

Mentorstvo v organizacijah

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v9i1.108>

Prejeto: 22.1.2020 / Sprejeto: 24.3.2022

Strokovni prispevek

UDK 331.361.3+005.62

KLJUČNE BESEDE: mentorstvo, mentor, mentoriranec, naloge, vloge

POVZETEK – Mentorstvo se je začelo razvijati že v času stare antike, zato mentorstvo ni novost. Vsaka organizacija pristopi drugače do mentorstva in ga glede na lastne potrebe, delovno okolje in potrebe vseh udeležencev prilagodi. Mentorstvo je dolgotrajen proces in zahteva sodelovanje, komuniciranje med mentorjem in mentorirancem. Je eden bistvenih procesov organizacije, saj je način spodbujanja in uresničevanja ciljev posameznikov. Preko nalog mentoriranec in mentor razvijata svoje kompetence, uresničujeta vse zadane cilje, naloge ter želje. S sodelovanjem med mentorjem in mentorirancem se gradi njuna uspešnost, hkrati tudi uresničujeta svoje karijerne načrte, ki zajemajo življenjsko in delovno pot. Namen raziskave je, da se opredeli pomembnost vloge mentorja pri razvoju mentoriranca v času mentoriranja. Vzorec raziskave zajema respondente z različnih področij dela ter različne starosti, kar je omogočilo raznolikost rezultatov. Raziskava je pokazala, na kakšen način vplivajo mentorjeve vloge in naloge v času mentoriranja, ter uspešnost mentorstev. Skozi mentorski proces se posameznik uvede v delovno okolje, sam proces pa pripomore k razvijanju posameznikovih kompetenc in uresničitvi zadanih ciljev.

Received: 22.1.2020 / Accepted 24.3.2022

Professional paper

UDC 331.361.3+005.62

KEYWORDS: mentoring, mentor, mentee, assignments, roles

ABSTRACT – Mentoring began to develop as early as ancient times; therefore, mentoring is not new. Each organization approaches mentoring differently and adapts it according to its own needs, the work environment, and all the participants' needs. Mentoring is a long process requiring cooperation and communication between the mentor and the mentee. It is one of the essential processes of an organization, as it helps promote and realize the goals of individuals. Through assignments, the mentee and the mentor develop their competencies, realize set goals, assignments, and wishes. Through cooperation between the mentor and the mentee, success is built, and they realize their plans concerning their life and career. The research aims to define the importance of the role of the mentor in developing the mentee during the mentoring process. The research sample includes respondents from different lines of work and different ages, which enabled diverse results. Research has shown how mentoring roles and assignments are influenced during mentoring, and their subsequent performance. Through the mentoring process, the individual is introduced to the work environment and the process helps develop the individual's competencies and achieve the set goals.

1 Uvod

V prispevku opisujemo pomen mentorstva tako za posameznika kot za organizacijo. Mentorstvo ima dolgo tradicijo, saj se je začelo izvajati že v času stare antike kot način predajanja znanja in izkušenj na naslednjo generacijo.

Mentorstvo je oblika izobraževanja, ki poteka na več načinov. Način mentoriranja je odvisen od mentorja in okolja. Mentorstvo je pomemben proces organizacij, saj preko njega mentorirancu svetujemo, ga vodimo, vzgojimo in izobražujemo, kar pripomore k njegovemu razvoju. Ključni deli mentorstva so posameznikovo predhodno znanje, potrebe, želje, interesi in izkušnje. Današnja ovira pri mentorstvu je ta, da

se mentoriranec s težavo nauči sam, kaj mora na odrejenem delovnem mestu delati. Nekoč je mentorstvo delovalo kot prenašanje znanja na naslednike določenih obrti. Dandanes se še vedno znanje prenaša, poleg tega pa je potrebno poskrbeti, da se v času mentorstva upoštevajo določena pravila, zakonodaja, značilnosti in razvoj v sodobni informacijsko-tehnološki družbi.

Na splošno je mentorstvo odnos med mentorjem in mentorirancem. Glavni namen mentorstva je, da se lahko mentoriranec pripravi za pot, ki ga privede do uspeha v njegovi karieri. Za uspešen proces mentorstva je poleg mentorja in mentoriranca pomembna tudi delovna organizacija. Vzpostavljen mentorski sistem, podprt s strani organizacije in usklajen z njenimi cilji, pomembno prispeva k temu, da se mentoriranec pravilno uvede in nauči postopka dela v procesih uvajanja v delovno organizacijo in nadaljnega usposabljanja.

Cilji prispevka zajemajo opredelitev vloge in nalog mentorja pri uvajanju mentoriranca v organizacijo ter opredelitev razlik med mentorstvom na različnih področjih dela v gospodarstvu. Prav tako se s pomočjo raziskave preuči pojavnost vlog in nalog mentorjev v mentorskem procesu ob uvajanju mentoriranca v delovno organizacijo, pojavnost oblik mentorstev v različnih organizacijah ter pojavnost kompetenc mentorirancev v času mentorstva v organizacijah in ugotovi pomembnost (ne)poznavanja mentorirancevih želja, ciljev in kariernih načrtov.

Za boljši vpogled v proces mentorstva smo raziskali relativnost vloge mentorjev pri razvoju mentorirancev in povezanost mentorskega procesa z organizacijo, kako se uporabljajo drugačne oblike mentorstva na določenem delovnem področju ter kako se razvija mentoriranec skozi mentorski proces v organizaciji. Zato smo v teoretičnem delu prispevka predstavili, kaj je mentorstvo, kdo je mentor, kdo je mentoriranec ter kakšno je razmerje med mentorjem in mentorirancem v organizaciji. V raziskovalnem delu smo predstavili rezultate, ki smo jih pridobili z analizo odgovorov, ki so jih podali anketiranci. Bistven namen raziskave je, da se ugotovi pomen vloge mentorja pri razvoju mentoriranca ter vpliv mentorjeve vloge in nalog v času mentorskega procesa.

2 Mentorstvo

Mentorstvo ni nekaj, kar bi bilo aktualno zadnjih nekaj desetletij. O mentorstvu se je govorilo že v daljni preteklosti, že v času Platona, ko je iz njegovih del razvidno, da je bil Sokrat njegov mentor in velik učitelj, za katerega je bilo značilno, da je poučeval z dialogom. Aristotelov mentor je bil Platon, ki je začel koncept mentorstva, filozofijo poučevanja, ki se je skozi Aristotelovo življenje razvijalo. Mentorstvo ima dolgo tradicijo in nekatere značilnosti so se ohranile do danes. Proces mentorstva povezujemo z dialogom, razvojem posameznika, njegovega samozavedanja, kritičnosti, da je mentorstvo vodenje osebe v njegovo kariero (Govekar-Okoliš, 2016, str. 3).

Sodobni teoretiki mentorstvo opredelijo različno. Nekateri se osredotočajo na dolgotrajnost in tradicijo procesa. Tako Krajnc (1979, v: Govekar - Okoliš in Kranjčec, 2016, str. 45) razlaga, da je mentorstvo posebna oblika vodenja, ki predstavlja dolgo-

ročen proces medsebojnih stikov med mentorjem in mentorirancem. Daloz (1986, v: Govekar - Okoliš in Kranjčec, 2016, str. 45) razlaga mentorstvo kot proces, s katerim se spodbuja posameznike, da razmislijo o svoji življenjski in poklicni poti, ki privedeta do intelektualne rasti, sprememb in razvoja. Podobno je mentorstvo opredelil Clutterbuck (1994, v: Govekar - Okoliš in Kranjčec, 2016, str. 45), ki navaja, da je vsako dobro mentorstvo tisto, v katerem se mentor in mentoriranec enakovredno spoštujeta, prepoznata lastno potrebo po osebnem razvoju ter imata razvito predstavo, kam hočeta iti. Mentorstvo je eden najmočnejših razvojnih poskusov, ki so dosegljivi posamezniku in organizacijam. Je tudi vodenje v smislu izobraževanja in vzgajanja posameznika (Govekar - Okoliš in Kranjčec, 2016, str. 45).

Brečko in Painkret (2018, str. 12) se osredotočita na sodobno paradigmo, za katero je pomembna vzajemnost v odnosu odkrivanja in je usmerjena k učenju. Avtorja izpostavi, da sta mentor in mentoriranec za odnos in proces soodgovorna. Glavne značilnosti sodobne paradigme so učenje, ki je ključen element in zahteva spodbudno okolje; razvoj, ki poudarja in usmerja v prihodnost; recipročnost, pri kateri so učenje, odgovornost in doprinos vzajemni; ter stalna komunikacija, ki se preko vprašanj, dilem in odgovorov usmerja v aktivno iskanje poti.

Podobno tudi Balkovec Debevec (2016, str. 13) opisuje mentorstvo kot obliko izobraževanja in poudarja pomembnost odnosa med mentorjem in mentorirancem. Račnik (2010, str. 205) izpostavi dve dimenziji mentorstva: razvojno, kjer je odnos med mentorjem in mentorirancem dvosmeren, in pokroviteljsko, kjer je odnos enosmeren.

Pri razvojnem mentorstvu sta mentor in pripravnik na isti ravni, kjer mentor pomaga pripravniku, da razume, kaj naj stori in kako se je potrebno lotiti dela. Ker učenje poteka dvosmerno in ker imata prijateljski odnos, to privede do pripravnikovega spoštovanja mentorja. Rang tu ni pomemben. Od začetka imata določen željen rezultat, ob katerem se oba veselita. Mentor je nekdo, ki ima izkušnje in znanje in katerega pomoč je v obliki sugestivnih vprašanj. Mentorjevo sporočilo je: »Pridobi si lastne izkušnje, izgradi si lastno modrost.« (Račnik, 2010, str. 205–206).

Pri pokroviteljskem mentorstvu imata mentor in učenec podrejeno-nadrejeno razmerje, kjer mentor poda navodila in osnovno znanje, kako naj učenec naredi določeno nalogo. Mentor ve, kateri so cilji, medtem ko jih učenec spoznava sproti, njegova pomoč prihaja v obliki nasvetov. Mentor je starejša oseba z izkušnjami in znanji, lahko tudi višjega ranga, pričakuje od učenca popolno lojalnost in spoštovanje – gre za formalno obvezo. Ko začne učenec napredovati, se začnejo konflikti zaradi upiranja mentorjevim nasvetom. Mentorjevo sporočilo je: »Poslušaj, kaj so moje izkušnje, spoštuj nasvete.« (Račnik, 2010, str. 205–206).

S tem ko mentoriranec opazuje in sledi mentorjevim nalogam, se tvori tako partnerski kot prijateljski odnos, ki ima obojestransko koristnost in je zasnovan na dolgotrajnem razvoju mentoriranca. Skozi odnos se mentor in mentoriranec uči, pridobivata nove informacije, negujeta nove veščine in drugo. Prijateljska zveza v času mentorstva omogoča dobre temelje, na katerih se gradi zaupanje, ki vpliva na potek učenja. Pred začetkom mentorskega procesa morata mentor in mentoriranec uskladiti mentorjeve naloge, cilje in angažiranost, kar bo mentorirancu koristno pri njegovem

razvoju, uvajanju, učenju in/ali izobraževanju. Naloge in cilji so orientirani v rezultate mentoriranja in pridobivanje znanja, hkrati pa se mentorjeva angažiranost spremeni skozi proces mentorstva od aktivne (začetek postopka uvajanja, izobraževanja) do pasivne (prepuščamo opredeljevanje ciljev, nalog, organiziranje srečanj in ostale procese, ki spadajo v proces uvajanja). Tovrsten pristop omogoča mentorirancu samostojen razvoj ob pomoči mentorja, v kolikor le-to potrebuje (Račnik, 2010, str. 205).

Mentorstvo obstaja v več oblikah, vrstah, obstaja več različnih načinov prenašanja znanja, izkušenj in nalog, ki jih prejemamo in dajemo (Wooden in Yaeger, 2012). Govekar - Okoliš in Kranjčec (2016, str. 51) razvrščata mentorstvo v štiri modele oziroma oblike, ki so:

- tradicionalno mentorstvo – kjer gre za močno interakcijo med mentorjem in mentorirancem, kjer je mentor v večini primerov starejša in izkušena oseba, ki vodi mentoriranja;
- vrstniško mentorstvo – poteka med vrstniki in je drugačno od tradicionalnega mentorstva posebno v tem, da sta oba, tako mentor kot mentoriranec, v vlogi učitelja ali učenca;
- enakovredno ali co-mentorstvo – posebno po tem, da se v njem vzpostavlja vzajemen odnos med mentorjem in mentorirancem, tako da sta si enakovredna;
- e-mentorstvo – posebno po tem, da gre za posredno izobraževanje in učenje med mentorjem in mentorirancem ter je zasnovano na uporabi informacijske tehnologije in je v praksi vse pogostejše.

Veliko teoretikov, kot so Govekar - Okoliš, Kranjčec, Račnik, Balkovec Debevec, Brečko in Painkret, opredeljujejo več vrst, oblik mentorstva, medtem ko drugi teoretiki gledajo na mentorstvo kot nalogo. Ne glede na to, da obstaja tovrstni način poučevanja, se posameznik lahko preko različnih dejanj uči. Vsakič, ko nekoga opazujemo, si zapomnimo njegovo vedenje, značaj, dejanja in skozi vse opaženo se lahko posameznik nauči tisto, kar je za določen proces dela bistvenega pomena. Teoretiki opredeljujejo, da se ta način uvajanja zgodi, kadar mentor opazuje mentoriranca pri delu, prav tako ko drugi opazujejo pri delu njega. Pri mentorstvu gre za odločitve, ki jih sprejemamo, in za odločitve o tem, kako bomo opazovali svet in odločitve ter kako bomo v tem svetu delovali (Wooden in Yaeger, 2012).

Mentorstvo je prav tako način pomoči posameznikom, da se lahko učinkoviteje razvijajo. Je odnos, namenjen kreptitvi samozavesti in podpori, saj lahko tako mentoriranec prevzame nadzor nad lastnim razvojem in delom. Mentorstvo ni enako kot usposabljanje, poučevanje ali treniranje, saj mentorjem ni potrebno biti usposobljen trener ali strokovnjak za vlogo mentorja. Biti morajo sposobni poslušati, postavljati vprašanja, ki bodo mentoriranca pripravili do tega, da določi potek ukrepov, ki jih sprejema glede na lasten razvoj. Mentorstvo je proces, ki pomaga organizaciji pri širjenju znanja, nemotenemu delovanju in dodatnemu pridobivanju idej (Laithwaite, ni letnice, str. 3).

Slabo načrtovan ali izpeljan mentorski proces ne vpliva samo na kakovost dela mentorjev, marveč tudi na uspešnost posamezne organizacije. Velikokrat privede do odhoda t. i. talentov iz organizacije v prekratnem časovnem roku, velik vpliv ima

tudi slaba implementacija vpeljave novega zaposlenega. Pri mentorskem procesu ni pomembno samo to, da se mentoriranca uvede v organizacijo, kjer opravlja delovne naloge, poudarek mora organizacija dati tudi temu, da se mentoriranca uvede v proces dela in kulturo organizacije. Velikokrat nepravilen način izvajanja mentorskega procesa privede do tega, da je mentoriranec nezadovoljen, izgubi motivacijo in postopoma se prebudi želja po odhodu. Za organizacije je pomembno, da je mentorski proces zastavljen ustrezno in omogoči pridobivanje novih idej, nove perspektive, omogoča prijetnejšo organizacijsko kulturo, izboljša ugled in zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah (Esih in Novak, 2019, str. 14).

V obdobju trajanja mentorstva sta pomembna dva posameznika, to sta mentor in mentoriranec. V nadaljevanju bosta predstavljena, predvsem njune naloge, kompetence in druge pomembne lastnosti, ki so pomembne v času mentorstva.

3 Mentor

Pomen besede mentor izhaja že iz časa Homerja, ko je bil opredeljen kot junak, modrec in zaupanja vreden posameznik v epu Odiseja. Sama beseda mentor se je v tistem času uporabljala med grškimi politiki, športniki in igralci in je pomenila osebo, ki je bila vzor in imela vpliv na razvoj drugih oseb ter njihove kariere (Balkovec Debevec, 2016, str. 12). Govekar - Okoliš (2016, str. 4) definira mentorja kot osebo, ki je lahko vodnik, učitelj, vzgojitelj oziroma moder in dobro misleč svetovalec. Hkrati je oseba, ki z nasveti in pojasnili usmerja ter vodi neizkušenega posameznika. Pomaga mentorirancu strniti pot do cilja in nadomešča nekatere njegove manjkajoče lastnosti. Mentor je prav tako definiran kot strokovna oseba, ki ima modrost in znanje.

S poglobljenim razumevanjem in pojmovanjem mentorja so se ukvarjali pedagogi, andragogi in psihologi. Posledično je prišlo do številnih interpretacij pri različnih virih. Vsem je skupno to, da se poudarja pomen mentorja kot vodnika, spodbujevalca, kot tistega, ki ima dovolj izkušenj, ter pospeševalca razvoja, saj s svojim trudom, znanjem in izkušnjami ponuja posamezniku možnosti za hitrejši optimalen razvoj ob pridobivanju znanja in izkušenj (Balkovec Debevec, 2016, str. 12).

Dober mentor sprejme vse okoliščine kot izziv in s svojim ravnanjem mentoriranca vključuje v izvajanje postopkov, ga spodbuja in mu izkazuje zaupanje. Mentor sprejema in igra vlogo učitelja, pomočnika, vodnika, svetovalca, ki daje podporo posamezniku in ga usmerja, motivira ter mu pomaga iskati nove priložnosti za učenje. Mentoriranec pod njegovim vodstvom razvije ustrezne kompetence, ki mu bodo omogočale učinkovito, neodvisno in odgovorno delo v njegovi stroki (Kermavnar in Govekar - Okoliš, 2016, str. 28).

Govekar - Okoliš in Kranjčec (2016, str. 14) opredeljujeta mentorja kot osebo, ki pomaga mentorirancu in je pozorna na njegove potrebe, osebne lastnosti, je vodnik, ki ga vodi na njegovi poti do zastavljenih ciljev. Mentor sam po sebi ni uspešen v svoji vlogi, ampak ga velikokrat naredi uspešnega prav mentoriranec. Zuljan Valenčič idr. (2007, str. 125) mentorja opredeljujejo kot osebo, ki spodbuja, daje naloge,

postavlja svojega mentoriranca pred nove izzive, mu organizira možnosti za pridobivanje izkušenj, pomaga ter olajša delo in učenje, ga varuje pred prehudimi napakami in drugimi posledicami neizkušenosti.

3.1 Vloge in naloge mentorja

Mentor ima več vlog in vsaka narekuje naloge, ki jih mentoriranec upošteva. Mentorjeve vloge so številne, izpostavili jih bomo le nekaj. Mentor prehaja iz ene vloge v drugo, vsaka od teh vlog ima tudi svoje naloge. Strukturna mentorjeva vloga je pomembna, ker z njo spodbuja k aktivnosti, načrtovanju, organiziranju, uvajanju ter k ustvarjanju posameznika. Druga je podporna mentorjeva vloga, ki se kaže v sprejetosti mentoriranca, ko mu pomaga, v prijateljstvu in svetovanju. Strokovna mentorjeva vloga je namenjena spodbujanju posameznikovega razvoja, usposabljanju, vzgajanju ter ocenjevanju. Pri vsaki vlogi je pomembno, da je mentor usposobljen, se zna prilagajati situaciji ter značilnostim mentoriranca (Govekar - Okoliš in Kranjčec, 2016, str. 15).

Poleg navedenih treh vrst vlog Brečko in Painkret opisujeta še druge vloge. Te pripomorejo k njegovemu osebnemu razvoju, povezane so z njegovimi željami in možnostjo uresničevanja karijerne poti. Mentor je tudi (Brečko in Painkret, 2018, str. 13–14):

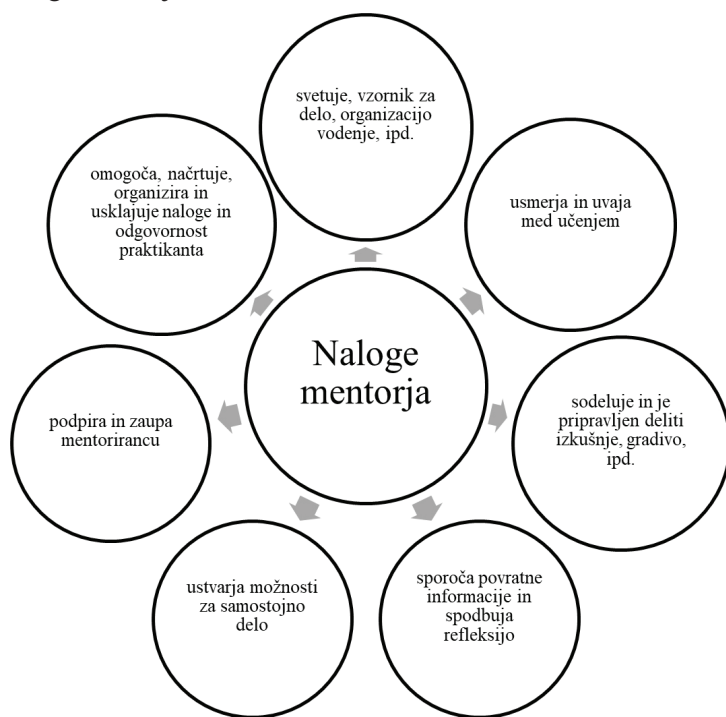
- svetovalec – ponuja nasvete za učenje, opravljanje nalog ali vstop v organizacijo, upošteva načelo srednje mere, saj lahko preveč informacij vpliva na mentorirančev razvoj, ponudi nasvet, kadar mentoriranec zaprosi zanj;
- zaupnik – odnos med mentorjem in mentorirancem temelji na zaupanju, saj v kolikor ne, je dobro, da se delovno razmerje konča, saj lahko vpliva na njun razvoj, kajti zaupanje se gradi skozi celoten mentorski proces in se lahko podre z eno napačno potezo;
- oskrbnik virov – mentorjeva naloga je, da mentorirancu priskrbi vse potrebne vire, da se lahko razvija, to je lahko vse od osnovnih sredstev do najmanj pogostih virov za delo, le-ti niso samo zapisani oz. organizacijski predpisi, ampak tudi »ustni« viri;
- »navijač« – v času mentorskega procesa mentor s svojim navijanjem opogumlja, spodbuja mentoriranca, s tem pridobiva energijo za izzive, mentor mu da občutek varnosti, tako je lahko mentoriranec uspešen in ustvarja spodbudno okolje;
- strateg – mentor pozna vse v organizaciji, delovanje organizacije, vključevanje v skriti kurikulum, kaj je značilno v določenem okolju, mentor lahko mentoriranca spretno usmeri do cilja, pomaga oblikovati zmagovalno strategijo, strategija se v mentorskem procesu lahko tudi spremeni, kar je lahko odvisno od napredka mentoriranja ali od organizacije;
- zgled posnemanja – mentoriranec velikokrat posnema mentorja, tako pri delu kot pri komunikaciji in vzpostavljanju odnosov, velikokrat bolj šteje tisto, kar mentor dela kot tisto, kar govori, pomembno je, da se mentor zaveda, da se od njega zahteva največja stopnja osebne konsistentnosti;
- lobist – vsak mentor je zavzet za svojega mentoriranca, s ponosom govori o njem, njegovih idejah, mentorjeva naloga je, da dela mentoriranca bolj vidnega, najbolj spretni lobisti dajejo občutek, da je bil mentoriranec omenjen mimogrede, kljub

temu da je bilo načrtovano, tako se odprejo mentorirancu vrata nove karijerne priložnosti;

- oblikovalec življenjskega stila – k mentorjevim nalogam spada tudi pomoč pri oblikovanju življenjskega stila, pomoč pri uravnoteženju poklicnega in zasebnega življenja, stopnji mobilnosti ter osebni fleksibilnosti v določenem poklicu, biti mora usmerjen k razvoju celovite osebnosti.

Čebuljeva (2007, str. 31) je naloge mentorja povzela in jih prikazala v shemi (shema 1), v kateri so zajete ključne in najbolj pogoste naloge mentorja, kot jih predstavljajo številni raziskovalci.

Shema 1: Naloge mentorja



Vir: Čebulj, N. (2007). Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 5(20), str. 31.

Čebuljeva (2007, str. 31) je navedene naloge v shemi 1 povzela po avtorici Opalk, ki je leta 2003 opredelila pomen določitve delovnih in učnih ciljev ter dejavnosti in strukturo programa usposabljanja. Ključne mentorjeve naloge so še, kot je razvidno iz sheme 1, svetovanje pri uresničevanju nalog in projektov, sprejem in uvajanje v novo delovno okolje, pogovor o projektu, delovnem področju, praktični nalogi, ustrezno strokovno uvajanje (naloge podjetja kot takega), sprotno svetovanje in nadzorovanje, ki zagotovi pozitivno delovno izkušnjo, vrednotenje dela mentoriranca, vzdrževanje odprte komunikacije med mentorskim procesom ter spodbujanje timskega dela.

Govekar - Okoliš (2016, str. 15) je opredelila naloge mentorja tekom usposabljanja, ki zajemajo spodbujanje strokovnega razvoja mentoriranca, učenje na področjih komuniciranja, kritičnega mišljenja, odgovornosti, prilagodljivosti ter skupinskega dela, ustvarjanje situacij za napredovanje, učenje specifičnih spretnosti, postavljanje izzivov in dodeljevanje odgovornosti, dajanje konstruktivne povratne informacije tako o mentorirančevih močnih kot šibkih točkah, pomoč pri razumevanju kulture podjetja, dosegljivost za pogovor, odgovarjanje na vprašanja mentoriranca ter spodbujanje in dajanje podpore, deljenje informacij in pomoč mentorirancu pri vzpostavitvi mreže poslovnih stikov.

Ne smemo pa pozabiti na končno mentorjevo nalogo, da pripravi končno pisno evalvacijo praktičnega usposabljanja mentoriranca. Prav tako mora opraviti samoevalvacijo, kako je bil uspešen kot mentor in ali je uspel doseči vse cilje z mentoriranjem. Potrebno je ovrednotiti vzroke za morebitna odstopanja od načrtovanih ciljev usposabljanja mentoriranca in sprejeti odločitve za uspešnejše in kakovostnejše opravljanje mentoriranja (Govekar - Okoliš in Kranjčec, 2016, str. 128–129).

Kot je razvidno iz navedenih nalog mentorja, lahko opazimo, da je pred več kot desetimi leti bil večji poudarek na tem, da se uresničujejo zadane naloge, mentoriranca ustrezno strokovno uvaja s pomočjo sprotne svetovanja in nadziranja ter vzdržuje odprta komunikacija in spodbujanje timskega dela. Dandanes so mentorjeve naloge naravnane na učenje, dajanje konstruktivnih povratnih informacij, pomoč pri razumevanju kulture organizacije, postavljanje izzivov, s pomočjo katerih se bo mentoriranec razvijal in pridobival dodatne kompetence, izkušnje. S tem mentor »gradi« mentoriranca in pripomore k njegovemu razvoju tako v organizaciji kot v zasebnem življenju.

3.2 *Kompetence mentorja*

Za izvajanje vlog in nalog mora biti mentor ustrezno usposobljen, ključne pa so kompetence posameznika v času mentorskega procesa. Ključne kompetence mentorja pri mentorskem procesu so aktivno poslušanje, sposobnost gradnje zaupanja, sposobnost motiviranja, postavljanje ciljev, identifikacija znanja in sposobnosti mentoriranca, upravljanje s tveganji (za zdravje in varnost) na delovnem mestu, poleg tega pa še dobre interpersonalne veščine ter podajanje jedrnate in jasne razlage nalog (Kukovič Rajšp, 2016, str. 24–25).

Poleg navedenih potrebuje mentor za izvajanje mentorskega procesa tudi kompetence, kot so strokovno znanje in izkušnje, vzpostavljanje partnerstva in vzajemnega zaupanja, svetovanje, coaching, motiviranje in navduševanje mentoriranca, zagotavljanje strukture posameznih mentorskih srečanj, poznavanje kompetenc za samostojno opravljanje psiholoških dejavnosti ter razvite veščine poučevanja (Sanchez, 2010, str. 5).

4 Mentoriranec

V 2. členu Pravilnika o trajanju pripravništva, načinu, poteku in programu usposabljanja pripravnikov (2009) je mentoriranec opisan kot oseba, ki nima ustreznih delovnih izkušenj v skladu z zakonom. Mentoriranec je oseba, ki prvič sklene pogodbo o zaposlitvi, primerno njegovi stopnji strokovne izobrazbe, z namenom, da se usposobi za opravljanje dela. V pravilniku velja, da je mentoriranec oseba, ki sklene delovno razmerje in se usposablja za opravljanje dela, če je bila predhodno že zaposlena in še ni končala pripravniške dobe oziroma si ni pridobila dovolj primernih delovnih izkušenj za prevzem delovnega mesta, ustreznega njeni izobrazbi.

Usposabljanje mentoriranja poteka po programu pripravništva ter programu posamezne organizacije (v kolikor imajo pripravljenega), s pomočjo katerega mentor in mentoriranec uspesta pripraviti načrt, ki ga potrdi direktor. Pri pripravi se upoštevajo naloge delovnega mesta in kompetence posameznika (Zuljan Valenčič idr., 2007, str. 167).

4.1 Naloge mentoriranja

Pod vodstvom mentorja v času uvajanja mentoriranec opravlja sledeče naloge (Zuljan Valenčič idr., 2007, str. 171–172):

- naloge, s katerimi spoznava, kako se načrtuje in izvede določeno delo;
- priprava na delo, izvedba predstavitve (lahko pred strokovnimi partnerji, sodelavci, pred otroki v vrtcu) v skupini, na oddelku ali druge oblike dela, v skladu z nalogami delovnega mesta;
- vključevanje mentoriranja neposredno v delovno okolje, v skupinsko delo, v individualno delo, kjer si mentoriranec zagotovi samostojnost, do določene mere je še pod nadzorom mentorja;
- priprava in izvedba evalvacije, raziskave na določenem področju;
- usposabljanje in izobraževanje glede delovnega področja;
- širjenje znanja iz teoretičnega na praktično področje;
- upoštevanje predpisanih pravil in zakonodaje;
- prilagojene naloge, ki se pripravijo posebej za mentorirančev razvoj;
- upoštevanje navodil, pridobivanje drugega mnenja in upoštevanje le-tega;
- strokovne konzultacije z mentorjem.

Končna naloga mentoriranja po opravljanju postopku mentoriranja je, da izdela poročilo svojega usposabljanja in navede temeljna spoznanja ter poveže teoretična znanja s praktičnimi spoznanji svoje stroke. Mentoriranec upošteva predpisana merila za izdelavo poročila. Poročilo lahko izdela na več različnih načinov. Eden od načinov je pisno poročilo s prakse ali portfolio. Ob poročilu mentoriranec opravi tudi pisno ali ustno samoevalvacijo, da vidi, kako se je skozi usposabljanje razvil, katere cilje je dosegel in kako naj nadaljuje s svojim delom, da lahko svoje znanje nadgrajuje (Govekar - Okoliš in Kranjčec, 2016, str. 129–130).

4.2 Kompetence mentoriranja

Govekar - Okoliš in Kranjčec (2016, str. 118) opredeljujeta splošne kompetence mentorirancev, ki niso odvisne od strokovnega področja. Kompetence, ki jih mora mentor upoštevati pri mentoriranju, so:

- povezovanje teoretičnih znanj s praktičnimi znanji, spretnostmi, spoznanji in izkušnjami;
- usposobljenost za spremljanje in vrednotenje strokovne dejavnosti z vsebinskega, organizacijskega in institucionalnega vidika;
- pridobivanje praktičnih izkušenj pri načrtovanju, vodenju, izvajanju in vrednotenju strokovne dejavnosti;
- sodelovanje z zaposlenimi v instituciji, kjer opravlja praktično delo, in ustrezna komunikacija;
- pridobivanje znanja o pomenu, možnostih in oblikah osebnega strokovnega izobraževanja in spodbujanje lastnega profesionalnega razvoja ter vseživljenjskega učenja in izobraževanja;
- pozna konkretne situacije, različne vloge strokovnega sodelavca in procesov znotraj določene institucije in razvije poklicne kompetence;
- kritično opazuje in vrednoti svoj proces praktičnega usposabljanja v izbrani instituciji in pripravi poročilo o praktičnem usposabljanju.

Za mentoriranja so pomembne raznolike kompetence, ki se delijo na štiri področja. Prvo predstavljajo osebnostne kompetence, kot so lojalnost, normativno-etični odnos, verodostojnost, sposobnost za samokritičnost, odnos do dela, razvoj vrednot in idealov. So med prvimi, ki mentoriranju omogočijo razvoj v organizaciji. Kreativno sodelovanje, komunikacija z drugimi posamezniki, zmožnost sodelovanja, upravljanja in pogajanja so kompetence, ki sodijo med komunikativno-socialne kompetence posameznika. Strokovno-metodične kompetence so sposobnosti, ki omogočijo mentoriranju obvladovanje težkih problemov s pomočjo strokovnega in metodičnega znanja. Zadnje področje kompetenc so aktivnostne in operativne kompetence, kjer velja, da ima mentoriranec sposobnost izvajanja dogovorjene naloge ob upoštevanju lastnih vrednot, idealov in da pri tem uspe združevati ostale kompetence (Velikanje, 2019, str. 6).

4.3 Karierni načrt mentoriranja

Kariero so nekoč razumeli kot napredovanje z nižjih položajev na višje v mejah organizacije ali delovnega mesta. Dandanes je to pojmovanje drugačno. Kariero je definiralo več raziskovalcev, od psihologov do andragogov. Kariera zajema tako delovno kot življenjsko pot, ne napreduje se več samo v eno smer, ampak nasploh v vse smeri. Na kariero vpliva smer, intenziteta in hitrost osebnega razvoja. Razvoj karierni poti predstavlja pridobivanje raznovrstnih spretnosti, izkušenj in znanja. Brečko (2006, str. 33) pojmuje kariero kot življenjsko in poklicno pot, ki zajema aktivnosti iz socialnega, družinskega in delovnega cikla, ki se med seboj tesno prepletajo in vplivajo na smer, intenzivnost in hitrost posameznikovega osebnostnega razvoja. Razvoj je odvisen od posameznika in poteka vse življenje. Ustvarjanje kariere je tako vseživljenjski proces (Gomboc, 2012, str. 5).

Kariera se velikokrat spreminja na podlagi spremembe osebnih interesov, sposobnosti in vrednot. Nanjo tudi vplivajo spremembe v delovnem okolju, kadar posameznik zamenja svoje področje dela ali celo strokovno področje. Posameznik spremlja notranje in psihološke občutke uspeha, občutke ponosa in napredka pri doseganju življenjskih ciljev, ki niso omejeni samo na delovno okolje in napredovanje na delovnem mestu (Đorđević Boljanović in Pavlič, 2011, v: Blažič, 2017, str. 76–77).

Temeljni pogoji za konstruktivno načrtovanje kariere posameznika so (Merkač Skok idr., 2010, str. 69):

- sposobnost proaktivnega obvladovanja sprememb;
- pridobivanje novega znanja;
- vključevanje v izobraževalne programe;
- spoznavanje samega sebe;
- ugotavljanje svojih prednosti, slabosti, izzivov in priložnosti;
- pridobivanje objektivnega vpogleda v lastne sposobnosti in oblikovanje lastnega sistema vrednot;
- stalna skrb za učenje in pridobivanje novega znanja.

Razvoj kariere je proces, v katerem sta posameznik in organizacija med seboj povezana oziroma sta partnerja v širjenju znanja, spretnosti, kompetenc in vedenja za izpolnjevanje vseh dosedanjih in nadaljnjih delovnih nalog, ki posamezniku omogočajo večjo možnost zaposlitve (Blažič, 2017, str. 78).

V organizacijah ima načrtovanje kariere tri glavne cilje (Florjančič idr., 1999, str. 194): zagotovitev uspeha organizacije, zagotovitev izobraževanja in usposabljanja posameznikov, s katerimi bi le-ti obogatili svoje znanje in usposobljenost, ter omogočanje napredovanja posameznikom znotraj organizacije. Cilji načrtovanja kariere v organizaciji so: prepoznati prednosti posameznikov, kot so znanje in veščine, uskladiti in poenotiti želje posameznikov in potrebe organizacije, razviti nove poti za napredovanje posameznikov ter pomagati posameznikom, da napredujejo, v kolikor se pokažejo znaki njihove stagnacije.

Karierni menedžment je učinkovito vodenje intelektualnega kapitala s sistematično strokovno podporo vodenju potencialov zaposlenih v organizacijah, kjer gre za spoznavanje, usposabljanje, vrednotenje, načrtovanje ter spodbujanje razvoja procesa dela in gradnje kariernega razvoja. Temelji na načrtnem upravljanju podatkov o zaposlenih in na usklajevanju z vizijo razvoja organizacije. Nenehno se dopolnjuje ter spreminja skladno z razvojnimi izzivi zaposlenih in skladno s potrebami delovnega procesa (Nardin Repenšek, 2016, str. 19).

Pri planiranju kariere mentoriranec igra posebno vlogo ob večji ali manjši podpori organizacije. Posameznik svoj osebni razvoj načrtuje zase. Ker pa razvoj poteka znotraj organizacije, kjer je posameznik zaposlen, ga organizacija, ki hoče biti uspešna, pri tem podpira in usmerja ter mu nudi pomoč pri doseganju zastavljenih ciljev (Nardin Repenšek, 2016, str. 32).

5 Metodologija

5.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je opredeliti oziroma ugotoviti pomembnost vloge mentorja pri razvoju posameznika, ki se uvaja, in tako tudi posledično pri razvoju organizacije.

Cilji raziskave so:

1. Preučiti pojavnost vlog in nalog mentorjev v mentorskem procesu ob uvajanju mentoriranca v delovno organizacijo.
2. Ugotoviti pomembnost (ne)poznavanja mentorirancevih želja, ciljev in kariernih načrtov.
3. Preučiti pojavnost kompetenc mentorirancev v času mentorstva v organizacijah.
4. Ugotoviti, kolikokrat je bil anketiranec postavljen v vlogo mentorja.
5. Preučiti pojavnost oblik mentorstev v različnih organizacijah.

5.2 Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja raziskave so:

1. Katere vloge mentorji pogosteje uporabljajo v času mentorskega procesa?
2. Katere naloge oziroma zadolžitve so ključnega pomena v organizacijah za mentorje?
3. Kako lahko poznavanje posameznikovih želja, ciljev in kariernih načrtov vpliva na mentorski proces in zakaj je oz. ni pomembno poznavanje posameznikovih želja, ciljev in kariernih načrtov?
4. Katere kompetence so najbolj pomembne in katere mentorji pričakujejo od mentorirancev v času mentorskega procesa?
5. Kolikokrat je bil respondent postavljen v vlogo mentorja in koliko mentorstev je bilo (ne)uspešnih ter kateri so glavni razlogi za (ne)uspešnost mentorstev?
6. Katere oblike mentorstva so v organizacijah najbolj prisotne in katere najmanj?

5.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Uporabili smo deskriptivno neeksperimentalno metodo kvantitativnega empiričnega raziskovanja. Kot instrument smo sestavili vprašalnik na podlagi študija strokovne literature in teoretičnih izhodišč. Zbiranje podatkov je potekalo od 2. 3. 2020 do 2. 6. 2020 z anonimnim spletnim anketnim vprašalnikom, objavljenim v spletni aplikaciji EnKlikAnketa. Respondenti so bili izbrani priložnostno preko družbenih omrežij. Izpolnjevanje vprašalnika je bilo prostovoljno in anonimno.

5.4 Opis instrumenta

Z anketnim vprašalnikom smo pridobili podatke, potrebne za raziskavo. Vseboval je 13 vprašanj, od tega so bila 3 vprašanja zaprtega tipa (eno vprašanje pogojevano z drugim vprašanjem odprtega tipa), 5 vprašanj odprtega tipa, 3 vprašanja pa so vsebovala Likertovo lestvico stališč. Poleg vprašanj o mentorstvu anketni vprašalnik vsebuje osnovna vprašanja za določitev vzorca (spol, starost in delovno mesto). Anketni vprašalnik je bil aktiviran na EnKlikAnketa od 2. 3. 2020 do 2. 6. 2020.

5.5 Opis vzorca

Na anketni vprašalnik je kliknilo 231 posameznikov ter ga v celoti rešilo 80 respondentov, ki smo jih vključili v nadaljnjo statistično obdelavo. Vprašalnik je izpolnilo 33 % moških, 50 % žensk, 18 % se jih ni želelo opredeliti glede spola. Starost respondentov se giblje od 20 let do 71 let. Med 20 in 29 let je starih 19 % respondentov, med 30 in 39 let jih je 39 %, med 40 in 49 let 24 %, med 50 in 59 let jih je 11 %, med 60 in 69 let 5 % ter med 70 in 71 let sta bila stara 2 % respondentov. Naslednji kriterij, s katerim smo določili vzorec, je bilo delovno mesto respondenta. Po 1 % respondentov je zaposlenih na delovnem mestu tajnika, namestnika direktorja, vodje trženja, vodje marketinga, kontrolorja v proizvodnji, dela v pisarni, je prokurist podjetja, upokojenec, ki je včasih delal v proizvodnji, ter upokojenec, ki opravlja honorarno delo v trgovini. Delovna mesta ekonomista, administrativnega delavca, direktorja, kadrovnika, komercialista, skladiščnega delavca in avtomehanika zasedajo 3 % respondentov, prav toliko je tudi upokojenih. 4 % respondentov opravlja delo električarja, pismonoše, frizerja in voznika ter taksista. Delovni mesti pomočnice vzgojitelja ter dispečerja zaseda 5 % respondentov. Delo vzgojiteljice opravlja 8 % respondentov, medtem ko delovno mesto trgovca 12 % respondentov in delovno mesto delavca v proizvodnji 15 % respondentov.

5.6 Opis obdelave podatkov

Pridobljene sekundarne podatke smo podrobneje obdelali z računalniškim programom SPSS (Statistical Package for Social Science). Podatki so prikazani opisno in v tabelah. Za preverjanje raziskovalnih vprašanj smo uporabili osnovno opisno statistiko (minimum, maksimum, povprečje, standardni odklon) ter enostranski t-test. Opisna statistika je omogočila preverjanje raziskovalnih vprašanj. Izračun t-testa, povprečja in standardnega odklona je bil uporabljen pri vprašanjih v povezavi z Likertovo lestvico stališč.

6 Rezultati

Z raziskavo smo želeli najprej podrobneje spoznati, kako pogosto so bili naši respondenti v vlogi mentorja. Na vprašanje »Kolikokrat ste bili postavljeni v vlogo mentorja/-ice posamezniku/-ici?« je 34 % respondentov odgovorilo, da so imeli manj kot 5 mentorstev, 41 % je imelo od 6 do 10 mentorstev in 25 % respondentov je imelo več kot 11 mentorstev. Odgovori respondentov so bili pričakovani glede na njihovo starost in delovna mesta.

S pomočjo Likertove lestvice stališč smo želeli ugotoviti, katera oblika/vrsta mentorstva je v njihovih organizacijah najbolj prisotna (5) in katera najmanj (1). Ocene respondentov so v odstotkih prikazani v tabeli 1, ki prav tako prikazuje povprečje in standardni odklon za vsako obliko/vrsto mentorstva. Glede na ocene respondentov je v organizacijah najbolj prisotno razvojno mentorstvo s povprečjem 4,3, potem sledi vrstniško mentorstvo s povprečjem 3,1. Tradicionalno in enakovredno mentorstvo

so respondenti ocenili s povprečjem 2,9. Na podlagi povprečja (1,9) in standardnega odklona (0,98) lahko razberemo, da se respondenti v svojih organizacijah z e-mentorstvom ne srečujejo pogosto.

Tabela 1: Ocene respondentov o prisotnosti vrst mentorstva

<i>Vrsta mentorstva</i>	<i>Odgovori</i>						Povprečje	Standardni odklon
	1	2	3	4	5	Skupaj		
<i>Tradicionalno</i>	15 %	35 %	16 %	16 %	18 %	100 %	2,9	1,35
<i>Razvojno</i>	1 %	10 %	11 %	16 %	61 %	100 %	4,3	1,09
<i>Vrstniško</i>	5 %	30 %	30 %	21 %	14 %	100 %	3,1	1,13
<i>Enakovredno/co-mentorstvo</i>	13 %	24 %	35 %	23 %	6 %	100 %	2,9	1,1
<i>E-mentorstvo</i>	44 %	35 %	15 %	4 %	3 %	100 %	1,9	0,98

Vir: Anketni vprašalnik, 2020.

Pri šestem vprašanju so respondenti označili s pomočjo Likertove lestvice stališč, v katerih vlogah so se prepoznali oziroma so bili glede na dosedanja mentorstva od vedno (5) do nikoli (1). Tabela 2 prikazuje ocene respondentov v odstotkih, povprečje in standardni odklon. Kot lahko razberemo iz tabele 2, so se respondenti največkrat prepoznali v vlogi svetovalca na podlagi povprečja (4,6) in enostranskega t-testa ('512). Respondenti so se najmanj prepoznali v vlogi lobista, kar je razvidno iz povprečja (3).

Tabela 2: Odgovori respondentov glede uporabe vlog mentorjev

<i>Vloge mentorjev</i>	<i>Odgovori</i>						Povprečje	Standardni odklon
	1	2	3	4	5	Skupaj		
<i>Svetovalec</i>	4 %	1 %	6 %	14 %	75 %	100 %	4,6	0,95
<i>Zaupnik</i>	1 %	6 %	24 %	26 %	43 %	100 %	4	1,02
<i>Oskrbnik virov</i>	1 %	3 %	21 %	34 %	41 %	100 %	4,1	0,91
<i>»Navijač«/spodbujelavec</i>	8 %	29 %	28 %	19 %	18 %	100 %	3,1	1,22
<i>Strateg</i>	8 %	23 %	24 %	28 %	19 %	100 %	3,3	1,22
<i>Zgled posnemanja</i>	6 %	8 %	21 %	36 %	29 %	100 %	3,7	1,14
<i>Lobist</i>	8 %	29 %	29 %	24 %	11 %	100 %	3	1,14
<i>Oblikovalec življenjskega stila</i>	5 %	23 %	15 %	33 %	25 %	100 %	3,5	1,23

Vir: Anketni vprašalnik, 2020.

Sedmo vprašanje je bilo odprtega tipa, kar je omogočilo vsakemu respondentu, da zapiše več odgovorov. Pri tem vprašanju nas je zanimalo, kaj so respondenti pričakovali oziroma zahtevali od svojih mentorirancev in katere naloge so v njihovih organizacijah ključnega pomena med mentorskim procesom. Respondenti so navedli 30 pričakovanj in 15 nalog, ki so v njihovih organizacijah pomembne. Glede na področja oziroma dejavnosti respondentov so se določena pričakovanja in naloge večkrat ponovile. Med najbolj pogosta pričakovanja sodita odgovornost s 15 % in sodelovanje s 13 %. Nadaljnji odgovori so delavnost, za katero se je odločilo 10 %, samostojnost z 8 %, etičnost s 6 %, komunikacijske veščine in strokovno znanje ter izkušnje s 5 %,

sledi organiziranost s 4 %. Pričakovanja respondentov, ki so bila najmanj pričakovana, so:

- natančnost, navdušenost nad delom, pripravljenost za delo in odločnost s 3 %;
- poznavanje tujih jezikov, sodelovanje, poslušnost in motiviranost z 2 %;
- vzdrževanje odnosov z javnostjo, skupni interesi, zagnanost za delo, predajanje informacij, pozitivnost, energičnost, želja po novem znanju, izkušnjah, upoštevanje higiene, resnost, delo v skupini, fleksibilnost, vztrajnost in kreativnost z 1 % ter
- eden od respondentov ni odgovoril na vprašanje, predstavlja zadnji 1 %.

Pri opredeljevanju nalog so respondenti opredelili več nalog, kar 46 % pa jih ni odgovorilo na ta del sedmega vprašanja. Najbolj pogosti nalogi z 11 % sta bili delo s strankami, poslovnimi partnerji, sledijo varstvo, izobraževanje, vzgoja otrok, priprava dejavnosti z 9 %, delo na liniji/delo s stroji in dokumentiranje z 8 %. Da sta to kontrola in urejanje zaloge artiklov, je odgovorilo 5 % respondentov, 4 %, da so to osnovne naloge, 3 % respondentov so navedli zadolžitve ter striženje, barvanje, oblikovanje pričeske, poznavanje tipov las. 1 % respondentov je odgovoril, da so v njihovih organizacijah pomembne naslednje naloge: odnosi z javnostjo, priprava ponudb, predračunov, računov, prodaja oziroma prodajne tehnike, terensko delo, prevoz strank/potnikov ter da ne pričakujejo nobenega dodatnega predznaka za opravljanje nalog.

Vprašanje »Ali menite, da je pomembno poznavanje želja posameznikov, njihovih ciljev in kariernih načrtov?« je bilo pogojeno, saj so respondenti lahko odgovorili z »DA« ali »NE«. Odgovor »DA« je označilo 75 % respondentov, ostalih 25 % je označilo odgovor »NE«. Ob odgovoru »DA« se je respondentom postavilo vprašanje, ki je od njih zahtevalo, da opredelijo pomembnost poznavanja želja posameznikov, njihovih ciljev in kariernih načrtov. Ob odgovoru »NE« se jim je postavilo vprašanje za opredelitev nepomembnosti poznavanja želja posameznikov, njihovih ciljev in kariernih načrtov. Pri mnenjih respondentov, zakaj je pomembno poznavanje želja posameznikov, njihovih ciljev in kariernih načrtov, je med najbolj pogostimi razlogi hitrejšo doseganje, opravljanje in načrtovanje ciljev z 21 %, sledijo dodatna motivacija z 19 %, uresničevanje, nudenje pomoči, skupno doseganje ciljev s 14 %, z 11 % sproščen medsebojni odnos, hitrejšo uresničevanje ter doseganje nalog z 9 %. Med manj pogoste razloge se glede na odgovore respondentov razporedijo:

- enostavnejše usmerjanje nalog glede na cilje, želje in načrte posameznika s 6 %;
- povečanje želje po uspehu in hitrejšem učenju s 5 %;
- povečanje zagnanosti, delavnosti s 4 %;
- boljše sodelovanje in povečanje možnosti za napredovanje s 3 %;
- hitrejšo organiziranje delovnega procesa, razvoj posameznika, hitrejšo vključevanje v skupino z 1 % ter
- eden od respondentov ni odgovoril na vprašanje, kar predstavlja zadnji 1 %.

Pri vprašanju, zakaj ni pomembno poznavanje želja posameznikov, njihovih ciljev in kariernih načrtov, so respondenti opredelili štiri glavne razloge. Da poznavanje želja posameznikov, njihovih ciljev in kariernih načrtov nima pomena pri uvajanju, je odgovorilo 40 % respondentov, drugi razlog s 35 % je »ni pomembno, ne vidijo

potrebe po tem, nima smisla«, 20 % respondentov je odgovorilo, da poznavanje posameznikovih načrtov ne vpliva na delovni proces in da se le-ta ne prilagaja. Eden od respondentov je odgovoril, da »ne rabim jaz vedeti«, kar predstavlja 5 % pri rezultatih vprašanja.

Pri naslednjem vprašanju so respondenti preko Likertove lestvice stališč ocenili, katere od navedenih lastnosti/kompetenc so v njihovi organizaciji v času mentorstva najbolj (5) oziroma najmanj pomembne (1). Tabela 3 prikazuje rezultate v odstotkih ter kakšna so povprečja in standardni odkloni za vsako od kompetenc. Kot lahko razberemo iz tabele, je v povprečju najbolj pomembna kompetenca »strokovno znanje in izkušnje« s povprečjem 4,4 in rezultatom enostranskega t-testa ,402. Kot najmanj pomembno so respondenti označili »drugo« s povprečjem 2,5, kjer respondenti niso podali drugih kompetenc.

Tabela 3: Odgovori respondentov glede pomembnosti kompetenc mentorirancev

<i>Kompetence mentoriranja</i>	<i>Odgovori</i>						<i>Povprečje</i>	<i>Standardni odklon</i>
	1	2	3	4	5	Skupaj		
<i>strokovno znanje in izkušnje</i>	0 %	3 %	9 %	31 %	58 %	100 %	4,4	0,76
<i>vzpostavljane vzajemnega zaupanja</i>	1 %	1 %	16 %	41 %	40 %	100 %	4,2	0,84
<i>svetovanje, coaching</i>	0 %	4 %	31 %	33 %	33 %	100 %	3,9	0,89
<i>motiviranje in navduševanje posameznika</i>	0 %	1 %	19 %	48 %	33 %	100 %	4,1	0,75
<i>zagotavljanje strukture mentorskih srečanj</i>	6 %	13 %	25 %	26 %	30 %	100 %	3,6	1,22
<i>razvite veščine poučevanja</i>	0 %	6 %	19 %	51 %	24 %	100 %	3,9	0,82
<i>aktivno poslušanje</i>	0 %	1 %	20 %	40 %	39 %	100 %	4,2	0,79
<i>podajanje jedrnate in jasne razlage nalog</i>	0 %	4 %	14 %	45 %	38 %	100 %	4,2	0,8
<i>identifikacija znanja in sposobnosti mentoriranja</i>	1 %	1 %	25 %	35 %	38 %	100 %	4,1	0,89
<i>interpersonalne veščine</i>	1 %	4 %	31 %	38 %	26 %	100 %	3,8	0,91
<i>upravljanje s tveganji na delovnem mestu</i>	3 %	16 %	38 %	16 %	28 %	100 %	3,5	1,14
<i>drugo:</i>	32 %	18 %	30 %	8 %	12 %	100 %	2,5	1,33

Vir: Anketni vprašalnik, 2020.

Pri predzadnjem vprašanju odprtega tipa so respondenti morali navesti, katere kompetence pričakujejo od mentoriranja v času mentorstva. Nekateri respondenti so navedli več kompetenc, določeni se niso točno opredelili, skupaj je navedenih 25 odgovorov. Največ respondentov je odgovorilo, da od mentoriranja pričakujejo odgovornost (17 %), delavnost (14 %), natančnost (10 %), organiziranost (8 %), etičnost (7 %), komunikativnost in čustvenost (vsak 6 %), poslušnost (5 %) ter zaupanje (4 %). Med najmanj omenjene spadajo sledeče kompetence, lastnosti:

- ☐ motiviranost in pripravljenost za delo (3 %);
- ☐ predajanje informacij, pridobivanje strokovnega znanja in svetovanje (2 %);

- samostojnost, upoštevanje navodil, vztrajnost, sodelovanje, poznavanje postopkov dela, sposobnost dela v skupini, samodiscipliniranost, podajanje novih idej in energičnost (1 %);
- eden od respondentov ni odgovoril na vprašanje, kar predstavlja 1 %, ter
- eden od respondentov je odgovoril, da »vse kar ima za ponuditi, štejem kot lastnosti, vsak je drugačen«, ta predstavlja zadnji 1 %.

Z zadnjim vprašanjem odprtega tipa nas je zanimalo, koliko mentorstev je imel posameznik uspešnih in koliko neuspešnih ter kateri so bili razlogi za (ne)uspeh pri posameznikih. Število uspešnih mentorstev se je pri respondentih gibalo od 1 do 12, medtem ko se je število neuspešnih gibalo od 1 do 6. Respondentov, ki se niso opredelili glede števila (ne)uspešnih mentorstev, je bilo 45 %, 3 % respondentov niso želeli odgovoriti na vprašanje in 1 % respondentov ni imel nobenih mentorstev. Respondenti so navedli 23 razlogov za uspeh in 14 razlogov za neuspeh. Med razloge za uspeh spadajo: sodelovanje (18 %), zaupanje (13 %), dobra volja (12 %), zagnanost za delo (9 %), želja po uspehu (7 %), upoštevanje želja vsakega posameznika (6 %), uspeh je odvisen od vsakega posameznika v času mentorstva (4 %), 5 % se jih ni želelo opredeliti, kateri so bili razlogi za uspešna mentorstva. Med najmanj pogoste razloge za uspeh sodijo:

- poznavanje nalog, pravil, področje dela, delavnost, upoštevanje navodil in dobro vzpostavljeni medsebojni odnosi (3 %);
- uresničitev zadanih ciljev, pripravljenost za delo in predhodno znanje (2 %) ter
- doslednost, dobra komunikacija, motiviranost, organiziranost, veliko potrpljenja, nadzorovanje čustev, natančnost ter hitrost (1 %).

Respondenti so navedli več različnih razlogov za neuspeh v času mentorstva, med najbolj pogoste razloge spada nepripravljenost za delo s 36 %, nezainteresiranost in nemotiviranost s 16 %, 11 % respondentov je odgovorilo, da je bila kriva črnogledost, negativnost mentoriranja. 8 % respondentov ni opredelilo razlogov za neuspeh, nezagnanost za delo sledi s 7 %, neposlušnost sledi s 5 %. Prav tako je 5 % respondentov odgovorilo, da so »odgovorni vsi, ki vplivajo na proces«. Med najmanj pogoste razloge za neuspeh sodijo:

- neupoštevanje navodil in nasvetov (3 %);
- želja po drugih dogodivščinah, želja po drugem delu in neodgovornost (2 %) ter
- slaba komunikacija, neprilagodljivost in »spoznanje, da to delo ni za njih« (1 %).

7 Razprava

Čeprav se mentorji postavijo v različne vloge, teoretiki opredeljujejo mentorja kot osebo, ki pomaga in svetuje mentorirancu skozi celoten mentorski proces in ga vodi do končnega rezultata in uresničitve zastavljenih ciljev. Mentor ni sam po sebi uspešen v svoji vlogi, ampak je uspešen toliko, kolikor je uspešen mentoriranec (Govekar - Okoliš in Kranjčec, 2016, str. 14). Raziskava je pokazala, da se mentorji poslužujejo različnih vlog v času mentorskega procesa. Velikokrat mentorji izberejo svojo vlogo

glede na potrebe mentoriranja. Glede na odgovore respondentov se najbolj poslužujejo vloge svetovalca in najmanj vloge lobista. Kadar je mentor v vlogi svetovalca, mentorirancu ponuja nasvete za učenje, opravljanje nalog, za vstop v organizacijo. Pomembno je, da upošteva načelo srednje mere, saj lahko preveč informacij škoduje razvoju mentoriranja. Ko je postavljen v vlogo lobista, so mentorjeve naloge, da se zavzame za svojega mentoriranja, s ponosom govori o njem, njegovih idejah in njegovih uspehih (Brečko in Painkret, 2018, str. 13–14).

Pomembno je, da pred začetkom mentorskega procesa mentor in mentoriranec opredelita mentorjeve naloge in cilje, saj je to koristno za mentorirancev razvoj, uvažanje, učenje in izobraževanje. Zastavljene naloge in cilji so usmerjeni v rezultate mentorirancev (Račnik, 2010, str. 205). Zuljan Valenčič idr. (2007, str. 167, 171–172) so opredelili, da naloge niso opredeljene samo na podlagi želja in ciljev mentoriranja, ampak prav tako se upoštevajo naloge delovnega mesta. Pod vodstvom mentorja mentoriranec opravlja različne naloge skozi mentorski proces. Mentoriranec mora poznati naloge, s katerimi se srečuje, mora jih znati načrtovati in izvesti. Ključnega pomena so naloge, s katerimi se mentoriranec pripravlja na delo oziroma določen projekt ter izvedbo predstavitve, v kolikor je potrebno. Mentoriranec mora pripraviti in izvesti evalvacije ter razne raziskave na določenih področjih. Glavna naloga v času mentorskega procesa je, da mentoriranec upošteva predpisana pravila in zakonodajo ter navodila, pridobi drugo mnenje in le-tega upošteva, kar je pomembno za njegov nadaljnji razvoj.

Kljub nepopolnim odgovorom respondentov je razvidno, da se podane naloge respondentov navezujejo na določene dejavnosti v gospodarstvu. Navedli so sledeče naloge, ki so razporejene po dejavnostih, področjih v gospodarstvu:

- ☐ delo s strankami, poslovnimi partnerji;
- ☐ varstvo, izobraževanje, vzgoja otrok, priprava dejavnosti;
- ☐ delo na liniji, delo s stroji;
- ☐ dokumentiranje, kontrola in urejanje zalog artiklov;
- ☐ striženje, barvanje, oblikovanje pričeske, poznavanje tipov las;
- ☐ odnosi z javnostjo;
- ☐ priprava ponudb, predračunov, računov, prodaja, prodajne tehnike;
- ☐ terensko delo, prevoznništvo.

Karierni načrt posameznika se spreminja glede na njegove osebne interese, sposobnosti in vrednote. Ne obstajajo pa samo spremembe pri posamezniku, ki vplivajo na karierni načrt, ampak prav tako spremembe v delovnem okolju, kadar posameznik zamenja svoje področje dela ali celo strokovno področje. Posameznik sledi notranjemu, psihološkemu občutku uspeha, občutku ponosa in napredka pri doseganju življenjskih ciljev, ki niso omejeni zgolj na delovno okolje in napredovanje na delovnem mestu (Đorđević Boljanović in Pavlić, 2011, v: Blažič, 2017, str. 76, 77). Raziskava je pokazala, da je polovica mentorstev uspešnih ravno zato, ker so bili uresničeni in doseženi zastavljeni cilji ter interesi posameznika. Prav tako je bilo za uspešno mentorstvo pomembno, da so bile upoštevane želje posameznika. Kot so teoretiki omenili, se lahko spremeni karierni načrt posameznika, kar je glede na odgovore respondentov

razvidno, saj je bilo mentorstvo neuspešno ob spoznanju, da to delo ni ustrezno za mentoriranca.

Pri raziskovalnem vprašanju, kjer smo se želeli pozanimati, kakšno je mnenje respondentov glede poznavanja posameznikovega kariernega načrta, jih je bilo 75 % za poznavanje, medtem ko jih 25 % ni videlo dodatnega pomena pri poznavanju želja, ciljev in kariernega načrta mentoriranca. Respondentom je pomembno poznavanje kariernega načrta, zato ker to omogoči dodatno motivacijo, skupno doseganje ciljev, hitrejšo in učinkovitejšo doseganje skupnih ciljev in opravljanje nalog. Mentorji pridobijo uvid v posameznikovo delovanje, zagnanost in tako lahko omogočijo napredovanje tako na osebnostnem kot poslovnem področju. Florjančič idr. (1999, str. 194) poudarjajo, da so glavni cilji za načrtovanje kariere v organizaciji sledeči: prepoznati prednosti posameznikov, usklajevati in poenotiti želje posameznika in potrebe organizacije, razviti nove poti za napredovanje posameznikov in pomagati posameznikom, da napredujejo, v kolikor se pokažejo znaki njihove stagnacije.

Kompetence mentorirancev delimo v štiri vrste. Mentor od mentoriranca pričakuje, da poseduje osebnostne kompetence (lojalnost, normativno-etični odnos, verodostojnost, samokritičnost, odnos do dela, razvoj vrednot in idealov), komunikativno-socialne kompetence (kreativno sodelovanje, komunikativnost, sodelovanje, upravljanje in pogajanje), strokovno-metodične kompetence (omogočijo mentorirancu obvladovanje težkih problemov s pomočjo strokovnega in metodičnega znanja) ter aktivnostne in operativne kompetence (mentoriranec ima sposobnost prenesti in izvesti dogovorjene naloge ob upoštevanju lastnih vrednot, idealov). Pomembno je, da mentoriranec uspe združiti vse kompetence z različnih področjih (Velikanje, 2019, str. 6).

Kot je razvidno iz odgovorov respondentov, se vrste kompetenc povezujejo in je mogoče razbrati, da je v času mentorskega procesa pomembno poznavanje lastnih kompetenc in na njih graditi. Najbolj pričakovane kompetence respondentov so odgovornost, natančnost, komunikativnost, čustvenost, etičnost, poslušnost, zaupnost in organiziranost. Med najmanj pogosto navedene kompetence respondentov spadajo: motiviranost, samostojnost, samodiscipliniranost, energičnost, pridobivanje strokovnega znanja in svetovanje.

Kot smo že omenili, so mentorstva lahko uspešna ali neuspešna in na sam končni izid vpliva posameznik oziroma mentoriranec. Respondenti so imeli od 1 do 12 uspešnih mentorstev, pri tem so navedli 23 različnih razlogov za uspeh. Na uspešnost mentorstva vplivajo sledeči dejavniki: upoštevanje želja posameznika, zagnanost za delo, sodelovanje, medsebojno zaupanje in dobra volja. Respondenti so imeli prav tako neuspešna mentorstva, in sicer od 1 do 6. Med glavnimi razlogi za neuspeh so navajali: nezainteresiranost in nemotiviranost posameznika, črnogledost in negativnost, neupoštevanje navodil in nasvetov, neposlušnost in želja po drugih dogodivščinah, drugem delu in neodgovornost. Glavni namen mentorstva je, da se v času mentorskega procesa dosežejo zadani cilji in naloge, postavi oziroma usmeri mentoriranca na ustrezno pot, ki ga privede do uspeha ne samo v njegovi karieri, ampak prav tako v zasebnem življenju. Teoretiki, kot je npr. Gomboc (2012, str. 5), opredeljujejo kariero kot delovno in življenjsko pot, kjer se ne napreduje samo v eno smer, ampak v več različnih smereh,

ki posamezniku pomagajo pri razvoju v njegovem življenju. Z razvojem posameznik pridobiva spretnosti, izkušnje in znanje. Posameznik se skozi celotno življenje uči in razvija. Na podlagi vsega zbranega razberemo, da mentor, ki ima različne vloge: od vzgojitelja v vrtcu do učitelja in profesorja in sodelavca na delovnem mestu, igra pomembno vlogo ne samo pri ciljih in željah posameznika, ampak prav tako doda svoj pridihi k posameznikovemu razvoju.

Govekar - Okoliš in Kranjčec (2016, str. 51) razvrščata mentorstvo v štiri oblike, in sicer tradicionalno, vrstniško, enakovredno ali co-mentorstvo in e-mentorstvo. Poleg že naštetih oblik mentorstva je Račnik (2010, str. 205, 206) opredelil še dodatno obliko mentorstva – razvojno mentorstvo. Respondenti so se srečali z vsemi oblikami mentorstva, med najbolj pogoste spada razvojno s povprečjem 4,3, kar ni presenetljivo glede na to, da pri razvojnem mentorstvu učenje poteka dvosmerno. Prav tako se v sklopu mentorskega procesa razvije prijateljski odnos med mentorjem in mentorirancem, kar privede do spoštovanja mentorja. Od samega začetka sta na isti ravni, ker je končni rezultat določen takoj ob začetku, z upoštevanjem vseh želja, ciljev in izkušenj. Naslednja oblika s povprečjem 3,1, ki se pogosto pojavi v organizacijah, je vrstniška oblika mentorstva, ki poteka med vrstniki, in je drugačna od tradicionalnega mentorstva posebej v tem, da sta oba, tako mentor kot mentoriranec, v vlogi učitelja ali učenca. Naslednji prisotni obliki mentorstva v organizacijah sta tradicionalno in enakovredno ali co-mentorstvo s povprečjem 2,9. Tradicionalno mentorstvo zajema močno interakcijo med mentorjem in mentorirancem, kjer je mentor v večini primerov starejša in izkušena oseba, ki vodi mentoriranco, medtem ko je enakovredno posebno po tem, da se v njem vzpostavlja vzajemen odnos med mentorjem in mentorirancem, tako da sta si enakovredna. Najmanj uporabljena oblika mentorstva v organizacijah s povprečjem 1,9 je e-mentorstvo, ki je posebno po tem, da gre za posredno izobraževanje in učenje med mentorjem in mentorirancem ter je zasnovano na uporabi informacijske tehnologije. Čeprav rezultati kažejo drugače, se določene organizacije še niso pripravljene odmakniti od tradicionalnih oblik mentorstva.

8 Sklep

Kot je možno opaziti skozi prispevek, je bilo ugotovljeno, da je vse odvisno od tega, kakšno pot bo izbral mentor in na kakšen način bo odreagirao mentoriranec. Povezanost med mentorjem, mentorirancem in organizacijo omogoča ustvarjanje procesa uvajanja v delo, prilagojenega praktikantu. Mentor z vsakim uvajanjem pridobi nova znanja in izkušnje, ki pripomorejo k nadgrajevanju in povečanju uspešnosti mentorskega procesa. Kot je bilo že omenjeno, je veliko raziskovalcev definiralo mentorstvo na različne načine. Vsi so na koncu zajeli bistvo, in sicer: »Mentor je tista oseba, ki bo mentorirancu pomagala, da uresniči svoje načrte, želje in da doseže tako svoje cilje kot cilje organizacije.«

Kljub temu da raziskava ni potekala po načrtih, je še vedno pripeljala do ključnih rezultatov. Čeprav smo imeli manjše število respondentov, je razvidno, da se mentorji

zavedajo pomembnosti kakovostnega uvajanje mentoriranja. Za lažjo izvedbo raziskave bi se bilo potrebno osredotočiti na določeno podjetje, organizacijo in anketne vprašalnike razdeliti v papirnati obliki. Ravno zaradi te oblike anketiranja bi bila preglednost rezultatov enostavnejša in s tem bi si zagotovili večje število rešenih anketnih vprašalnikov v celoti. Pri določanju vzorca, kjer je vprašanje glede spola, bi bilo priporočljivo, da so izbire tri (moški, ženski, se ne želim opredeliti).

Pomembno je, da se organizacije zavedajo, da je mentorstvo proces, ki omogoča mlajši generaciji, da uspe v delovnem okolju. Uvajanje na delovno mesto pomaga, da se mentoriranec navadi na delovno okolje, da lahko opravlja delo samostojno. Z vsakim dnem uvajanja mentoriranec uresniči svoje cilje, želje, postane odločnejši in se začne zavedati, da je sedaj njegov čas za uspeh in da so mnenja, usmeritve in naloge mentorja ciljane v njegov razvoj. Iz teh razlogov je pomembno, da organizacije uvedejo proces mentorstva, ki omogoča mentorirancu enostavnejši prehod v delovno okolje in uresničitev zadanih ciljev.

Katja Vasilič

Mentoring in Organizations

Mentoring has not been present for only the last few decades. Mentoring has been talked about in the distant past, since the time of Plato. It is clear from his works that his mentor and great teacher was Socrates, who characterized teaching through dialogue. Aristotle's mentor was Plato, who started the concept of mentoring, a philosophy of teaching that was developing throughout Aristotle's life. Mentoring has a long tradition, and some characteristics have been preserved to this day. We connect mentoring with dialogue, developing the individual, their self-awareness, and critical thinking, and with the belief that mentoring is about leading a person to their own career (Govekar-Okoliš, 2016, p. 3).

While some theorists focus on the longevity and tradition of the process, Brečko and Painkret (2018, p. 12) focus on the modern paradigm, for which reciprocity in the relationship of discovery is important and focuses on learning. Brečko and Painkret define the mentor and the mentee as co-responsible for both the relationship and the process. The main features of the modern paradigm are learning (a key element that requires a stimulating environment), development (emphasizes and points to the future), reciprocity (learning, responsibility, and contribution are mutual) and constant communication (questions, dilemmas and answers that direct towards an active search for a path).

Mentoring is a form of education that can be individual or group based. The method depends on the mentor and the environment in which it takes place, which is why each process is different. Part of the systematic process is leadership and co-unselling, and a dynamic relationship between mentor and mentee. Mentoring must

guide the individual with explanations, advice, guidance, education, and recommendations, so they can develop curiosity. The individual is also monitored until they achieve the set goals. Mentoring is based on an individual's prior knowledge, needs, desires, interests, and experiences. For a positive result, individuals must cooperate, support each other and, when identifying personality traits, make suggestions for the individual's further growth and development (Balkovec Debevec, 2016, p. 13).

The meaning of the word mentor dates back to Homer's time, when it characterized a hero, a wise man, and a trustworthy individual in the epic Odyssey. The word mentor itself was used at the time among Greek politicians, athletes and actors, and meant a person who was a role model and influenced other people's development and careers (Balkovec Debevec, 2016, p. 12). Meanwhile, Govekar-Okoliš (2016, p. 4) defines a mentor as a person who can be a guide, teacher, educator or a wise and well-meaning counsellor. At the same time, a mentor is a person who guides an inexperienced individual with advice and explanations. He or she helps the mentee narrow their focus to achieve goals, and substitutes some of the mentee's missing qualities.

The mentor has several roles, and each dictates the assignments that the mentee must complete. The roles of mentors are numerous, and we will highlight only a few. The mentor moves from one role to another, and each role also has its own assignments. The structural role of the mentor is important because it encourages activity, planning, organizing, introducing and creating the individual. The second role is the supportive role of the mentor, reflected in the acceptance to help the person, be their friend, and advise them. The professional role of a mentor is intended to encourage individual development, training, education and assessment. In each application, the mentor should be qualified and know how to adapt to the situation and to the characteristics of the mentee (Govekar-Okoliš & Kranjčec, 2016, p. 15).

Govekar-Okoliš (2016, p. 15) defined the assignments of the mentor during the training, which include promoting the professional development of the mentee, for learning in the areas of communication, critical thinking, responsibility, adaptability, and group work creates situations for advancement; learning specific skills; setting challenges and assigning responsibilities; giving constructive feedback on both the mentee's strengths and weaknesses; helping to understand company culture; being available for conversation; answering the mentee's questions; encouraging and offering support; sharing information; and helping the mentee establish a business network. However, we must not forget the mentor's final assignment, which is to prepare a final written evaluation of the mentee's practical training. The mentor must also conduct a self-evaluation of how successful he or she was as a mentor and whether he or she has achieved all the goals. It is necessary to evaluate the reasons for possible deviations from the planned goals of the mentee's training and to make decisions for improving the success and quality of mentoring (Govekar-Okoliš & Kranjčec, 2016, pp. 128–129).

To perform roles and assignments, the mentor must be adequately trained – the competencies of the individual during the mentoring process play a key role. The key competencies of the mentor in the mentoring process are active listening; building

trust and motivating; setting goals; identifying the mentee's knowledge and skills; risk management in the workplace; good interpersonal skills; and giving a concise and clear explanation of assignments (Kukovič Rajšp, 2016, pp. 24–25). In addition, the mentor needs the following competencies to implement the mentoring process: expertise; establishing partnership and mutual trust; counselling, coaching, motivating and inspiring the mentee; ensuring the structure of individual mentoring meetings; knowledge of competencies for independent psychological activities; and developed teaching skills (Sanchez, 2010, p. 5).

LITERATURA

1. Balkovec Debevec, M. (2016). O mentorstvu v slovenskem šolskem muzeju. *Andragoška spoznanja. Revija za izobraževanje in učenje odraslih*, 22(2), str. 9–22.
2. Blažič, Mo. (2017). Razumevanje kariere in zadovoljstva z njo v kontekstu organizacije. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 4(2), str. 75–91.
3. Brečko, D. (2006). Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom. Ljubljana: Planet GV.
4. Brečko, D. in Painkret, S. (2018). Mentor in mentorski proces. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 4(14), str. 11–15.
5. Čebulj, N. (2007). Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5(20), str. 29–31.
6. Esih, E. in Novak, T. (2019). Mentorski sistem – strateški načrt ali nujno zlo? *HRM revija: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5(22), str. 13–15.
7. Florjančič, J. idr. (1999). Planiranje in razvoj kadrov. Kranj: Založba Moderna organizacija.
8. Gomboc, S. (2012). »Kariera se ustvari, ne zgodi«. Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje.
9. Govekar - Okoliš, M. (2016). Mentorstvo nekoč in danes – pomembna oblika izobraževanja ter prenosa znanja in izkušenj. *Andragoška spoznanja. Revija za izobraževanje in učenje odraslih*, 22(2), str. 3–7.
10. Govekar - Okoliš, M. in Kranjčec, R. (2016). Mentorstvo v praktičnem usposabljanju v delovnih organizacijah. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
11. Kermavnar, N. in Govekar - Okoliš, M. (2016). Pogledi mentorjev in študentov na praktično usposabljanje. *Andragoška spoznanja. Revija za izobraževanje in učenje odraslih*, 22(2), str. 23–38.
12. Kukovič Rajšp, U. (2016). Uvajanje programa mentorstva za zmanjševanje števila delovnih nezgod. Projekt delno financira Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Dostopno na: http://www.kadring.si/files/default/priponke%20dokumenti/Mentorstvo%20v%20podjetjih_Kukovic_Rajsp.pdf (pridobljeno: 14. 1. 2020)
13. Laithwaite, A. (ni letnice). *Mentoring Guidelines. Organisational Development Training and Diversity*. (Smernice za mentorstvo. Usposabljanje za organizacijski razvoj in raznolikost). Manchester: Manchester Metropolitan University.
14. Merkač Skok, M. idr. (2010). *Razvoj kariere*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
15. Nardin Repenšek, A. (2016). Magistrsko delo: Pomen kariernega menedžmenta in posameznika v javni gospodarski službi. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
16. Pravilnik o trajanju pripravništva, načinu, poteku in programu usposabljanja pripravnikov (2009). Uradni list Republike Slovenije, 28/09.
17. Račnik, M. (2010). Postani najboljši vodja. Štore: samozal. M. Račnik
18. Sanchez, E. K. (2010). Veščine mentorstva. Interno seminarsko gradivo za mentorje otroških parlamentov. Zveza prijateljev mladine Slovenije. Ljubljana: Kaetrida.
19. Velikanje, T. (2019). Analiza kompetenčne vrzeli v podjetju. Zaključna projektna naloga. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

-
20. Wooden, J. in Yaeger, D. (2012). Priprava tekme za življenje. Moč mentorstva. Slovenske Konjice: Nobis Gorjup & Šauperl.
 21. Zuljan Valenčič, M. idr. (2007). Izzivi mentorstva. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.