja. 32 študentov je odgovorilo, da so jim mentorji pomagali pri vzpostavitvi stikov z ostalimi zaposlenimi. Prav tako je 32 študentov odgovorilo, da so jim mentorji pomagali razumeti kulturo podjetja. Ta naloga je za študente zelo pomembna, saj se lahko ob pomoči mentorja hitreje privadijo na delo v kolektivu in podjetju ter tako bolj sproščeno in uspešneje opravljajo naloge, ki jih delovno mesto prinese. 31 študentov meni, da so jim mentorji postavljali izzive in dodeljevali odgovornosti. To je pomemben vidik praktičnega usposabljanja, saj se tako študentje hitreje učijo in dosegajo zastavljene cilje. Ob uspešni rešitvi zastavljenih nalog in izzivov si krepijo samozavest ter motivacijo za delo. 30 študentov je od mentorjev prejelo spodbudo in dobivalo podporo. Ob vseh nalogah je zelo pomembno, da je mentor najprej poslušalec, navijač in tisti, ki mu mentoriranec lahko zaupa. S tem mu vliva samozaupanje in samozavest za delo. 27 študentom so mentorji ustvarjali priložnosti za učenje na področju komuniciranja. 25 študentom so mentorji ustvarili priložnost za učenje na področju odgovornosti. 23 študentom se je zdelo, da so mentorji spodbujali

njihov strokovni razvoj. 22 študentov je obkrožilo, da so jim mentorji ustvarili priložnosti za učenje na področju timskega dela. 21 študentov so mentorji učili specifičnih spretnosti. 21 študentom so mentorji ustvarili priložnosti za učenje na področju prilagodljivosti. 16 študentov pa je obkrožilo, da so jim mentorji ustvarili priložnosti za učenje na področju kritičnega mišljenja.

Pri četrtem vprašanju smo se osredotočili na stile vodenja, ki so jih opredelili Blanchard, Zigarmi in Zigarmi (1994), in sicer bodrilni stil, inštruktivni stil, delegiranje in direktivni stil vodenja. Vsak od stilov vodenja je primeren za določene situacije, s katerimi se srečujejo vodje, tako v odnosu s praktikanti kot z ostalimi zaposlenimi. Vsak mentor naj bi sicer znal primerno in pravilno uporabiti vse štiri stile vodenja. Kateri stil mentor največkrat uporabi, pa je lahko tudi pokazatelj odnosa, ki ga vzpostavi s študenti.

Preglednica 2: Kateri od naštetih opisov je najbolj veljal za vaš odnos z mentorjem?

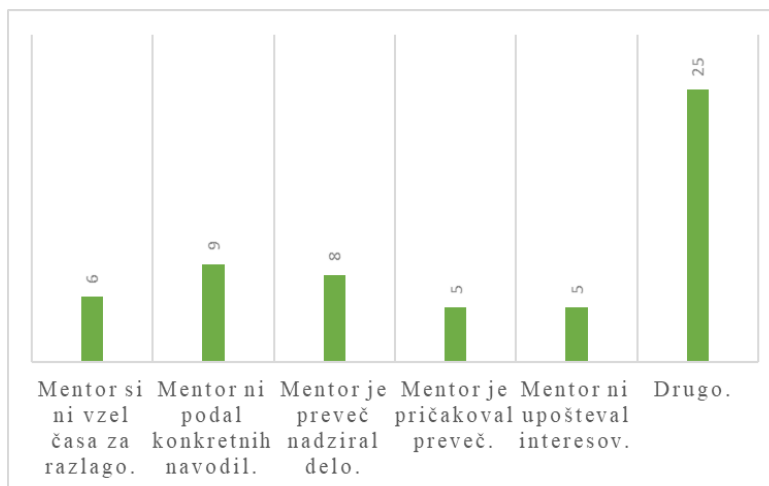
Inštruktivni stil	Mentor je natančno podajal navodila in ob tem razlagal odločitve, spodbujal in prisluhnil.	39
Direktivni stil	Mentor je natančno in korektno podajal navodila, a ob tem ni razlagal odločitev ali spodbujal.	10
Bodrilni stil	Mentor je slabo in nekorektno podajal navodila, a ob izpeljavi naloge razlagal odločitve, spodbujal in prisluhnil.	2
Delegiranje	Mentor je slabo in nekorektno podajal navodila in ob nalogi ni razlagal odločitev, spodbujal in prisluhnil.	1

Največ študentov je opisalo odnos z mentorjem z inštruktivnim stilom vodenja, in sicer 39. Pri njih so si mentorji vzeli čas za razlago in podajanje navodil, hkrati so bodrili ter nudili oporo študentom. 10 študentov je v odnosu z mentorjem najbolj zaznalo direktivni stil vodenja. Pri teh odnosih si je mentor sicer vzel čas za korektno podajanje navodil, manjkalo pa je spodbudnega vedenja, ki je velikokrat za študente ključno za doseganje ciljev.

Dva študenta sta izbrala bodrilni stil vodenja. Mentor si je vzel čas za praktikanta in spodbujal razvoj ter delo, a je bil slabši pri podajanju navodil. To je morda pripeljalo do slabših rezultatov pri izvedbi samih nalog.

Eden od študentov pa je svoj odnos opisal z delegiranjem. Mentor je na študenta povsem prenesel odgovornost. Mentoriranec je bil pri sprejemanju odločitev, izvajanju nalog in reševanju težav prepuščen samemu sebi.

Pri petem vprašanju smo izpostavili najpogostejše težave, s katerimi se soočijo študentje na praktičnem usposabljanju. Zanimalo nas je, kako pogosto so se pojavljale. Študentje so lahko izbrali več možnih odgovorov.



Slika 3: So se na praksi pojavile katere od naštetih težav?

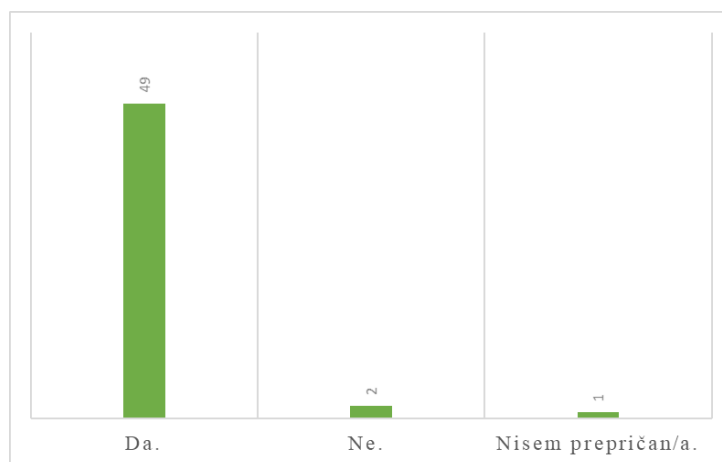
Rezultati odgovorov so zelo vzpodbudni, saj je večina anketiranih študentov na vprašanje odgovorila z 'drugo'. Najpogostejši odgovor, ki so ga pri tem zapisali, je, da težav pri praktičnem usposabljanju niso imeli. Takih študentov je bilo 25.

Študentje, ki so zaznali težave, so najpogosteje odgovorili, da mentor ni podal konkretnih navodil, in sicer v 9 primerih. Slabo podana navodila za študente največkrat pomenijo frustracijo, saj so že tako izpostavljeni različnim mnenjem nadrejenih ali ostalih zaposlenih in imajo občutek, da se morajo vedno dokazovati. Če so navodila podana slabo in zato ne morejo izpeljati naloge dobro, izgubijo samozavest in delovno vnemo, hkrati lahko v očeh zaposlenih hitro postanejo nekompetentni za opravljanje določenih nalog. 8 študentov je obkrožilo, da so mentorji preveč nadzirali delo. Pri prevelikem nadzoru je največja težava ta, da študentje niso sproščeni pri delu in težko samostojno opravljajo določeno nalogo, saj so lahko pri napačni potezi deležni negativnega odziva. 6 študentov je izbralo odgovor, da si mentorji niso vzeli časa za razlago. Pri tem je težava podobna kot pri preslabem podajanju navodil; torej slabša samozavest pri opravljanju nalog in občutek, da dela ne opravljajo dovolj dobro. 5 študentov je izbralo, da so mentorji od njih pričakovali preveč in niso upoštevali njihovih interesov. Prevelika pričakovanja mentorjev lahko prav tako dajejo občutek, da mentoriranci niso dovolj dobri in da bi morali pokazati več, čeprav dejansko ne zmorejo, saj morda ne poznajo dovolj dobro sistema, okolja in procesov. Za mentorje so velikokrat stvari, ki jih sami že dolgo počnejo, samoumevne, zato morda niti ne razumejo, da študent ne more dosegati tako visokih standardov, kot bi sami pričakovali.

Upoštevanje praktikantovih interesov je pomembna naloga mentorjev, saj so študentje pripravljene veliko vložiti v to, kar jih zanima. Hkrati s tem mentor pokaže, da mu je mar za študenta in za vzpostavitev dobrega odnosa.

Edina dodatna težava, ki jo je izpostavil študent, je bila, da je mentor na trenutke dodelil preveč nalog, zaradi česar ni bilo časa, da bi bile te končane. Tudi v tem primeru je mentor od študenta pričakoval preveč in ni upošteval njegovih zmožnosti.

Za mlade je danes ključno, da z nadrejenimi vzpostavijo sproščen odnos. Na tak način lahko pokažejo svoje spretnosti in znanje ter hitreje pridejo do zastavljenih ciljev. Pri šestem vprašanju nas je zanimalo, ali so študentje na praksi vzpostavili sproščen odnos z mentorjem.

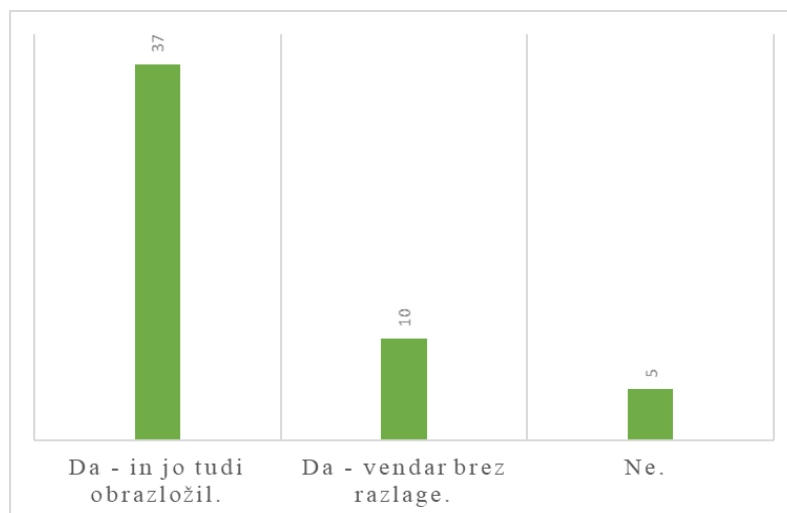


Slika 4: Bi trdili, da ste z mentorjem v času prakse vzpostavili sproščen odnos?

49 študentov se strinja, da so imeli sproščen odnos z mentorji. To je lahko dober pokazatelj, da so mentorji pripravljene delati s študenti, ki pridejo na praktično usposabljanje v podjetje, da so pripravljene nanje prenesti znanje in izkušnje.

Dva študenta sta na vprašanje odgovorila z 'ne', eden pa ni bil prepričan. Kljub temu da se mentor in študent trudita, ni vedno možno, da bi vzpostavila sproščen odnos, tudi zaradi karakternih razlik. Pogosto se to zgodi v odnosih, ko sta si mentor in študent dodeljena in pred samim začetkom nimata priložnosti, da bi se spoznala in pripravila na mentorski odnos. Lahko pa gre tudi za pomanjkanje interesa za odnos, s strani mentorja ali pa študenta. Za dober in sproščen odnos sta namreč potrebna sodelovanje in vzajemnost.

Povratna informacija je pomemben del praktičnega usposabljanja. Podana na pravi način lahko zelo pripomore k hitrejšemu doseganju ciljev in k vzpostavljanju pozitivnega odnosa. Zato nas je zanimalo, koliko študentov je bilo deležnih konstruktivne kritike in ali so ob tem dobili tudi razlago.

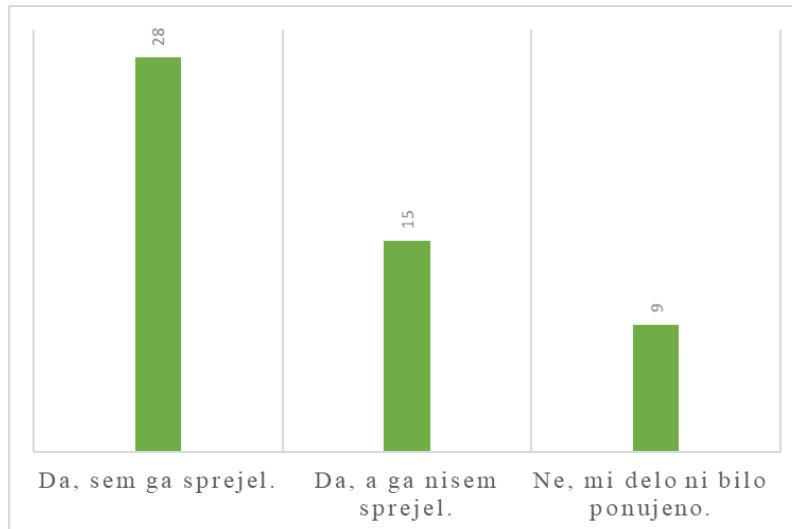


Slika 5: Vam je mentor podal konstruktivno povratno informacijo o vašem delu?

37 študentov je obkrožilo, da so dobili povratno informacijo, ki ji je sledila tudi obrazložitev. 10 študentov je od svojih mentorjev dobilo povratno informacijo, vendar niso bili deležni obrazložitve.

Iz korektno podane povratne informacije se študentje lahko ogromno naučijo in napredujejo pri svojem delu – ne glede na to, ali je pozitivna ali negativna. Še posebej negativna kritika lahko zelo vpliva na študente, na njihovo delo in rezultate. Če je podana neprimerno, se ob tem počutijo napadene in kritike ne razumejo dobronamerno. Če pa je povedana na pravi način, lahko na njej gradijo in nadgrajujejo svoje znanje ter veščine. Če študentje povratne kritike ne prejmejo, težje napredujejo, saj dejansko ne morejo vedeti, ali so delo opravili dobro ali slabo, kaj je tisto, kar znajo in na čem morajo še delati. 5 študentov je v anketi izbralo, da povratne informacije o svojem delu niso dobili.

Praktično usposabljanje je lahko odlična odskočna deska za delo na področju, ki jih zanima. Delodajalci iščejo mlade, ki so sposobni, in praksa je odličen način, da se izkažejo. Zanimalo nas je, koliko študentom se je ponudila priložnost, da po končani praksi še nadaljujejo delo na istem mestu in koliko jih je to možnost sprejelo.

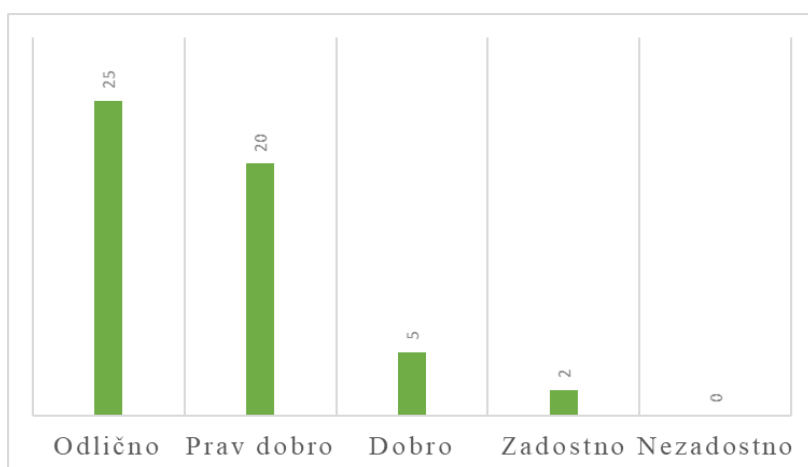


Slika 6: Vam je bilo po končanem praktičnem usposabljanju ponujeno nadaljnje delo v podjetju in ali ste ga sprejeli?

Nadaljnje delo v podjetju je bilo ponujeno 43 študentom, 28 je delo sprejelo, 15 pa ne. Da je bilo toliko študentom ponujeno delo, je zelo pozitivno in kaže na pomembnost praktičnega usposabljanja na fakultetah. Za študente je to odlična priložnost, da dokažejo, kako zainteresirani so za delo na področju stroke in ali so pripravljeni trdo delati, da dosežejo zastavljene cilje. Za podjetja pa je to priložnost, da pridobijo nove kadre s svežim znanjem, ki so pripravljeni delati in nadgrajevati specifična znanja.

9 študentom delo ni bilo ponujeno. Kar pa seveda ne pomeni nujno, da se niso izkazali ali da niso bili dovolj uspešni.

Pri predzadnjem vprašanju nas je zanimalo, kakšna je bila splošna ocena študentov o uspešnosti praktičnega usposabljanja.



Slika 7: Kako bi ocenili uspešnost praktičnega usposabljanja?

Zadovoljnih študentov je bila velika večina. Odlično oceno je izbralo 25 študentov, 20 je izbralo prav dobro oceno. Oceno dobro je podalo 5 študentov. 2 študenta pa sta ocenila prakso z oceno zadostno.

Glede na prejšnja vprašanja in glede na to, da se večina študentov ni soočala s težavami, so rezultati tega vprašanja pričakovani.

Za konec nas je zanimalo še, ali so študentje pri komunikaciji z mentorji na praktičnem usposabljanju kaj pogrešali.

Preglednica 3: Ste pri komunikaciji z mentorji kaj pogrešali?

Ne	48
Da	4

48 študentov ni pri komunikaciji z mentorji ničesar pogrešalo. Od 4 študentov, ki so odgovorili z da, so se 3 strinjali, da so pogrešali boljše podajanje navodil in boljše obrazložitev dela. Medtem je eden izpostavil, da je pogrešal več mentorjevega znanja s konkretnega področja.

7 SKLEP

Obvezen del vseh študijskih programov v Sloveniji je tudi izvedba praktičnega usposabljanja, ki je enakovredno ovrednotena s kreditnimi točkami kot ostali predmeti v programu. Tako se vsak študent, katere koli študijske smeri, prej ali slej sreča s praktičnim delom; na fakulteti ali v podjetju. Za marsikoga je to prvi stik z delom, ki je del bodočega poklica. V zaključni projektni nalogi smo se osredotočili predvsem na odnos in komunikacijo študentov z mentorji.

V teoretičnem delu smo skozi preučevanje literature s področja praktičnega usposabljanja in mentoriranja izluščili pomembne informacije v zvezi s splošno ureditvijo praktičnega usposabljanja na državni ravni kot tudi na ravni Fakultete za management. Poleg tega smo raziskali pojem mentoriranja in mentorstva. Oba pojma smo opredelili. Osredotočili smo se na vloge, naloge in strokovne kompetence mentorja. V poglavju Mentorstvo smo se osredotočili na vzpostavitev mentorskega odnosa, razvojne stopnje v odnosu, stile vodenja in učinke mentorstva. V zadnjem delu pa smo opredelili pojem komunikacije, oblike komunikacije, mentorjeve spretnosti za uspešno komunikacijo, napake pri komunikaciji in napisali nekaj besed o povratnem informiranju.

V empiričnem delu smo raziskovali, kakšne izkušnje so imeli študenti Fakultete za management pri praktičnem usposabljanju v podjetjih. Glede na pridobljene anketne vprašalnike smo analizirali rezultate.

Ugotovili smo, da je skoraj 70 % študentov praktično usposabljanje opravljalo v podjetjih, kjer so že prej opravljali študentsko delo; od tega dobrih 40 % na istem delovnem mestu. Pri tem so največkrat dosegli cilj spoznati delovni proces v podjetju, sledil pa je cilj približati strokovno delo. Ugotovili smo tudi, da sta bili med največkrat izpolnjenimi nalogami mentorja, ki smo jih podali v anketi, mentorjevo podajanje informacij v zvezi s podjetjem in delovnim mestom ter odgovarjanje na zastavljena vprašanja. Najmanjkrat izpolnjena naloga mentorja je bila, da je ustvaril priložnost za učenje na področju kritičnega mišljenja. Največkrat uporabljen stil vodenja je bil inštruktivni stil.

Ugotovili smo tudi, s katerimi težavami so se soočali študentje na praktičnem usposabljanju. Največkrat jih je zmotilo, da jim mentor ni podal konkretnih navodil ter da je preveč nadziral delo. Še vedno pa je bila velika večina študentov takšnih, ki težav niso imeli.

Na splošno večina študentov meni, da so z mentorjem uspeli vzpostaviti sproščen odnos. Poleg tega so mentorji študentom podali konstruktivno kritiko, le v nekaterih primerih je bila ta podana brez razlage.

Ugotovili smo, da je bilo približno 80 % vseh študentov, vključenih v raziskavo, ponujeno nadaljnje delo v podjetju. Pri tem so ga nekateri sprejeli, drugi ne.

Največkrat podana splošna ocena praktičnega usposabljanja je bila odlično, ki ji je sledila ocena prav dobro. Le nekaj študentov je prakso ocenilo z ocenama dobro in zadostno. V zadnjem vprašanju pa nas je zanimalo tudi, ali so študentje pri komunikaciji z mentorji kaj

pogrešali; 48 od 52 študentov ni ničesar pogrešalo. Le trije so izpostavili, da so pogrešali boljše podajanje navodil in boljšo obrazložitev dela. En študent pa je pogrešal več mentorjevega znanja s konkretnega področja.

Na področju praktičnega usposabljanja bi se dalo raziskati še marsikaj. Predvsem bi v prihodnje lahko razširili raziskavo na vse študente ekonomije in naredili primerjavo med študenti ene in druge fakultete. Preučili bi lahko, kaj so študentje odnesli od praktičnega usposabljanja in kako jim je slednje pomagalo pri nadaljnjem študiju ter delu po koncu študija.

Raziskovanje na področju odnosa in komunikacije med mentorji ter študenti nam je bilo izredno zanimivo. Ugotovili smo, da je veliko dejavnikov, ki vplivajo na potek praktičnega usposabljanja; od osebnostnih lastnosti tako mentorja kot študenta do delovnih nalog, ki jih mentor ponudi študentu, ter osnovnih komunikacijskih procesov, ki med nami potekajo vsak dan. Predvsem pa se nam zdi zanimivo to, da lahko samo nekaj tednov praktičnega usposabljanja spremeni naše načrte za prihodnost in obrne interese ter zanimanja v povsem novo smer.

LITERATURA

- Athanases, Steven Z. in Betty Achinstein. 2003. Overview and Introduction. V *The blackwell handbook of mentoring: a multiple perspective approach*, ur. Tammy D. Allen in Lillian T. Eby, 3–6. Malden: Blackwell Publishing.
- Bizjak, Cvetka. 2004. *Organizacija pripravništva na šoli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Blanchard, Kenneth, Patricia Zigarmi in Drea Zigarmi. 1994. *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
- Brajša, Pavao. 1993. *Pedagoška komunikologija*. Ljubljana: Glotta Nova.
- Brečko, Daniela. 1998. *Kako se odrasli spreminjamo?: socialna komunikacija in osebni razvoj*. Radovljica: Didakta.
- Brečko, Danijela in Simona Painkret. 2018. Mentor in mentorski proces. *Hr&M*, februar/marec, 11–15. <https://sofos.si/wp-content/uploads/2018/02/Mentor-1.pdf> (9. 10. 2019)
- Clutterbuck, David. 1994. *Everyone needs a mentor: Fostering talent at work*. London: Institute of Personnel and Development.
- Clutterbuck, David in Gill Lane. 2004. *The situational mentor. An international review of competencies and capabilities in mentoring*. Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Daloz, Laurent A. 1986. *Effective teaching and mentoring: realizing the transformational power of adult learning experiences*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Findeisen, Dušana. 2012. Kako razumeti mentorsko razmerje in njegove posledice? Mentorsko razmerje kot sistem znanja, recipročnega učenja, delovanja in odnosov. *Andragoška spoznanja*, 2, 31–42.
- Galbraith, Michael V. in Norman H. Cohen. 1995. *Mentoring: New Strategies and Challenges*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
- Govekar-Okoliš, Monika. 2009. Izobraževanje mentorjev za praktično usposabljanje študentov v različnih delovnih organizacijah. *Andragoška spoznanja*, 15 (1), 77–89 <https://search.proquest.com/openview/04b1fcc59229ee4080ba11f2ca4de5e8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2042910> (2. 10. 2019)
- Govekar-Okoliš, Monika in Renata Kranjčec. 2010. *Izobraževanje mentorjev za praktično usposabljanje po bolonjskih študijskih programih v podjetjih/zavodih*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Govekar-Okoliš, Monika. 2016. Mentorstvo nekoč in danes – pomembna oblika izobraževanja ter prenosa znanja in izkušenj. *Andragoška spoznanja*, 22 (2), 3–7. <https://revije.ff.uni-lj.si/AndragoskaSpoznanja/article/view/6638/6327> (2. 10. 2019)
- Govekar-Okoliš, Monika in Romana Kranjčec. 2016. *Mentorstvo v praktičnem usposabljanju v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

- Zakon o visokem šolstvu (ZVis). *Uradni list RS*, št. 119/33.
- Jarvis, Peter. 1995. *Adult and continuing education: theory and practice*. London, New York: Routledge.
- Kejžar, Ivan. 1986. *Organizacija usposabljanja pripravnikov*. Ljubljana: Zavod za tehnično izobraževanje.
- Krajnc, Ana. 1979. *Metode izobraževanja odraslih: andragoška didaktika*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Krajnc, Ana. 2012. Individualizacija izobraževanja vodi v mentorsko gibanje »Znaš, nauči drugega«. *Andragoška spoznanja*, 18 (2), 19–30. <https://revije.ff.uni-lj.si/AndragoskaSpoznanja/article/view/541/418> (2. 10. 2019)
- Kristl, Julijana. 2007. *Smernice za praktično usposabljanje na univerzi v Ljubljani*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. https://www.fpp.uni-lj.si/mma_bin.php?id=20120323121459
- Marentič Požarnik, Barica. 2006. Seminarji za mentorje kot priložnost za razvijanje kompetenc in poglobljanje refleksije ob partnerskem sodelovanju s fakultetnimi učitelji. V *Teorija in praksa v izobraževanju učiteljev*, ur. Cirila Peklaj, 29–43. Ljubljana: Center za pedagoško izobraževanje Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Megginson, David in David Clutterbuck. 2005. *Techniques for Coaching and Mentoring*. Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford: Burlington.
- Muršak, Janko. 2002. *Pojmovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za šolstvo, Center RS za poklicno izobraževanje.
- Opalk, Vesna. 2003. *Vloga mentorja in podjetja pri strokovnih praksah: priročnik za usmerjanje mentorjev in vzpostavitev učinkovitega programa strokovne prakse v podjetju*. Ljubljana: Pedagoški center Ekonomske fakultete.
- Fakulteta za management. 2019. *Pravilnik o izvajanju strokovne prakse*. Interno gradivo, Fakulteta za management. http://www.fmkp.si/Media/Default/predstavitev/Interni_akti/Pravilnik_o_izvajanju_strokovne_prakse_spremembe%202019_splet.pdf (2. 10. 2019)
- Puklek Levpušček, Melita. 2007. Kompetence učiteljev – mentorjev študentov. V *Mentorstvo in profesionalna rast učiteljev*, ur. Cirila Peklaj, 49–59. Ljubljana: Center za pedagoško izobraževanje Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Repe, Eva. 2016. Proces prenove praktičnega usposabljanja: Praktično usposabljanje v bolonjskih študijskih preogramih. *Andragoška spoznanja*, 22 (2), 81–89. <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-W39KEM10> (15.1.2020)
- Templeton, William K., Karel Updyke in Robert B. Bennett. 2012. Internships and the Assessment of Student Learning. *Business & Accreditation*, 4 (2), 27–38. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2144961 (6. 10. 2019)

- Valenčič Zuljan, Milena. Janez Vogrinc, Cvetka Bizjak, Zvonka Krištof in Jana Kalin. 2007. *Izzivi mentorstva*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta Univerza v Ljubljani.
- Zachary, Lois J. 2002. The Role of Teacher as Mentor. V *Contemporary Viewpoints on Teaching Adults Effectively*, ur. Jovita M. Ross-Gordon, 27–38. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zupan-Kušče, Stanka. 1989. *Mentorji in pripravniki v združenem delu*. Ljubljana: Skupnost izobraževalnih centrov v SR Sloveniji, Gospodarska zbornica Slovenije.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik o komunikaciji in odnosih med študenti in mentorji v podjetjih

Vprašalnik o komunikaciji in odnosih med študenti in mentorji v podjetjih

Sem Eva Bohinc in zaključujem študij na Fakulteti za management. Za namene diplomske naloge z naslovom »Komunikacija in odnosi med študenti in mentorji v podjetjih« sem pripravila anketni vprašalnik. Namenjen je študentom Fakultete za management, ki ste že opravljali praktično usposabljanje pri delodajalcih. Anketa je anonimna, podatki pa bodo uporabljeni samo za potrebe diplomske naloge.

1. Ste v podjetju že prej opravljali študentsko delo?
 - a. Da, na istem delovnem mestu.
 - b. Da, vendar na drugem delovnem mestu.
 - c. Ne.

2. Katere od naštetih ciljev ste po vašem mnenju dosegli na praktičnem usposabljanju v podjetju? (Izberete lahko več odgovorov.)
 - a. Dopolnili ste teoretično znanje, pridobljeno na fakulteti.
 - b. Približano vam je bilo strokovno delo.
 - c. Spoznali ste delovni proces v podjetju.
 - d. Sodelovali ste pri izvedbi strokovnih nalog.
 - e. Samostojno ste opravljali strokovne naloge.
 - f. Nadgradili ste sposobnosti odločanja, pogajanja in skupinskega dela.
 - g. Drugo (vpišite): _____

3. Katere od naštetih nalog je po vašem mnenju izpolnil mentor? (Izberete lahko več odgovorov.)
 - a. Z vami je delil ustrezne informacije v zvezi s podjetjem in delovnim mestom.
 - b. Pomagal vam je pri vzpostavitvi stikov z ostalimi zaposlenimi.
 - c. Pomagal vam je razumeti kulturo podjetja.
 - d. Odgovarjal je na zastavljena vprašanja in bil dosegljiv za pogovor.
 - e. Postavljal vam je izzive in dodeljeval odgovornosti.
 - f. Spodbujal je vaš strokovni razvoj.
 - g. Učil vas je specifičnih spretnosti.
 - h. Spodbujal vas je in vam dajal podporo.
 - i. Ustvaril je priložnosti za učenje na področjih (obkrožite ustrezna področja):
 - i. komuniciranja
 - ii. kritičnega mišljenja
 - iii. odgovornosti
 - iv. prilagodljivosti
 - v. timskega dela
 - j. Drugo (vpišite): _____

4. Kateri od naštetih opisov je najbolj veljal za vaš odnos z mentorjem? (Izberite en odgovor.)
 - a. Mentor je natančno podajal navodila in ob tem razlagal odločitve, spodbujal in prisluhnil.
 - b. Mentor je natančno in korektno podajal navodila, a ob tem ni razlagal odločitev ali spodbujal.

- c. Mentor je slabo in nekorektno podajal navodila, a ob izpeljavi naloge razlagal odločitve, spodbujal in prisluhnil.
 - d. Mentor je slabo in nekorektno podajal navodila in ob nalogi ni razlagal odločitev, spodbujal in prisluhnil.
5. So se na praksi pojavile katere od naštetih težav? (Lahko izberete več odgovorov.)
- a. Mentor si ni vzel časa za razlago.
 - b. Mentor ni podal konkretnih navodil.
 - c. Mentor je preveč nadziral delo.
 - d. Mentor je pričakoval preveč.
 - e. Mentor ni upošteval interesov.
 - f. Drugo: _____

6. Bi trdili, da ste z mentorjem v času prakse vzpostavili sproščen odnos?
- a. Da
 - b. Ne.
 - c. Nisem prepričan/a.
7. Vam je mentor podal konstruktivno povratno informacijo o vašem delu?
- a. Da – in jo tudi obrazložil.
 - b. Da – vendar brez razlage.
 - c. Ne.
8. Vam je bilo po končanem praktičnem usposabljanju ponujeno tudi nadaljnje delo v podjetju in ali ste ga sprejeli?
- a. Da, sprejel/a sem ga.
 - b. Da, a ga nisem sprejel/a.
 - c. Ne, delo mi ni bilo ponujeno.
9. Kako bi ocenili uspešnost praktičnega usposabljanja? (Izberite en odgovor.)
- a. Odlično.
 - b. Prav dobro.
 - c. Dobro.
 - d. Zadostno.
 - e. Ne zadostno.
10. Ste pri komunikaciji z mentorji kaj pogrešali?
- a. Ne.
 - b. Da. (Prosim, obrazložite.) _____

Hvala za sodelovanje!