

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**Mentorstvo – učinkovit način za prenos in ohranjanje znanja v
podjetju**

Študentka Natalija Ahčin izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom izredne prof. dr. Nade Zupan, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, avgust 2009

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 POMEN ZNANJA IN NEPRESTANEGA UČENJA	2
1.1 Znanje	3
1.2.1 Opredelitve znanja	3
1.2.2 Značilnosti znanja	4
1.2.3 Pridobivanje in ustvarjanje znanja	6
1.2.4 Prenos oziroma izmenjava znanja	7
1.2 Vseživljenjsko učenje	8
1.2.1 Pojem učenja	8
1.2.2 Izobraževanje odraslih	9
1.2.3 Vseživljenjsko učenje	11
1.3 Učeča se organizacija	12
1.3.1 Značilnosti učeče se organizacije	12
1.3.2 Razvoj učeče se organizacije	14
1.3.3 Usposabljanje in razvoj zaposlenih	15
2 MENTORSTVO	16
2.1 Opredelitev mentorstva	17
2.2 Koristi mentorstva	18
2.3 Poslanstvo, lik in kompetence mentorja	20
2.4 Pomen medsebojne komunikacije	22
2.5 Organizacija mentorskega procesa	24
2.6 Spremljanje in ocenjevanje mentorskega procesa	27
3 COACHING	30
3.1 Opredelitev coachinga	30
3.1.1 Definicija coachinga	31
3.1.2 Zgodovina coachinga	32
3.1.3 Koristi za posameznika	32
3.1.4 Koristi za organizacijo	33
3.2 Coaching in ostale metode, ki to niso	33
3.3 Povezava coachinga in mentorstva	34
3.3.1 Podobnosti in razlike obeh pojmov	34
3.3.2 Koristi povezave mentorstva in coachinga	36
3.4 Kompetence in orodja coachinga	36
3.4.1 Kompetence, ki jih mora imeti coach	37
3.4.2 Procesni coaching model	38
3.4.3 Najpogostejše zmote o coachingu	39
4 PRIMER MENTORSTVA V VZAJEMNI	40
4.1 Predstavitev Vzajemne	40
4.1.1 Osnovne informacije	40
4.1.2 Članstvo in nadzor	41
4.1.3 Poslanstvo in vizija	41
4.1.4 Vrednote Vzajemne	42
4.1.5 Produkti	42
4.1.6 Ravnanje s kadri	43

4.2 Akademija Vzajemne	44
4.2.1 Ustanovitev	45
4.2.2 Način dela in organiziranost	45
4.2.3 Rezultati, ki jih dosega in cilji za naprej.....	46
4.3 Način postavljanja sistema mentorstva	48
4.4 Predstavitev postavljenega sistema mentorstva	49
4.4.1 Vzpostavljen formalen sistem mentorstva.....	49
4.4.2 Vsebina Pravilnika o izvajanju mentorstva	50
4.5 Analiza učinkovitosti postavljenega sistema mentorstva	53
5 PRIPOROČILA V ZVEZI Z MENTORSTVOM V VZAJEMNI	56
5.1 Splošna priporočila	57
5.2 Kriteriji za izplačilo mentorskega dodatka	57
5.3 Spremembe in dopolnitve obrazcev	59
5.4 Priporočila na podlagi analize vprašalnikov	61
SKLEP	62
LITERATURA IN VIRI.....	64

UVOD

Kaj je v današnjih časih ključ do uspeha? Hitrost, inovativnost, učinkovitost, želja po uspehu ... vse to, predvsem pa znanje, ki je osnova vsega. To je kapital, ki ga ima podjetje in je neprecenljive vrednosti. V času hitrih sprememb se od zaposlenih pričakuje, da so na delovnem mestu vedno bolj učinkoviti in se nenehno učijo novih stvari in spretnosti. Uspeh podjetja je vse bolj odvisen od prožnosti, dinamike in ustvarjalnosti posameznikov in skupin, njihovega intelektualnega kapitala in sposobnosti ustvarjati dodano vrednost. Vsega tega pa posameznik sam ne zmore, potrebuje nekoga, ki mu bo na tej poti pomagal, ga usmerjal in spodbujal ter mu pomagal odkriti svoje lastne skrite potenciale. To vlogo lahko opravlja mentor skozi mentorski proces.

Mentor ne more biti kdor koli, saj mora imeti določene sposobnosti, znanja in kompetence, obvladati mora komunikacijske veščine, brez katerih koristi mentorstva prav gotovo ne bodo tolikšne, kot so lahko. Na sistem mentorstva se mora podjetje ustrezno pripraviti tako, da usposobi osebe, ki bodo opravljale to vlogo, organizira celoten proces mentorstva (priprava pravilnika, navodil, obrazcev idr.) ter določi način spremljanja in ocenjevanja procesa.

Pri samem mentorstvu pa si mentor lahko pomaga z veščinami in tehnikami coachinga. Coaching pomaga posamezniku, da odkrije skrite potenciale pri sebi. Coaching je v Sloveniji še dokaj nov, zato veliko ljudi ne ve, kaj je to, večinoma ga tudi zamenjujejo z drugimi pojmi, kot so mentorstvo, psihološka pomoč, trening, poučevanje in svetovanje.

Vzajemna se je na projekt mentorstva pripravljala s pomočjo zunanjega izvajalca. Usposobila je preko 12 % vseh zaposlenih, ki so člani Akademije Vzajemne, z znanjem mentorstva in coachinga. Pripravili so se tudi ustrezni obrazci, ki so pomembno gradivo v samem procesu, ter tako s pomočjo pravilnika tudi uradno začela mentorski sistem v podjetju.

Tudi sama sem v razvoju mentorskega procesa v Vzajemni aktivno sodelovala. V magistrskem delu bom tako povezala teoretično pridobljeno znanje in svoje praktične izkušnje. Ocenila bom, ali je postavljen sistem v skladu s teoretično zasnovo in glede na praktične izkušnje ocenila, na katerih področjih so še možne izboljšave.

Namen magistrskega dela je v tem, da predstavim, da se lahko znanje s postavljenim sistemom mentorstva ustrezno prenaša in ohranja, kar prinaša konkurenčne prednosti za podjetje. Predstavljeni sistem lahko uporabi vsako podjetje, ki želi, da njihov kapital raste in pridobiva na vrednosti.

Cilji, ki jih želim doseči z magistrskim delom, so preučiti teorijo in dobre prakse mentorstva, prikazati, kakšne so koristi tega sistema v podjetjih, predstaviti in analizirati proces mentorstva v Vzajemni, predlagati izboljšave v sistemu mentorstva ter tako doseči, da bo imela Vzajemna od tega sistema čim večje koristi.

Osnovno raziskovalno vprašanje v mojem magistrskem delu je, ali se je Vzajemna na pravi način lotila postavljanja sistema mentorstva in ali so v postavljenem sistemu možne izboljšave.

Odgovor na postavljeno vprašanje nameravam dobiti na podlagi na novo pridobljenega znanja, preučitve literature s tega področja in lastnega sodelovanja pri razvoju tega sistema v omenjeni zavarovalnici. Kritično nameravam obravnavati postavljeni sistem ter najti primerne predloge za uspešno vodenje mentorskega sistema v podjetju.

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabila teoretično-analitična znanja, ki jih bom pridobila s pomočjo študija in kritičnega ovrednotenja domače in tuje literature (uporabljena bo slovenska in anglosaksonska literatura), te pa bom nadgradila s svojim znanjem, pridobljenim tekom študija, ter z izkušnjami, pridobljenimi pri delu.

V prvem delu naloge bom obravnavala pomen znanja ter neprestanega učenja skozi človekovo življenje, kaj pomeni vseživljenjsko učenje in kakšna je učeča se organizacija. V ta namen bom uporabila pristop raziskovanja domače in tuje strokovne literature na temo znanja in učenja.

V drugem delu, ki bo obravnaval mentorstvo v celoti, bom uporabila teoretična spoznanja in lastne izkušnje, ko bom analizirala, kaj je mentorstvo, njegove koristi, kdo je lahko mentor idr.

Tretji del pa je namenjen predstavitvi coachinga, njegovih kompetenc in orodij, ki nam pomagajo pri mentorstvu. V ta namen se bom oprla tako na tujo kot domačo literaturo.

V zadnjem sklopu bom predstavila Vzajemno in Akademijo Vzajemne ter celoten mentorski sistem, ki smo ga uvedli v letu 2008. Postavljen sistem bom analizirala s pomočjo anket, ki jih izpolnjujeta mentoriranec in mentor, ter končne analize, ki jo pripravi komisija. Po analizi postavljenega sistema in ocenitvi njegove učinkovitosti bom oblikovala predloge in priporočila za izboljšave postavljenega mentorskega sistema v omenjeni zavarovalnici, do katerih bom prišla s spoznanji na osnovi vseh zgoraj navedenih postopkov.

1 POMEN ZNANJA IN NEPRESTANEGA UČENJA

Ekonomska logika išče glavni motiv za znanje in učenje v gospodarskem razvoju, ki je hkrati vzrok in posledica znanja (Jaklič, 2006, str. 15). Na najnižji stopnji razvoja gospodarstva je gospodarska rast dosežena temeljno z mobilizacijo osnovnih dejavnikov proizvodnje, kot so surovine, zemlja in neizobražena delovna sila. V drugi stopnji razvoja, ko gospodarstvo prehaja v drugo stopnjo razvitosti, postane raven vlaganj najpomembnejši element razvoja. Najtežji pa je prehod iz druge v tretjo razvojno stopnjo, kjer postanejo najpomembnejši elementi konkurenčnosti prav učenje, znanje in ustvarjalnost oziroma inovativnost.

1.1 Znanje

O tem, kako pri nas cenimo znanje, se ljudje pogosto sprašujejo in dajejo različne odgovore (Krajnc, 1982, str. 17). Stare vrednote in med drugim tudi stališča do znanja so se z družbenim in ekonomskim razvojem omajala; različne vrednote so zamenjale svoje mesto. Znanje kot vrednota prav tako doživlja mnoge spremembe. Ni dvoma, da dobiva znanje pri nas vedno večji pomen in se vedno bolj ceni. Ne ceni pa se po starem, na osnovi spričeval, temveč cenimo dejanske človekove zmožnosti. Tako dobi izobraževanje svoj smisel v življenju in delu.

1.2.1 Opredelitve znanja

Mnogi avtorji, ki napovedujejo prihodnost in predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje prihodnjih problemov, poudarjajo, da bodo odločujočo vlogo igrali prav ljudje in njihove zmožnosti. Ne glede na to, kakšne in koliko zmožnosti lahko najdemo pri človeku, so za organizacije in vedenje ljudi v njih odločilne: sposobnosti, znanje, spretnosti in osebne lastnosti (Lipičnik, 1998, str. 26). Sposobnost pomeni človeški potencial za razvoj določenih zmožnosti. Znanje pa je del človekovih zmožnosti ter omogoča reševanje znanih problemov. Človek lahko znanje kombinira tudi s sposobnostjo in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami. Zmožnosti, ki se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti, pa se imenujejo spretnosti. Osebnostne lastnosti, kot na primer značaj, karakter ipd., same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebni poudarek sleherni človekovi reakciji.

Znanje je težko opredeljiv pojem. Iz dialoga med Sokratom in njegovim učencem Theaetetusom je možno razbrati, da znanje ni nekaj samo po sebi, ampak vedno obstaja v povezavi z nečim. Pomen znanja in učenja je v kontekstu ekonomske teorije prvi že konec 19. stoletja izpostavil Marshall (Jaklič, 2006, str. 15) z mislijo, da je »znanje najmočnejši motor proizvodnje«. Njegove ideje so ostale desetletja bolj ali manj neopažene, saj se je znanje dojemalo kot javna dobrina. Šele v osemdesetih letih prejšnjega stoletja se je med ekonomisti spodbudilo zanimanje za znanje, ki ga je nadalje razvila predvsem evolucijska ekonomska teorija. V središče pozornosti pa je stopilo predvsem učenje kot temeljni in strateški proces v vsaki organizaciji oziroma družbi.

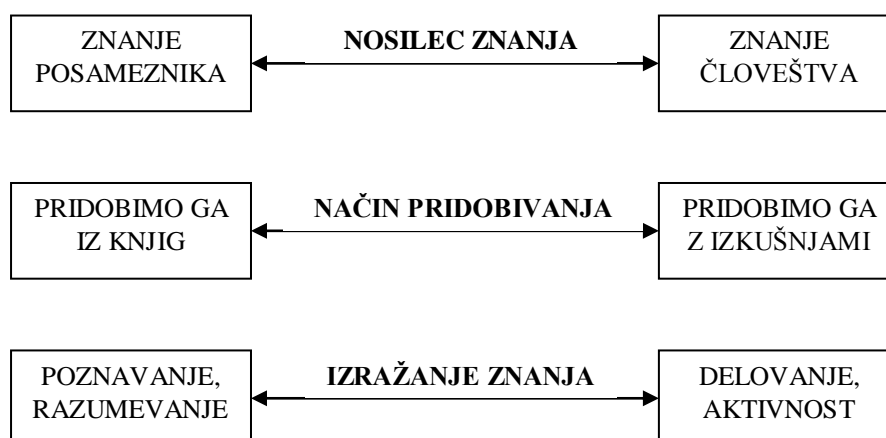
V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (Černelič et al., 1991, str. 925) je znanje opredeljeno kot:

- celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem, z namenom, da izpopolni, poglobi, razširi, utrdi tisto, kar že zna, in nato znanje uporabi v praksi,
- celota znanih, ugotovljenih podatkov o stvarnosti, ki jih pridobimo iz knjig, enciklopedij,
- z učenjem pridobljeno takšno poznavanje besedila, da se lahko pove, navede (znati na pamet),

- seznanjenost z dejstvi, podatki s kakšnega strokovnega področja,
- izurjenost, usposobljenost za kakšno dejavnost,
- poznavanje nečesa,
- večšina, spretnost, obvladanje nekih spretnosti.

Opređeljene so tudi nekatere vrste znanja, in sicer *jezikovno znanje* kot znanje določenega jezika, *strokovno, teoretično znanje* kot poznavanje določenega področja, *uporabno znanje*, ki omogoča reševanje novih nalog v novih okoliščinah, ter *formalistično znanje*, ki sestoji iz naučenih podatkov brez razumevanja vsebine. Slika 1 nam prikazuje tri razsežnosti znanja (Sitar, 2006, str. 58): (1) znanje ima lahko posameznik, hkrati pa lahko govorimo tudi o celotnem znanju človeštva; (2) znanja se lahko naučimo iz knjig ali pa ga pridobimo z izkušnjami; (3) znanje pomeni poznavanje, razumevanje dejstev, metod in zakonitosti, znati uporabiti znanje za delovanje ter utelešeno znanje, kot so dejstva, metode, zakonitosti, zapisane v knjigah, formulah, postopkih, navodilih, računalniških kodah itd.

Slika 1: Razsežnosti znanja



Vir: A. S. Sitar, Management znanja, 2006, str. 58

1.2.2 Značilnosti znanja

Že iz samih splošnih opredelitev znanja vidimo, da je pojem znanje tesno povezan s pojmi, kot so podatek, informacija, sposobnost, veščine itd. (Sitar, 2006, str. 61). Če želimo razmejiti znanje od informacij in podatkov, vidimo, da jih razlikujemo glede na raven učenja, kjer jih pridobimo glede na bogastvo in uporabnost vsebine. Najnižji nivo predstavljajo *podatki*. Gre za določeno urejeno zaporedje znakov, stvari in dogodkov. To so vsi podatki, ki obstajajo v organizaciji, pa tudi zunaj nje, ki pa za nas nimajo večjega pomena. Podatki postanejo v naših očeh *informacije*, ko spoznamo, da so podatki za nas pomembni in da imajo nek namen v povezavi z našim delom. Ko informacije dejansko uporabimo pri svojem delu, ko jim dodamo določen pomen in namen za izboljšanje delovne uspešnosti posameznika in končno tudi uspešnosti podjetja, se razvije *znanje*. Pri znanju je ključna sposobnost posameznika, da presodi na podlagi razumevanja konteksta, na primer, kaj je vzrok in kaj posledica, kaj je bolj in kaj manj pomembno, in temu prilagodi svoje aktivnosti. Zato je znanje v veliki meri

odvisno od razlage posameznika. Vendar pa znanje ne predstavlja najvišje ravni. Ko znanje povežemo z lastno intuicijo, ki izhaja iz naših izkušenj, pridemo do *modrosti*.

Na splošno lahko znanju pripišemo naslednje značilnosti: poraja se dinamično (s spreminjanjem kognitivnih vzorcev je vedno vezano na osebe in je predpogoj za (človekovo) delovanje (Bornemann et al., 2004, str. 7)). Ena izmed možnih klasifikacij znanja pa poteka v skladu s psihologijo znanja, z izraženostjo znanja in z nosilcem znanja. Znotraj psihologije znanja razlikujemo med deklarativnim in proceduralnim znanjem. Prvo se nanaša na predmete in dejstva, proceduralno znanje pa na način, kako se kognitivna dejanja in procesi izvajajo. Z izraženostjo znanja pa delimo znanje na eksplicitno in implicitno. Pri eksplicitnem znanju se ga nosilec znanja zaveda in ga zna tudi izraziti. Implicitnega znanja pa se oseba ne zaveda in ga lahko izrazi samo z veliko truda in s pomočjo posebnih opazovalnih in izpraševalnih tehnik. Glede na nosilca znanja pa delimo znanje na individualno in kolektivno. Ko govorimo o znanju posameznika, mislimo na individualno znanje, njegovo razpolaganje pa je odvisno od posameznika. Pri kolektivnem znanju pa gre za znanje, ki je pomembno v določenem okolju.

Po Lipičniku (2004, str. 6) bi lahko znanje razumeli tudi kot splet odločitev iz preteklosti, ki so se izkazale za uspešne, torej je znanje že po naravi preteklo. Danes sprejete odločitve ne morejo vključevati vseh okoliščin, ki se bodo pojavile jutri. Znanje je zaradi svoje trdovratnosti, ki ne dopušča, da bi uvideli nove priložnosti, tudi svojevrstna ovira kreativnosti. Metode učinkovitega učenja vodijo do prenesenega znanja, do izvirnega znanja pa vodijo metode učinkovitega mišljenja na podlagi ustvarjalnosti. Novonastalo znanje in njegovo uporabnost lahko preverimo tako, da ga skušamo uporabiti v konkretnih okoliščinah. Znanje v starem smislu je torej količina podatkov, v novem smislu pa zmožnost kombiniranja podatkov v novo spoznanje ali rešitev. Če se drugače izrazimo, učni proces v starem smislu je trgovina, kjer znanje prodajajo in v novem delavnica, kjer znanje nastaja.

Znanje je za organizacijo zelo pomembno, toda ni vse znanje enakovredno (Černelič, 2006, str. 73). Potrebo po znanju oblikujejo cilji, ki jih morajo v organizaciji dosegati poslovni procesi. Zaradi velike konkurence se trudijo, da bi se dvignile nad druga in ustvarile konkurenčno prednost. Potrebno je biti drugačen od drugih, prepoznaven, z novimi, posebnimi izdelki oziroma storitvami. Za vse to pa je potrebno novo znanje in premišljeno ravnanje z njim. Bistveno je prepoznati:

- tiste aktivnosti, ki niso podprte z ustrezno stopnjo zahtevanega znanja,
- nedokumentirano znanje,
- aktivnosti, kjer znanje nastaja, pa ni ustrezno dokumentirano,
- ovire, ki preprečujejo širjenje znanja v organizaciji,
- nove vrste znanja, brez katerih ne bo mogoče doseči strateških ciljev.

Dokumentiranje znanja je proces, ki sledi prepoznavanju znanja. Namen tega je, da se znanje zapiše v takšno obliko, da bo razumljivo in bo omogočalo hiter in učinkovit dostop do znanja

vsem, ki ga potrebujejo. Zahtevnejše od identificiranja obstoječega znanja je iskanje znanja, ki ga v organizaciji primanjkuje in se ga bo v prihodnosti potrebovalo.

1.2.3 Pridobivanje in ustvarjanje znanja

O tem, da ustvarjanje novega znanja v organizaciji pomeni razvijanje novih sposobnosti, novih izdelkov, novih idej in nasploh učinkovitejših procesov, govori Černeličeva (2006, str. 79). Notranje ustvarjanje znanja je posledica učenja vseh zaposlenih, ki svoje delo opravljajo na nove in inovativne načine. Pri tem pa je zelo pomembno spodbujanje in motiviranje ustvarjalnosti zaposlenih. Poznamo več tehnik ustvarjalnega razmišljanja:

- možganska nevihta (angl. brainstorming) temelji na skupinskem reševanju problemov in je zelo široko uporabna; metoda z »burjenjem duha« išče ideje,
- Gordonova tehnika, kjer člani srečanja dajejo predloge glede na problem, ki jim ga zastavi voditelj, pravi namen pa jim razkrije šele na koncu,
- zapisovanje idej (angl. brainwriting), ki je primerno za nekoliko širše zastavljene probleme,
- usmerjene (prisilne) povezave so tehnika, katere namen je obiti ustaljen način razmišljanja in dati poudarek naključnim kombinacijam,
- miselni vzorci so bolj kot vrsta tehnike sredstvo za jasno grafično predstavo, ureditev in izpopolnitev idej.

Podjetje lahko znanje razvija na dva načina (Roos, 2000, str. 11): z »nabavo« ali notranjim razvijanjem. »Nabava« pomeni nakup ključne osebe, patenta ali podjetja, ki ima potrebno znanje in porazdelitev tega znanja po organizaciji. Čeprav je videti ta strategija preprosta, pa podjetje ne more nikoli vedeti, če so kupljene zmožnosti natančno takšne, kakršne potrebuje. Tudi porazdelitev znanja po podjetju ni preprosta. Notranje razvijanje znanja pa pomeni lastno raziskovanje, razvoj in izobraževanje. Tudi tukaj so potrebne naložbe, čeprav težko vzpostavimo neposredno povezavo med rezultatom in višino naložbe. Spmembe na trgu in tekmovanje zahtevata izvirne rešitve, ki jih je skoraj nemogoče doseči z znanjem, ki ga imamo.

Černeličeva (2006, str. 81) opisuje, da lahko organizacija znanje pridobiva na različne načine, kar je povezano z interesi, potrebami, stroški in možnostmi. Viri znanja so lahko lastni ali tuji.

Med lastne (notranje) vire znanja prištevamo:

- razvojno-raziskovalno dejavnost v organizaciji,
- vrh vodilne strukture,
- trženje,
- proizvodnjo,
- spodbude znotraj organizacije, spremljanje tehnološkega razvoja,
- osebe s posebnimi sposobnostmi.

Tuji (zunanji) viri znanja so:

- sejmi,
- razstave,
- srečanja,
- pridobivanje materialne in nematerialne tehnologije,
- zunanje usposabljanje,
- sodelovanje s kupci, svetovalci in ostalimi partnerji,
- znanstvena in tehnična literatura,
- patenti,
- poslovne informacije konkurentov,
- standardi ...

1.2.4 Prenos oziroma izmenjava znanja

Če želimo kar najboljše izkoristiti učinek znanja, je zelo pomembno, da ima organizacija tudi hiter prenos znanja (Černelič, 2006, str. 84). To pomeni, da se znanje od tistih, ki znanje imajo, in od tam, kjer znanje nastaja, prenaša do tistih, ki znanje potrebujejo in do tja, kjer je znanje komercialno uporabno in koristno. V organizacijah so ključne oblike osebnega prenosa znanja: obvezna poročila s seminarjev, redni sestanki in zapisniki, notranji trenerji, ki so usposobljeni za prenos znanja, različne oblike notranjih knjižnic ter spodbujanje in evidentiranje samoizobraževanja. Pogosto se uporabljajo tudi kadrovske programi za mobilnost zaposlenih v organizaciji. To je zelo učinkovita metoda za prenos znanja, ker zaposleni aktivno doživljajo ter spoznavajo stvari in dogodke. Zaposleni pa nimajo samo formalnega znanja, ki ga pridobijo tekom šolanja in izobraževanja. Ključne so tudi izkušnje in poznanstva. Če so le-ta omejena na posameznike, lahko to pomeni veliko škodo za organizacijo, če ta oseba iz organizacije odide in odnese to tiho znanje s seboj. V ta namen so se izoblikovali različni načini, tehnike in sistemi, ki poskušajo doseči, da se tudi to tiho znanje prenese na druge zaposlene.

Osnovni problem deljenja znanja je torej: kjer ni deljenja znanja, tam ni kreiranja znanja, ker je znanje v ljudeh v organizaciji in se ne premika in ne raste (Roos, 2000, str. 12). Izziv organizacij je v tem, kako pripraviti ljudi, da si bodo izmenjevali znanja in veščine. Odgovor na to je seveda v komunikaciji. Najtežje je namreč ustvariti okolje, v katerem se lahko ljudje sporazumevajo.

Na to, da je danes znanje samo po sebi premalo in da je ključna njegova uporaba, opozarja tudi Mihaličeva (2006, str. 106). Za doseganje zelenih učinkov znanja v organizaciji so pomembni trije temeljni pogoji: ustreznost znanja, pravočasnost znanja in stopnja novitete znanja ter izkušenj najboljše prakse ali know-how. V podjetjih morajo zagotoviti kontroliranje in spremljanje centrov generiranja znanja, in sicer s pomočjo posebno razvite metodologije kreiranja znanja. Centralizacija znanja omogoča pozitivno pozicijo za ponovno uporabo znanj ter učinkovito metodo za povrnitev investicije v znanje. Koristi tega načina so velike tako za

podjetje kot posameznika, ponovna uporaba pa je pomembna za menedžment znanja in predvsem za celoten menedžment intelektualnega kapitala.

Tudi Roos (2000, str. 13) opozarja na to, da nam znanje, ki ga imamo, nič ne koristi, če ga ne moremo uporabiti pri poslovanju podjetja. Prvi in najpomembnejši cilj slehernega komercialnega prizadevanja je uporaba znanja, ker ustvarja vrednost iz znanja in izboljšuje finančni položaj samega podjetja. Podal nam je tudi nekaj predlogov strateških mislecev:

- znanje in učenje sta ključni konkurenčni prednosti v današnjem času,
- podjetja si morajo prizadevati za vedenjske spremembe, čeprav so informacijska tehnologija, organizacijska struktura in prostorska ureditev organizacije sicer koristne,
- razvoj in izkoriščenje znanja morata biti povezani dejavnosti,
- široka uporaba znanja je cilj sam po sebi in pomeni razvijanje novega znanja.

1.2 Vseživljenjsko učenje

Sodobno izobraževanje zaposlenih je zaznamovano zlasti z vseživljenjskim učenjem, permanentnim izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem, tihim znanjem, pridobivanjem širokega znanja ter iskanjem načinov trženja lastnih znanj in drugih kompetenc (Mihalič, 2006, str. 188). Pridobivanje znanja se vedno bolj uporablja v povezavi s sistemom nagrajevanja, vedno večji je poudarek na sistemiziranju znanja in na izraziti interdisciplinarnosti znanj. Priča smo tudi vedno večji vlogi menedžerjev znanja, izobraževalcev, trenerjev, coachev, trenerjev, internih izvajalcev izobraževanja, razvoju internih mentorjev in podobno. Značilna je tudi rast samoizobraževanja in samorazvoja ter zavedanje o pomenu skrbi za permanentno lastno izobraževanje in lasten razvoj. Posameznik mora namreč prvenstveno sam skrbeti za svojo konkurenčnost z razvojem znanja in drugih kompetenc.

1.2.1 Pojem učenja

Učenje je po Unescu vsaka sprememba v vedenju, informacijah, znanju, razumevanju, stališčih, spretnostih in zmožnostih, ki je trajna in je ne moremo pripisati rasti organizma ali razvoju dedno zasnovanih vzorcev. Čeprav ima psihologija celo vrsto teorij o učenju, se je dobro vprašati, kakšna so naša pojmovanja o tem, kaj je učenje: kako ga pojmujejo sami, učitelji, učenci, starši idr. Švedski raziskovalec Säljö je s pomočjo raziskave poskušal ugotoviti, kako študentje pojmujejo bistvo učenja. Odgovore je razvrstil v naslednje kategorije (Marentič-Požarnik, 1998, str. 21).

- učenje kot kvantitativno povečevanje znanja,
- učenje kot memoriranje od zunaj podanih vsebin in podatkov z namenom poznejše reprodukcije,
- učenje kot trajnejša zapomnitev dejstev, metod, postopkov, z namenom, da jih boš kdaj pozneje še uporabil,

- učenje kot luščenje osebnega smisla iz naučenega,
- učenje kot proces razlage, v katerem konstruiramo svoje znanje, da bi lahko boljše razumel sebe, soljudi, življenje.

Prva tri pojmovanja so bolj kvantitativno obarvana (učenje kot sprejemanje, kopičenje, dodajanje nečesa), zadnji dve pa bolj kakovostno (učenje kot spreminjanje pogledov in s tem spreminjanje sebe). Ob pojmovanju učenja se moramo vprašati tudi o tem, kje je odgovornost za načrtovanje, izpeljavo in vrednotenje procesa učenja. V osnovni šoli večji del odgovornosti prevzema učitelj, v srednji šoli in fakulteti gre za deljeno odgovornost, odrasli pa potem prevzame skoraj celotno odgovornost za to, kaj in kako se bo učil. Zmožnost samostojnega učenja bi bilo potrebno razvijati vsaj od srednje šole dalje. Znani didaktik Flechsig takole povzema razlike med tradicionalnim in novim, razširjenim pojmovanjem učenja (Marentič-Požarnik, 1998, str. 28).

Tabela 1: Razlike med tradicionalnim in novim pojmovanjem učenja

	naj ne bo le	temveč tudi
Učenje za prihodnost	vodeno	samostojno
	šolsko	zunajšolsko
	spoznavno	čustveno, socialno
	zgodnje	vseživljenjsko
	prilagajanje	predvidevanje
	individualno	družbeno, sodelovalno

Vir: Marentič-Požarnik, B., Vseživljenjsko izobraževanje in vseživljenjsko učenje, 1998, str. 28

Ne učijo se le posamezniki, temveč tudi institucije, skupnosti, države in narodi. Od njihove učljivosti je odvisna prihodnost človeštva.

1.2.2 Izobraževanje odraslih

Izobraževanje odraslih je proces, ki obogati življenje vseh, ki v njem sodelujejo (Rečnik, 2004, str. 112). Osredotočeno je na odraslega udeleženca, mentorja in organizatorja, zasnovano pa je na potrebah, ciljih in težnjah udeležencev. Izobraževanje jim pomaga, da se učijo o sebi, si pridobijo znanja in spretnosti, ki jim bodo omogočale, da bodo uresničevali svoje osebne, družbene potenciale in povečali pričakovanja o svoji strokovni in osebni rasti.

Pogosto rečemo, da se odrasli učijo drugače kot otroci in mladina ter iz drugačnih motivov. V učenje se vključujejo, ker želijo doseči določene cilje, iščejo uporabna znanja, povezana s svojim delom, interesi in z osebnim zadovoljstvom. Odrasle, ki se učijo in so se vključili v izobraževanje, lahko razdelimo glede na usmerjenost v tri skupine. Udeleženci so usmerjeni:

- k cilju: glede na potrebo si udeleženci izberejo določen cilj,
- k dejavnosti: odločajo se zaradi druženja, novih poznanstev in možnosti umika,

- k učenju: učijo se zaradi svojega razvoja, samega sebe, učijo se na vsakem koraku.

Tudi Sanchez in Šemrl (2006, str. 33) opozarjata, da je potrebno pri izobraževanju odraslih upoštevati načela, ki zanje veljajo:

- a) načelo stalnosti/vseživljenjskosti (učenje je proces, ki poteka od zibelke do groba),
- b) načelo funkcionalnosti in ciljne usmerjenosti (rezultat mora biti funkcionalen in takoj uporabljen, učenje jim ni samo sebi namen, temveč si postavljajo cilje, ki jih želijo doseči),
- c) načelo omogočanja odraslim, da igrajo različne vloge v družbi (socialne vloge skozi življenje: prijatelj, otrok svojih staršev, upornik, partner, starš, upokojenec, stari starš, vdovec ...),
- d) načelo demokratičnosti/enakovrednosti (odrasli želijo biti enakovredni partner svojemu izobraževalcu, želijo zastavljati vprašanja, izmenjavati izkušnje, mnenja, znanja),
- e) načelo prostovoljnosti in načelo izbire (učijo se, ker si tako želijo in je to njihova odločitev),
- f) načelo raznovrstnosti in dinamičnosti (odrasli se zanimajo za veliko področij, njihov interes in pozornost se spreminjata),
- g) načelo združljivosti (prehod med posameznimi področji védenja odraslim omogočajo predvsem številne izkušnje),
- h) načelo aktivne udeležbe (odrasli želijo aktivno sodelovati v izobraževalnem procesu: od zastavljanja ciljev, do vplivanja na sam potek izobraževanja, do sprotnega in končnega preverjanja naučenega),
- i) načelo individualizacije izobraževanja in načelo dobrega poznavanja odraslega (prilagajanje, približevanje izobraževanja odraslemu kot posamezniku – poznavanje njegovih osebnostnih značilnosti, potreb in pričakovanj, analiza problemov, odnos med udeležencem in izobraževalcem, vključitev ustreznih učnih virov in vsebin),
- j) načelo integriranosti učnih metod (uporabljamo več metod, ki vodijo k istemu cilju),
- k) načelo upoštevanja že oblikovanih učnih vzorcev (če želimo, da sprejmejo nove metode, moramo upoštevati že oblikovane učne vzorce, ki so jih prinesli s seboj),
- l) načelo povezanosti, naučenega z okoljem, in načelo učenja v okolju/učenje skozi življenje (okolje je celota pogojev, v katerih živi posameznik ali skupina – družina, fakulteta, ustanova itd.).

Resolucija o nacionalnem programu izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji do leta 2010 (ReNPIO) (Uradni list RS, št. 70/2004 z dne 28. 6. 2004, str. 8582) predstavlja delež prebivalstva v starosti med 25 in 64 let v državah Evropske unije, ki se vključuje v izobraževanje, in je leta 2002 znašal v povprečju 8,5 %. V Sloveniji je v izobraževanje v tem letu vključenega 8,8 % prebivalstva v tej starostni skupini, kar nas uvršča nad povprečje petnajsterice. V tem kazalcu Slovenija zaostaja zlasti za skandinavskimi državami, Nizozemsko in Združenim kraljestvom, zaostaja pa tudi za ciljem EU, kjer naj bi do leta 2010 dosegli stopnjo udeležbe prebivalstva v starosti od 25 do 64 let v vseživljenjskem učenju najmanj 12,5 %.

Cilji Nacionalnega programa izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji do leta 2010 so:

1. Izboljšati splošno izobraženost odraslih.
2. Dvigniti izobrazbeno raven, pri čemer je najmanj 12 let uspešno dokončanega šolanja temeljni izobrazbeni standard.
3. Povečati zaposlitvene zmožnosti.
4. Povečati možnosti za učenje in vključenost v izobraževanje.

Splošni cilj akcijskega načrta izobraževanja odraslih (2007) je izvedba petih ključnih ugotovitev, ki jih prinaša Sporočilo *Za učenje ni nikoli prepozno*: odpraviti ovire za sodelovanje, izboljšati kakovost in učinkovitost sektorja, pospešiti postopek potrjevanja in priznavanja, zagotoviti dovolj vloženi sredstev in spremljati delovanje sektorja. Ta akcijski načrt se osredotoča na tiste, ki so prikrajšani zaradi slabe pismenosti, neustreznih delovnih spretnosti in/ali sposobnosti za uspešno vključitev v družbo. Odvisno od države članice so takšni ljudje lahko priseljenci, starejši, ženske ali invalidne osebe.

Izobraževanje odraslih po Zakonu o izobraževanju odraslih (ZIO-UPB1, 2006, str. 11430) obsega »izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje in učenje oseb, ki so izpolnile osnovnošolsko obveznost in si želijo pridobiti, posodobiti, razširiti in poglobiti znanje, pa pri tem izobraževanju nimajo statusa učenca, dijaka ali študenta.«

1.2.3 Vseživljenjsko učenje

Po osnovni definiciji Memoranduma o vseživljenjskem učenju, ki ga je pripravila Komisija evropske skupnosti, je vseživljenjsko učenje opredeljeno kot vseobsegajoča in trajna učna aktivnost za izboljševanje znanja, spretnosti in veščin, ki jih posameznik potrebuje za aktivno državljanstvo, socialno povezanost in zaposljivost (Mihalič, 2006, str. 189). V Memorandumu o vseživljenjskem učenju so prioriteta področja vseživljenjskega učenja v Evropi naslednja:

- zagotoviti splošen in nenehen dostop do učenja za pridobitev in obnovo spretnosti, ki so potrebne za vključitev v družbo znanja,
- bistveno dvigniti raven vlaganj v človeške vire ter tako dati prednost tistemu, kar je za Evropo najpomembnejše – njenim prebivalcem,
- razviti učinkovite metode učenja in okoliščine za permanentno učenje v vseh življenjskih obdobjih in za večrazsežnostno učenje,
- pomembno izboljšati poti, ki omogočajo razumevanje in ocenjevanje udeležb in dosežkov, še zlasti v neformalnem učenju,
- zagotoviti, da bo vsakemu omogočen preprost dostop do kakovostnega informiranja in svetovanja o učnih možnostih in skozi vse življenje,
- zagotoviti možnosti za vseživljenjsko učenje vsakemu posamezniku čim bližje, v njihovih okoljih in s podporo informacijski tehnologiji.

Permanentno pridobivanje znanj, ki izvira iz vseživljenjskega učenja in je ključnega pomena za zaposlenega, se vedno bolj implementira v politiko izobraževanja v posameznih organizacijah.

Razliko med vseživljenjskim učenjem in vseživljenjskim izobraževanjem opisuje Krajncéva (1998, str. 33). Vseživljenjsko učenje ni nekaj novega, ampak je nek naraven proces in lastnost človeških bitij. Kadar pa govorimo o vseživljenjskem izobraževanju, pa je to novost, ki se v nekem obdobju poraja in ustreza zdajšnji stopnji kulturno-znanstvenega razvoja. Ker je izobraževanje bolj strukturiran proces pridobivanja znanja in je učenje bolj ohlapno (pomeni vsakršno spreminjanje osebe pod zunanjimi vplivi, pozitivno in negativno), je zato prvo bolj obvezujoče tudi za politiko neke države, regije ali občine kot drugo. Nasploh pa se v literaturi in praksi pojavljata oba izraza.

Delours (Rečnik, 2004, str. 129) je cilje vseživljenjskega učenja združil v štiri stebre učenja: da bi več vedeli, da bi znali boljše delati, da bi znali živeti v skupnosti in drug z drugim ter učiti se biti osebnost in sprejemati samega sebe. Za vseživljenjsko učenje je značilno, da povezuje mladino in odrasle, pa tudi formalne in neformalne sisteme šolanja, predvsem pa so nujni inovativnost, ustvarjalnost in prožnost. K pospeševanju učenja odraslih mnogo prispevajo množična in lokalna javna občila, mreža izobraževalnih ponudnikov ter svetovalni centri in izvajalci sami.

1.3 Učeča se organizacija

Učenje v organizaciji je proces, s katerim organizacija spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja (Florjančič, 1999, str. 125). Uspešnejša je tista organizacija, ki se hitreje uči in odziva na spreminjajoče se okolje. Znotraj organizacije lahko prepoznamo več potreb po učenju: individualno učenje posameznikov, učenje timov in učenje na ravni organizacije. Učenje na ravni organizacije pa je potrebno obravnavati z vidika neposrednega učenja osebja, z vidika učenja organizacije (povezav in struktur, ki nastanejo med osebjem) ter z vidika vsebin, ki jih organizacija uči.

1.3.1 Značilnosti učeče se organizacije

Vedno večje spremembe v okolju zahtevajo od podjetja vedno nove načine odzivanja na izzive okolja, zaradi česar zaposleni potrebujejo (vedno) nova znanja in veščine (Uršič & Nikl, 2004, str. 65). Eden od pristopov za soočanje podjetja s spremembami v okolju je tudi koncept učeče se organizacije. Le-ta temelji na nenehnem izboljševanju sposobnosti podjetja, kar je mogoče doseči z osebnim razvojem posameznikov in nenehnim učenjem vseh zaposlenih. Učeča se organizacija se od klasične organizacije razlikuje v sistematičnem reševanju problemov, sistematičnem iskanju, pridobivanju in preizkušanju novih znanj v praksi, učenju iz lastnih uspehov in napak, učenju iz tujih izkušenj ter hitrem in učinkovitem prenosu znanja v organizaciji.

Ključni izziv učeče se organizacije v primerjavi s klasičnim podjetjem se kaže v zavedanju menedžmenta o vlogi posameznika, saj ga postavlja v osrednji položaj organizacijske mreže (Dimovski et al., 2005, str. 5). Posamezniki omogočajo in vodijo razvoj trajne konkurenčne prednosti sodobnega podjetja, ki temelji na znanju, predvsem na tistem, ki izhaja iz izkušenj, prakse in osebnih vrednot.

Učeče se organizacije po Sengeju (Dimovski et al., 2005, str. 91) so tiste, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive (bolj elastične, ekspanzivne) načine (vzorci) mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Takšna organizacija ima željo oziroma potrebo po povečevanju sposobnosti učenja. Sengejev model nenehnega učenja vsebuje pet delnih tehnologij:

- sistemsko mišljenje: na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose ali pa jih spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti,
- osebno mojstrstvo: pomaga oblikovati in izpopolnjevati osebno vizijo, razvijati potrpežljivost, bolj objektivno obravnavati realnost,
- mentalni modeli: to so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij,
- skupna vizija: posameznike v organizaciji usmerja in jim daje energijo,
- timsko učenje: je proces usmerjanja tima, da bi usmeril energijo v doseganje zelenih rezultatov, temelji pa na osebni odličnosti in skupni viziji.

Obstaja pa kar nekaj drugih pogledov na pojem in definicijo učeče se organizacije, ki so predstavljeni v tabeli 2.

Tabela 2: Pogledi na organizacijsko učenje in definicije učeče se organizacije

avtorji	Opredelevanje učeče se organizacije (UO)
Argyris, 1978	UO je proces prepoznavanja in popravljanja napak. Organizacija se uči preko individualnega učenja posameznikov, ki imajo v razmerju do nje vlogo agentov.
Daft, Marcic, 2001	UO zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, menedžmenta in organizacijske strukture, pri delegiranju moči zaposlenim, procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi.
Huber, 1991	UO je povezana s štirimi konstrukti: pridobivanje znanja, distribucija informacij, interpretacija informacij in organizacijski spomin.
Huczynski, Buchanan, 2001	UO preko vključevanja vseh v proces prepoznavanja in razreševanja problemov pospešuje komunikacije in usklajevanje, kar ji omogoča nenehno eksperimentiranje, izboljševanje in razširjanje sposobnosti.
Malhotra, 1996	UO se rajši uči na osnovi izkušenj, kot da bi bila omejena s preteklimi izkušnjami. Vloga menedžmenta učeče se organizacije je, da spodbuja, prepozna in nagraduje odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost ter občutek za učinkovitost in izrazitost.

Weick, 1991	Organizacijsko učenje je proces v učeči se organizaciji, kjer znanje tvori akcijo: (1) na osnovi znanja se razvijajo razmerja kot izložki iz organizacije, (2) na osnovi učinkov vpliva zunanjih okolij na organizacijska razmerja se vzpostavlja simultani proces organizacijskega učenja.
-------------	---

Vir: Dimovski, V. et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 93

1.3.2 Razvoj učeče se organizacije

Uršič in Nikl (2004, str. 66) predstavljata pet različnih vidikov, ki jih je potrebno razviti in implementirati za izvedbo učeče se organizacije. Ti vidiki so:

- strategija infrastrukture informacijskih sistemov,
- strategija individualnega učenja,
- strategija organizacijskega učenja,
- strategija menedžmenta znanja,
- strategija inoviranja.

Infrastruktura informacijskih sistemov se osredotoča na podatke in informacije. Pri individualnem učenju gre za ustvarjanje bolj vrednega človeškega kapitala, medtem ko gre pri organizacijskem učenju za ustvarjanje socialnega in čustvenega kapitala, razvijanje splošnih kompetenc in zmožnosti timskega dela, predvidevanje spremembe in nenehno izpopolnjevanje. Cilj menedžmenta znanja je pridobivanje, tolmačenje oziroma pojasnjevanje in povezovanje strokovnih znanj. Inoviranje pa pomeni ustvarjanje novih produktov, procesov in rešitev problemov.

V sistemskem modelu učeče se organizacije je po Marquardt (Uršič & Nikl, 2004, str. 68) poslovna organizacija sistem petih medsebojno povezanih komponent, ki so: učenje, organizacija, ljudje, znanje in tehnologija. Ključna komponenta v takšnem sistemskem modelu je učenje, ki je nenehno in zavestno. Učenje prežema ostale štiri komponente sistema učeče se organizacije, le-te pa povečujejo kakovost in učinek učenja. Učenje se lahko pojavi na treh različnih ravneh: individualna, skupinska in organizacijska. Vsi trije tipi učenja pa so odvisni od izmenjevanja tega znanja med vsemi v organizaciji in od preteklega znanja.

Mihaličeva (2006, str. 97) opozarja na to, da je za vzpostavljanje učeče se organizacije potrebno natančno poznavanje kazalcev in kazalnikov, ki jih uporabljamo za prepoznavanje in razvoj učečih se sistemov. Za učečo se organizacijo je značilno, da se nenehno, sistematično in tudi načrtno uči predvsem naslednjih elementov:

- načinov uporabe učenja v namen doseganja ciljev,
- kako pomagati zaposlenim, da bodo dovolj cenili učinke učenja na organizacijo in njeno uspešnost ter uspešnost vseh zaposlenih,
- izogibati se ponavljanja istih napak,
- deliti informacije na način, ki spodbuja zelene učinke,

- kako povezati individualno učinkovitost z učinkovitostjo organizacije,
- integrirati nagrajevanje s ključnimi merili uspešnosti, učinkovitosti in produktivnosti,
- kako nenehno sprejemati čim več informacij iz okolja,
- ustvarjati strukture in postopke, ki podpirajo procese učenja,
- pospeševati neprekinjen in metodičen dialog,
- vzpostavljati varno okolje za prosti pretok informacij in prevzem tveganj.

Temeljni indikatorji sodobne in konkurenčne učeče se organizacije so med drugim tudi naslednji:

- nagrajevanje kontinuiranega učenja zaposlenih,
- spodbujanje dialoga in nehierarhičnega postavljanja vprašanj,
- timsko in skupinsko učenje,
- vzdrževanje ažurirane baze spretnosti in veščin zaposlenih,
- skrb za uravnovešen odnos med delom in družino zaposlenih,
- vodstvo odobrava vse prošnje zaposlenih za nove priložnosti učenja,
- stopnja zadovoljstva strank iz leta v leto narašča,
- delež učečih se zaposlenih v organizaciji narašča.

Po mnenju Mihaličeve (2006, str. 98) se lahko vsaka organizacija razvije v učečo se organizacijo, vendar pa mora razpolagati z določenimi predispozicijami za uvajanje pristopov učečega se sistema. Ti predpogoji so naslednji: organizacija mora sprejeti različne vloge strategije, politike in operacij, ki podpirajo prosti pretok informacij in učenja, vodje morajo izpostaviti vlogo zaposlenih kot ključno vrednost ter organizacija mora znati transformirati informacije na strateški nivo.

Uspešen in učinkovit razvoj učeče se organizacije vključuje izvajanje vseh naslednjih osnovnih faz (Mihalič, 2006, str. 98):

- 1) analiziranje obstoječih domen in predpostavk o učenju v organizaciji,
- 2) zagotavljanje eksterne perspektive na učenje v organizaciji,
- 3) definiranje cilja o razvoju učeče se organizacije v okviru vizije,
- 4) določanje in razvoj zagovornikov koncepta v vrhnjem menedžmentu,
- 5) iskanje kritičnih točk, v katerih bi bilo nujno bolj učinkovito učenje,
- 6) natančno definiranje in obsežno komuniciranje učenja,
- 7) nagrajevanje posameznikov in skupin za uspehe pri učenju,
- 8) zagotavljanje širšega kooperativnega učenja s konkurenco,
- 9) iskanje načinov internega skupinskega učenja preko vseh ovir.

1.3.3 Usposabljanje in razvoj zaposlenih

Poleg izobraževanja pa je zelo pomembno in tudi velikokrat uporabljeno usposabljanje za delo. Pri usposabljanju gre za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem

mestu. Pri tem skušamo s posebnimi postopki izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko opravljal ali da bi boljše opravljal svoje delo (Lipičnik, 1998, str. 112).

Večina ekonomistov in drugih strokovnjakov se strinja, da vlaganje v človeške vire v današnjih časih predstavlja konkurenčno prednost in postaja najzanesljivejša in najbolj varna naložba z vidika posameznikov, organizacije in družbe (Černigoj-Sadar et al., 2004, str. 203). Podatki iz Cranet raziskave o upravljanju s človeškimi viri v organizacijah nam bodo prikazali odnos slovenskih organizacij do usposabljanja in razvoja zaposlenih ter različne prakse, ki jih imajo organizacije na tem področju (primerjava praks slovenskih organizacij s praksami organizacij članic EU in tranzicijskih držav).

Za slovenska podjetja bi lahko rekli, da so glede odnosa do izobraževanja in usposabljanja zaposlenih še vedno v nekem prehodnem obdobju. Potem, ko so se v začetku devetdesetih let večinoma ukvarjala s preživetjem in so le nekatera uspela ohraniti v socializmu sicer široko razvite interne izobraževalne centre, so se kmalu po stabilizaciji gospodarskih razmer že soočila s potrebo po dobro usposobljeni delovni sili in po nenehnem usposabljanju ter z vprašanjem stroškov usposabljanja, njegove učinkovitosti in novih pristopov k usposabljanju in razvoju zaposlenih. Sistematičen in kompleksen pristop k usposabljanju in razvoju zaposlenih pripelje do situacij, ko delo in usposabljanje nista več dve ločeni kategoriji, ampak se prepletata in povezujeta. To se praktično najboljše odraža v novih pristopih in metodah usposabljanja na delovnem mestu, prav tako pa v prepoznavanju številnih priložnosti in možnosti za učenje ter za prenos znanja na delovnih mestih.

Pomen, ki ga organizacije pripisujejo področju usposabljanja in razvoja zaposlenih, lahko okvirno sklepamo iz podatka, ali ima organizacija izoblikovano politiko za to področje. Slovenske organizacije, vključene v raziskavo Cranet, imajo kar v 71,1 % izoblikovano in v svojih dokumentih zapisano politiko za usposabljanje in razvoj kadrov, v 23,9 % pa imajo politiko za to področje sicer izoblikovano, vendar ne formalno zapisano. Le 4,5 % slovenskih organizacij politike za to področje nima izoblikovane.

2 MENTORSTVO

Eden od načinov usposabljanja za delo je lahko tudi mentorstvo. Uveljavljanje sistema učinkovitega mentorstva kot del razvoja in izobraževanja zaposlenih je za podjetje zelo pomembno, saj dolgoročno pripomore k večji kompetentnosti in delovni uspešnosti zaposlenih in podjetja (Čebulj, 2007, str. 29). Mentorstvo, običajno razmerje med dvema posameznikoma, je proces, v katerem bolj izkušeni zaposleni oziroma »mentor« pomaga manj izkušenemu zaposlenemu, da se razvija in uči v varnem ter spodbudnem okolju. Spodbuja ga k sodelovanju pri upravljanju znanja in ustvarja možnosti za sodelovanje v delovnem timu. Mentorstvo tako pripomore k zadovoljstvu posameznika in kolektiva.

2.1 Opredelitev mentorstva

Pod besedo mentor se je dolga stoletja skrivala modra oseba, ki je vredna zaupanja, vzornik, ki drugemu/drugim pomaga pri delu, svetuje itd. (Sanchez in Šemrl, 2007, str. 3). Po starogrški mitologiji (Homer) je bil Mentor Odisejev prijatelj, moder in zaupanja vreden mož, ki mu je Odisej v varstvo in vzgojo zaupal sina Telemaha in dom, ko je odšel v trojansko vojno. Mentor je bil in je še vedno vodnik, učitelj, vzgojitelj, svetovalec in vzornik.

Nekateri avtorji poudarjajo, da ni toliko pomembno, kako imenujemo ta proces in udeležence v njem, pač pa, da poznamo in razumemo, za kaj gre, kakšne so vloge in naloge udeležencev v mentorskem procesu, kaj želimo doseči in kako bomo to dosegli (Sanchez in Šemrl, 2007, str. 4). Kljub temu se pojavlja več opredelitev mentorstva različnih avtorjev:

- Murray (v Essom): »... namenski odnos med dvema osebama, ene bolj izkušene in usposobljene in druge manj, ki se strinjata, da je cilj rast manj usposobljene in izkušene osebe in razvoj specifičnih kompetenc.«
- Meggison (v Parsloe, Wray, 2000): »Mentorstvo je ključna pomoč pri razvoju osebja ..., ki odpira nove možnosti v prihodnosti. To pa zahteva določeno raven zaupanja in odmik od vodenja s presojo, kjer je potrebno ohranjati disciplino in ocenjevati dosežke.«
- Clutterbuck (1991): »Mentor je bolj izkušen posameznik, ki je v odnosu medsebojnega zaupanja svoje znanje pripravljen deliti z nekom, ki je manj izkušen. V kombinaciji starša in vrstnika je mentorjeva primarna vloga pomagati pri razvoju posameznika. Mentorstvo vključuje coaching, moderiranje, svetovanje in mrežno povezovanje. Ni nujno, da mentor mentorca zbega z znanjem in izkušnjami. Mentor naj le zagotovi spodbudo tako, da pokaže navdušenje za svoje delo.«
- Whittaker (v Essom): »Mentorstvo je odnos med dvema osebama, v katerem zaupanje in spoštovanje omogoča razpravo o težavah in problemih v odprtem in podpornem okolju. Izmenjava izkušenj omogoči vsakemu mentorcu razvoj in rast ter s tem povečanje njegovih potencialov.«
- Parsloe (v Essom): »... pomagati in podpirati ljudi, da uravnavajo svoje učenje, da bi popolnoma izkoristili svoje potenciale, razvili svoje veščine, izboljšali delovanje in postali oseba, kakršna želijo biti.«
- Parsloe (v Parsloe, 1992): »Mentorstvo je proces, ki podpira učenje in razvoj in s tem večje dosežke, bodisi pri posameznikih, v skupini ali pri poslu.«

Mentorstvo se je razvilo v zadnjih 30 letih v ZDA iz usposabljanja pri delu (Čebulj, 2007, str. 30). Zaradi kulturnih sprememb mentorstvo ni več avtokratsko (nadrejeni ima glavno vlogo), ampak veliko bolj odprto in demokratično. Pri nas se mentorstvo uporablja predvsem v zvezi z usposabljanjem. Redko poteka v skupini, vedno le na štiri oči in je veliko manj formalno. Večinoma je tudi zaupne narave. Mentorstvo razumemo kot inštruiranje, treniranje, zrcaljenje in svetovanje. Po izkušnjah v tujini je uvedba mentorskega sistema eden najboljših načinov za formalizacijo pomembnega dela internega prenosa znanja in razvoja zaposlenih.

Razvoj mentorstva v podjetjih je vse hitrejši. Glede na stopnjo formaliziranosti je mentorski proces lahko formalen – profesionalen ali neformalen (Čebulj, 2007, str. 29-30). V prvem primeru sta mentorstvo in mentorski proces v podjetju ali instituciji formalizirana (dokumenti, pravilniki itd.), vloga mentorja je navzven znana, priznana in tudi plačana (mentorstvo pripravnikom, študentom, na novo zaposlenim). Pri neformalnem mentorstvu pa je vloga mentorja lahko prostovoljna, pri čemer je mogoče, da se je mentor in mentoriranec sploh ne zavedata. V podjetjih mentorstvo največkrat uporabijo:

- pri uvajanju na novo zaposlenih v delo in okolje,
- pri razvoju naslednikov in ključnih zaposlenih (strokovnjaki, potencialni vodje, kandidati za ključna delovna mesta v tujini),
- pri usposabljanju in razvoju zaposlenih po daljši odsotnosti z dela, kot podporo zaposlenim, ki delajo v predstavništvih v tujini.

Vedno več podjetij se odloča za mentorstvo. Raziskava, ki jo je objavil The Institute for Corporate Productivity, je pokazala, da ima kar 60 % od 382 podjetij, ki so bila vključena v raziskavo, postavljen mentorski sistem. Od tega jih 41 % uporablja interne mentorje in coache. 20 % podjetij pa namerava mentorski sistem uvesti v roku dveh let (Pomeroy, 2007, str. 12).

Strokovnjaki se strinjajo, da ima današnje mentorstvo korenine v konceptu vajeništva. Dober mentorski program naj bi ljudem pomagal prepoznati svoje sposobnosti in omejitve, zagrabit priložnosti ter jih soočil z realnimi možnostmi njihovega uspeha (Clutterbuck, 1994, str. 4-5). Glavna vloga mentorja je svetovanje in podpora, zato je mentor običajno nekdo, ki je v podjetju že dlje časa in ima veliko znanja ter sposobnosti (Green, 2002, str. 58).

2.2 Koristi mentorstva

Poleg merljivega in nadzorovanega prenosa znanja med zaposlenimi, ima dobro delujoč mentorski sistem še veliko drugih pozitivnih vplivov (Čebulj, 2007, str. 30). Med drugim:

- omogoča uvedbo sistema upravljanja znanja,
- izboljšuje produktivnost,
- ohranja in povečuje intelektualni kapital podjetja,
- vzdržuje motivacijo za delo pri mentorjih in mentorirancih,
- izboljšuje komunikacijo, razumevanje in vzdušje v podjetju,
- omogoča hitrejše prilagajanje podjetja in spremembo organizacijske kulture,
- je stroškovno učinkovitejše, zlasti, če ga primerjamo z eksternim izobraževanjem.

Pridobitve pozitivnih učinkov na mentoriranca delimo na dve kategoriji. Prvi so objektivni karierni učinki, kot sta napredovanje in plača, drugi pa subjektivni karierni učinki, ki zajemajo bolj čustvene, manj oprijemljive znake, kot so zadovoljstvo z lastno kariero, pripadnost podjetju, zadovoljstvo z delom pri mentorirancu. S tem je mentorstvo že po naravi povezano s

kariernim uspehom, saj so odnosi načrtovani tako, da privedejo do individualne spremembe in razvoja mentoriranca.

Zachary (2007, str. 16) piše o tem, da mentorstvo pospešuje rast, povečuje učenje, boljše izkoristi čas, napor in sredstva, obogati produktivnost. Z veččinami mentorstva se okrepijo odnosi, tako da se ljudje počutijo bolj povezane. Kultura mentorstva ustvarja standarde in dobre prakse. Mentorstvo bi morali oblikovati kot kulturno kompetenco, da se s tem predstavi, kako se vodi posel v podjetju.

Thomassie in O'Banion (2007, str. 24) nas opominjata na to, da večina od nas ne bi bila na področju kariere tam, kjer smo, če ne bi imeli družine, prijateljev, kolegov ali mentorjev. Zagotovo ne bi doživeli toliko pozitivnih kot tudi manj pozitivnih izkušenj v vseh letih brez teh pomembnih podpornih skupin. Od njih prejemo tako konstruktivne kot tudi manj konstruktivne pripombe, kritike in smernice za svoje življenje. Mentor je oseba, ki ima vpliv na življenje druge osebe s svojimi dejanji, besedami ali dejstvi. Mentorstvo ni svetovanje, temveč nudi motivacijo in podporo pri individualnem iskanju novih poti.

Ali ne bi bilo lepo, če bi imeli mentorja, ki bi bil kot Aladin? Podrgneš svetilko, se pojavi mentor in ti odgovori na vsaj tri vprašanja. O tem razmišljata Ensher in Murphy (2007, str. 14). S pomočjo mentorstva lahko dosežeš, da pridobiš, razviješ in obdržiš nadarjene osebe. Mentorstvo ima štiri elemente: pobudo daje mentoriranec, je ciljno usmerjeno, koristi imata tako mentor kot mentoriranec in značilno zanj je, da vsebuje dopolnilne veščine obeh, tako mentorja kot mentoriranca. Oba imata različne prednosti in perspektive in se lahko učita drug od drugega.

Tudi Bridgeford (2007, str. 16) piše o tem, da lahko s pomočjo mentorstva preprečimo skakanje nadarjenih oseb z ladje na ladjo, iz podjetja v podjetje. Leta 2006 je Gartner, raziskovalno podjetje, delalo raziskavo v tehnološkem podjetju Sun Microsystems o vplivih mentorstva med zaposlenimi. V raziskavo so zajeli več kot 1.000 zaposlenih v petletnem obdobju, kjer so opazovali naslednje dejavnike: višina plačnega razreda, uspešnost na delovnem mestu in napredovanje v plači. Od 500 podjetij, ki so jih zajeli v raziskavo, ima kar 71 % postavljen mentorski program. 25 % zaposlenim, ki so bili vključeni v mentorski program, se je plača spremenila, medtem ko se je plača spremenila samo 5 % zaposlenim, ki niso bili vključeni v mentorski program. Mentorji so napredovali šestkrat bolj pogosto kot tisti, ki niso bili vključeni v program, medtem ko so mentoriranci petkrat bolj pogosto napredovali kot tisti, ki niso bili v tem programu. Stopnja zadržanja v podjetju je bila pri obeh, mentorirancih (72 %) in mentorjih (69 %), višja od tistih, ki niso bili vključeni v mentorski program. Raziskava je tudi pokazala, da je mentorstvo manj učinkovito pri osebah, ki so zaposlene na bolj odgovornih mestih, kar je presenetilo tudi raziskovalce. Zato so zaključili, da je za podjetje Sun Microsystems boljša investicija, če denar vložijo v osebe na nižjem nivoju in jim s tem pomagajo, da napredujejo.

Koristi od mentorskega sistema pa nima samo mentoriranec, temveč tudi mentor (Katherine 2007, str. 62). Deljenje modrosti in znanja od mentorja do mentoriranca vpliva tudi na

mentorjeve veščine vodenja in pomoči mentorirancu. Tako, kot če učiš določeno zahtevno snov, se moraš še več naučiti, da lahko učiš nekoga drugega. S tem mentor napreduje v svojem znanju ter izkušnjah. Mentorski odnos zagotavlja enkratno priložnost za vodje, da proučijo in razumejo svojo rahločutnost, čustva in aspiracijo, kot tudi svoj vpliv na druge. Z izogibanjem prenašanim sodbam, iskanju stičnih točk in ustvarjanju zaupanja mentor lahko pridobi celo več kot njihov mentoriranec.

Mentorstvo ne prinaša samo dodatnih obveznosti, temveč tudi mentorju omogoča, da se sam razvija (Opalk, 2003, str. 17). Nekaj prednosti mentorstva za mentorje:

- mentorju omogoča, da se preko poučevanja sam uči,
- pomaga mentorju, da ostaja seznanjen z novostmi na svojem področju,
- mentorja izpostavlja novim idejam,
- nudi notranje zadovoljstvo ob uspehih študenta in tudi potrditev njegovih znanj in sposobnosti izven kroga podjetja,
- razširja mentorjevo mrežo poslovnih poznanstev.

Mentor zelo koristi ženskam pri gradnji kariere, saj imajo le-te na svoji poti več ovir kot moški (Robertson, 2007, str. 17). Ameriška raziskava »*Mentoring for Women – An UnderRated Resource*«, ki je zajela 3.200 moških in žensk, je pokazala, da podpora mentorja poveča napredovanje žensk v marketinški industriji bolj kot pri moških. V triletnem obdobju je kar 69 % žensk, ki so imele mentorja, napredovalo za vsaj en nivo, v primerjavi z 49 % žensk, ki niso imele mentorja.

2.3 Poslanstvo, lik in kompetence mentorja

Pravega mentorja je težko najti, težko ga je vzgojiti, še težje pa naučiti. Pa vendar bi vsi mi želeli to biti. Doma, v službi, glasbi, športu in še marsikje želimo biti čim boljši učitelji, svetovalci in zgled mlajšim rodovom, učencem, varovancem (Wltavsky, 2007, str. 9).

Pri izboru svojega mentorja naj bi bil mentoriranec pozoren predvsem na dve zadevi: karakter in kompetence mentorja (Tracy, 2008, str. 4). Mentor naj bo nekdo, ki ga občudujete in spoštujete, ki ima visoko stopnjo inteligentnosti, poštenosti, preudarnosti in modrosti. Kompetence pa pomenijo, da je oseba zelo dobra na področju, ki ga opravlja. Ima znanje, veščine in sposobnosti, da vam pomaga k hitrejšemu napredku.

Če podjetje nima organiziranega mentorskega sistema, si mora mentoriranec sam najti mentorja. Le-ta je lahko v njegovem podjetju ali tudi izven njega. Pri tem je zelo pomembno, da vnaprej razmisli, kakšnega mentorja si želi in kaj želi doseči z mentorskim odnosom (Domeyer, 2006, str. 7).

Mentorski odnos je osnova vsake strokovne prakse v podjetju, učinek le-te pa je v veliki meri odvisen prav od mentorja (Opalk, 2003, str. 14). Običajno naj mentor ne bi bil neposredno

nadrejeni, toda v primeru strokovnih praks je priporočljivo, da je mentor nekdo, ki ima vpogled v delo študenta in s katerim le-ta največ sodeluje. Mentor je izkušen vzornik, ki s svetovanjem vodi in usmerja strokovni razvoj manj izkušenega posameznika. Mentor je mentorirancu hkrati vzornik, motivator in svetovalec, ki:

- spodbuja strokovni razvoj študenta,
- ustvarja priložnosti za učenje na področjih komuniciranja, kritičnega mišljenja, odgovornosti, prilagodljivosti in timskega dela,
- uči specifične spretnosti,
- postavlja izzive in dodeljuje odgovornosti,
- daje konstruktivne povratne informacije tako o študentovih močnih kot šibkih točkah,
- pomaga razumeti kulturo podjetja,
- odgovarja na vprašanja in je dosegljiv za pogovor,
- spodbuja in daje podporo,
- deli informacije,
- pomaga študentu vzpostaviti mrežo poslovnih stikov.

Da bo mentor lahko vodil mentoriranca v procesu uresničevanja njegovih kompetenc, mora imeti za to poklicno vlogo tudi sam ustrezne kompetence. Projektna skupina v okviru projekta Evaluation de formation des enseignants et tuteurs je oblikovala devet mentorjevih kompetenc (Valenčič Zuljan, 2006, str. 126-131). Mentor kot:

- *spodbujevalec učenja* (supervizor) iz izkušenj pripravniku pomaga in ga spodbuja pri njegovem strokovnem razvoju tako, da pripravnik postopoma prevzema odgovornost za učenje znotraj organizacije,
- *posredovalec pomembnih informacij* pripravniku na najbolj učinkovit način posreduje uporabne informacije,
- *opazovalec* sistematično in učinkovito opazuje vedenje pripravnika, ki ga na osnovi zbranih podatkov opiše in analizira,
- *posredovalec povratne informacije* posreduje jasno in konstruktivno povratno informacijo o pripravnikovem delu,
- *spodbujevalec ekspertnosti* s pripravniki deli svoje znanje in izkušnje (deluje kot izkušen strokovnjak), spodbuja pripravnika, da delo opravi strokovno korektno, odgovarja na vprašanja o nalogah in aktivnostih,
- *ocenjevalec* ovrednoti, do katere stopnje je pripravnik razvil osnovne kompetence in dosegel cilje strokovnega razvoja, svojo oceno na primeren način sporoči pripravniku,
- *organizator* načrtuje potek pripravništva in organizira izvajanje načrta,
- *oseba, ki uveljavlja šolsko politiko*: na šoli vzpostavlja in utrjuje odnose, zavezništva, podporne skupine z namenom, da zagotavlja informacije, podporo in sodelovanje,
- *spodbujevalec razvoja mentorstva* se nenehno trudi izboljšati organizacijo pripravništva in procese spodbujanja strokovnega razvoja, išče nove definicije mentorstva in izpopolnjuje njegovo vizijo.

Podobno vlogo mentorju pripisuje tudi Wltavsky (2007, str. 11). Poučevanje drugih je najvišja stopnja samorazvoja posameznika. Za to nalogo je potrebno dozoreti, kajti

poučevanje drugih je privilegij, ki ni dan vsakemu in tudi nima vsakdo priložnosti, da ga uresničuje. Od mentorja se veliko pričakuje. Njegovo vedenje, obnašanje, vsakovrstno komuniciranje z udeleženci, z okoljem, s sodelavci, pa tudi s sredstvi za delo je prvo sporočilo, ki ga dobi udeleženec. Tisto, česar bi se mentor kot osebnost moral zavedati, pa je, da drugemu, in to ne velja le za udeleženca, temveč za vse, s katerimi se srečuje v okolju učenja, ne stori ničesar takšnega, za kar ne želi, da bi kdo drug storil njemu. Osebnostne poteze mentorja, njegove navade in razvade so tisto, po čemer si bodo mentorja zapomnili. Z likom pravega mentorja lahko drugim sporočimo zelo veliko in jim tudi ponudimo lepo popotnico za življenje.

Motiviranost in uspešnost zaposlenih je vse manj odvisna od zunanjih dejavnikov in najvišjega vodstva, zato vse bolj narašča pomen neposrednega mentorstva in medsebojnega usposabljanja (Čebulj, 2007, str. 31). Zato naj bi mentorji razvili kompetentnost za: dajanje priznanj, učenje na napakah, prenos navodil in pooblašcanje, uvedbo kontrolnega pogovora. Dober mentor je tisti, ki:

- je spoštovan med zaposlenimi in vlogo mentorja jemlje odgovorno,
- pozna podjetje, v katerem dela in njegove kulturne norme,
- zaposlenemu namenja čas in ga ustrezno vodi,
- ima dobre komunikacijske sposobnosti in je dober poslušalec,
- je pripravljen poučevati in rad pomaga drugim,
- je prilagodljiv in se zna postaviti v vlogo drugega,
- sprejema tistega, ki ga mentorira, brez predsodkov in ustvarja zaupanje,
- izraža optimizem in spodbuja,
- je odkrit in hkrati izzivalen.

Parsloe (2003, str. 51) poudarja, da so najpomembnejše veščine, ki jih mora mentor razviti: poslušanje, spraševanje in dajanje povratnih informacij. Priporočljivo je tudi, da zna postavljati cilje in načrt razvoja.

2.4 Pomen medsebojne komunikacije

Komunikacija je temeljna človekova dejavnost, ki omogoča sporazumevanje in povezovanje z drugimi (Wltavsky, 2007, str. 26-28). Komuniciranje je za večino nekaj samoumevnega in ga prištevamo med naravne talente. Nedvournno pa se da te veščine tudi izučiti. Glede na to, da ima vsakovrstno sporazumevanje v vsakodnevnem življenju in seveda tudi delovnem okolju veliko vlogo in pomen, je prav, da se mentor usposobi za posredovanje teh veščin. Komunikacija ima vedno dva nivoja, in sicer vsebinski (to, kar povemo) in odnosni (kako to povemo). Težave v komunikaciji so običajno na nivoju odnosa (»ni me razjezilo to, kar je povedal, ampak, kako mi je to rekel«). Komunikacijo delimo na besedno in nebesedno. Besedno komuniciranje je lahko govorno in pisno, nebesedno komuniciranje pa zajema tudi zvok, govorico telesa, prostor, čas, otip, vonj idr. Uspešna komunikacija, v kateri sogovornika

spoštujeta drug drugega, je odvisna od skladnosti, jasnosti in načina izražanja, vsebine odnosov med udeleženci, od njihove zavzetosti, sodelovanja in zaupanja.

Na uspešen mentorski sistem v veliki meri vpliva odnos, ki ga imata mentor in mentoriranec. Največji izziv predstavlja prav povezava dveh osebnosti (Carter, 2007, str. 60). Zavedati se je potrebno, da ne glede na to, ali boš mentorja plačal ali ga dobil prostovoljno, ni nujno, da boš že prvič dobil mentorja, kot si želiš. Razlogi za neuspešen odnos so običajno naslednji: mentoriranec misli, da ima trženjske težave, dejansko pa so njegove težave finančne narave; mentoriranec ima premalo objektivni pogled na dejanske njihove težave, ker so preveč vpeti v vsakodnevno delo; preveč optimistični mentoriranci ali ne povedo dejanske zgodbe. Vsak mentor ima drugačen pristop, vsi pa želijo pridobiti realno oceno stanja, da lahko razumejo celotno situacijo in mentorirancu pomagajo. Zaupanje, sodelovanje, odkritost, jasno izražene želje so nujno potrebne sestavine uspešnega mentoriranja (Management Today, 2007, str. 15).

Tome (1995, str. 57-59) govori o načelih uspešnega sodelovanja med mentorjem in pripravnikom, kot so:

- *več poslušati in manj govoriti*: večina mentorjev prevladuje v pogovoru, s tem pa ima pripravnik malo možnosti, da sam analizira in interpretira informacije ali se sam odloča za nadaljnje delovne postopke,
- *vprašati za pojasnilo in dodatne informacije*: s tem preprečimo možnost nerazumevanja v komunikaciji,
- *pohvaliti napredek in izražati strinjanje*: zlasti pomembno je izpostaviti pozitivna dejanja, kjer pripravnik pokaže napredek v svojem ravnanju ali mišljenju,
- *izogibati se direktnih nasvetov*: to ne pomeni, da ne smemo nikoli direktno svetovati, ampak ne hitimo s svojimi nasveti, temveč počakajmo, da najprej pripravnik izrazi svoje poglede,
- *zaupanje in pomoč*: stopnja zaupanja med sodelujočima je zelo pomembna za uspešno delo, pripravniki bodo zaupali mentorju, če bo pokazal svoje sposobnosti v obliki koristnih informacij in produktivnih pogovorov,
- *upoštevanje čustev*: pogosto poskušamo v delovnem okolju povsem zatajiti čustva, kar pa ni v redu, ker je čustvo izraženo na primeren način zdravo in koristno, mentor pa ne sme spregledati pripravnikovih čustev,
- *sproščenost in odkritost*: mentor naj skuša biti v svojem sporazumevanju in ravnanju čim bolj naraven in »navaden človek«, mentorjeva sproščenost bo spodbudno delovala na boljše ozračje in uspešnejše vzajemno sporazumevanje.

Navedena načela pa ne veljajo samo za mentorja, temveč tudi za pripravnika. Vsi udeleženci se morajo truditi za vzpostavitev resnično pravega, odkritega sporazumevanja. Odkritost, zaupanje in pripravljenost za pravo sodelovanje in delovanje naj odlikujejo tudi pripravnika.

Mentor se vsakodnevno znajde v položaju, ko mora študentu posredovati informacije o njegovem delu. Te informacije pa niso vedno le pozitivne. Veliko lažje je posredovati dobre kot slabe novice in mnogi bi se strinjali, da je učinkovito sporočanje negativnih informacij

sposobnost, ki je ne obvlada veliko ljudi. Pri sporočanju slabih novic je potrebna previdnost, da ne demotiviramo osebe, ki ji novice sporočamo. Opalkova (2003, str. 18-19) navaja nekaj napotkov za ustrezno podajanje povratnih informacij:

- *opisuje in ne sodi*: izogibati se moramo obsojajočim besedam, da se druga oseba ne počuti napadene, ker v tem primeru ne bo sprejela povratnih informacij,
- *nanaša se na konkretno situacijo in ne posplošuje*: povratno informiranje bo veliko bolj učinkovito, če se nanaša na točno določeno situacijo; če uporabimo besede »Nikoli ne poslušaj, kar ti govorim«, je veliko bolj verjetno, da se bo oseba postavila v obrambni položaj in ne bo dovzetna za to, kar ji sporočamo,
- *upoštevata potrebe obeh udeležениh strank*: povratno informiranje je lahko destruktivno, če služi samo potrebam podajalca; sprememba določenega vzorca obnašanja mora biti koristna tudi za prejemnika,
- *namenjeno je vedenju, ki ga druga oseba lahko izboljša*: če osebo opomnimo na pomanjkljivost, na katero ne more vplivati, s tem le povečamo frustracijo – nekdo, ki jeclja, tega ne bo mogel odpraviti, pa če bi si še tako želel,
- *je zaželeno in ne nepričakovano*: povratne informacije so najbolj koristne, ko oseba prosi zanje, seveda pa je včasih potrebno posredovati tudi stvari, po katerih oseba ni vprašala, to velja predvsem za negativne informacije,
- *je časovno ustrezno*: povratna informacija je najbolj učinkovita in smiselna, če se zgodi čim prej po določenem dogodku, ko so stvari še aktualne in sveže,
- *negativna sporočila naj bodo uravnovešena s pozitivnimi*: pri posredovanju zgolj negativnih informacij je omajana samozavest osebe, ki so ji informacije namenjene, pri hkratnem posredovanju tudi pozitivnih informacij je veliko bolj verjetno, da bodo tudi negativne informacije zaznane kot upravičene.

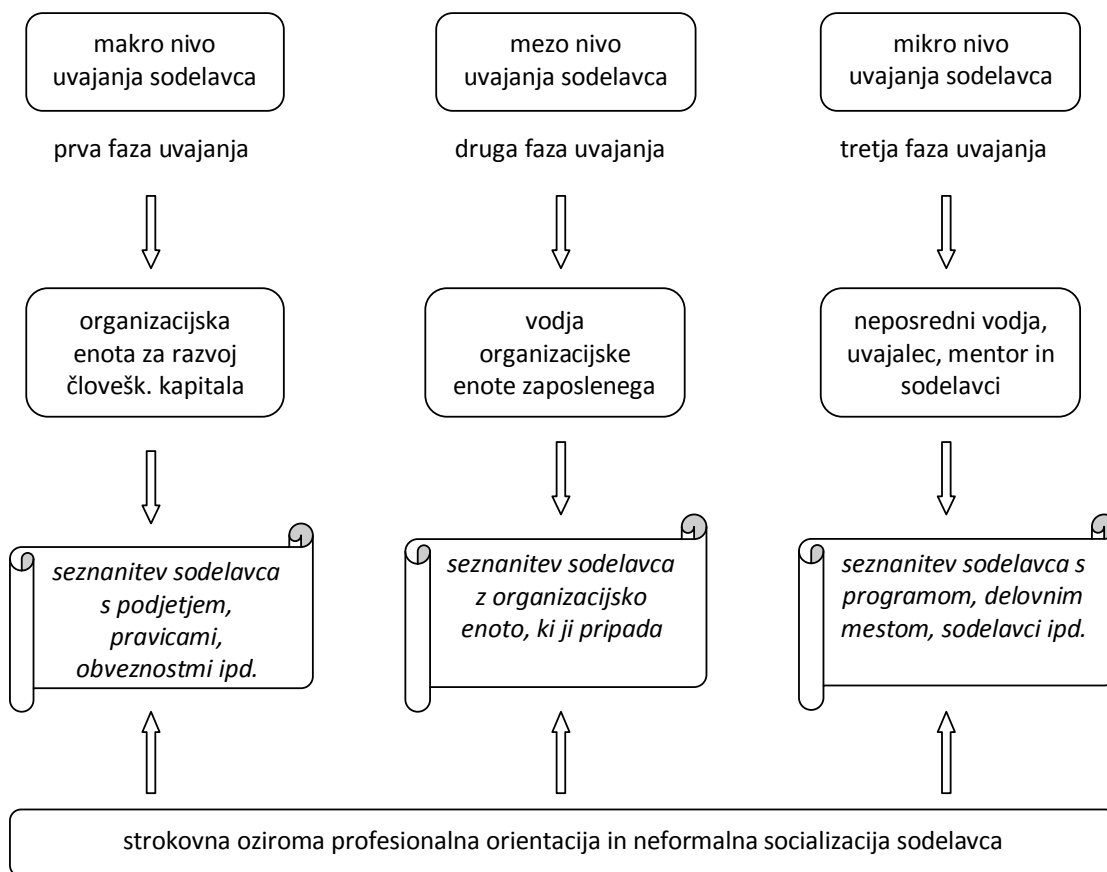
2.5 Organizacija mentorskega procesa

Mentoriranje zaposlenih se največkrat izvaja le pri na novo zaposlenih, vendar je postopek mentoriranja treba izvesti tudi ob vsakokratnih prerazporeditvah zaposlenih na novo delovno mesto v podjetju, ob spremembah v načinu dela in tudi ob horizontalnem napredovanju zaposlenega v okviru enakega delovnega mesta (Mihalič, 2006, str. 168). Proces mentoriranja sodelavca se izvaja po vnaprej določenem programu in načrtu, ki pa je seveda prilagojen posameznemu sodelavcu, ki ga uvajamo. Načrtno uvajanje zaposlenega največkrat izvaja neposredno nadrejeni (ob sodelovanju drugih), vendar to ni pravilo, pomembno je le, da je oseba, ki to izvaja, ustrezno usposobljena in da obenem nastopa v vlogi mentorja, svetovalca in trenerja sodelavcu.

Sistematični pristopi k uvajanju zaposlenih se v praksi med seboj razlikujejo, ne glede na to pa je potrebno v vsakem procesu izvesti nekatere temeljne postopke (Mihalič, 2006, str. 169-171). Izvedba posameznih faz uvajanja je odvisna tudi od tega, ali gre za novozaposlenega sodelavca, ki potrebuje daljše in bolj poglobljeno uvajanje, ali gre za prerazporejenega sodelavca, ki potrebuje nekoliko krajše uvajanje, ali pa gre le za spremembo načina dela,

tehnologije, odgovornosti ali novega vodenja v okviru istega delovnega mesta, kjer sodelavci potrebujejo krajše uvajanje oziroma lahko posamezne faze tudi izpustimo (glej sliko 2).

Slika 2: Shematski prikaz faz v procesu uvajanja zaposlenih v organizaciji



Vir: R. Mihalič, *Management človeškega kapitala*, 2006, str. 171

V prvi fazi, ki jo imenujemo tudi *makro nivo uvajanja*, novozaposleni dobi osnovne informacije o organizaciji, njeni dejavnosti, temeljnih izdelkih in storitvah, organizacijski strukturi. Seznanimo ga s pravicami in obveznostmi, ki veljajo za vse zaposlene v organizaciji (delovni čas, socialna varnost, organizacijski red, etični kodeks ipd.). Zelo ugodno je, če ima organizacija za novozaposlene pripravljen poseben priročnik, ki ga prejme vsak novozaposleni, kjer so zapisane vse zgoraj navedene informacije.

Naslednja faza predstavlja že *mezo nivo uvajanja* novozaposlenega, v kateri se odvije uvajalni razgovor med novozaposlenim in vodjo organizacijske enote, v kateri bo novozaposleni nastopil z delom. Na tej stopnji pridobi že bistveno natančnejši vpogled v organiziranost, delovanje in strukturo organizacijske enote, kateri bo pripadal.

Tretjo fazo, ki predstavlja *mikro nivo uvajanja* novozaposlenega, pa izvaja že neposredno nadrejeni oziroma mentor ali sodelavec, ki bo novozaposlenega uvajal. Na tej stopnji spozna program in načrt uvajanja, specifične dolžnosti, obveznosti in pravice, pridobi natančnejši vpogled v vrsto in značilnosti del in nalog, ki jih bo opravljal, spozna svoje delovno mesto,

sodelavce oziroma člane svoje skupine. Od te faze dalje se začne redno uvajanje zaposlenega po programu in načrtu uvajanja, veliko intenzivnejše kot prej pa se začne izvajati neformalna socializacija, ki bo potekala skozi celotno obdobje uvajanja. V primeru uvajanja prerazporejenih zaposlenih se v postopku uvajanja izvedete le fazi na mezo in mikro nivoju, medtem ko v primeru uvajanja zaradi sprememb v okviru istega delovnega mesta izvedemo zgolj skrajšano fazo na mikro nivoju.

Proces mentoriranja bo bolj uspešen, če se bo podjetje nanj dobro pripravilo. Priprava na mentorski proces zajema več področij: organizacijsko, kadrovsko, metodično in tehnično-organizacijsko (Tome, 1995, str. 34-37). Med organizacijske priprave sodijo: preučitev in oblikovanje organizacijskih nalog nosilcev mentoriranja, določanje nalog nosilcev ter načrtovanje izvedbe mentoriranja. Nosilci in izvajalci morajo biti dobro seznanjeni s svojimi vlogami. Zato je potrebno informirati in zadolžiti vse osebje, ki sodeluje v procesu mentoriranja, z naslednjim:

- z njihovo vlogo in aktivnostmi,
- z odgovornostjo in pristojnostmi,
- z njihovimi organizacijskimi povezavami in komunikacijami ter s postopki, v katerih bodo udeleženi,
- z navodili, ki natančno določajo njihove aktivnosti.

Načrtovanje izvedbe je ena izmed ključnih dejavnosti, ki zajema vnaprejšnje predvidevanje in usklajeno povezovanje vseh dejavnikov, ki sodelujejo v procesu uvajanja in usposabljanja: program, izvajalci, pripravniki, prostori, sredstva, čas, metoda dela, pogoji in okoliščine. Naslednje pomembno področje so kadri, ki uvajajo in usposablajo novozaposlene. Mentorje, inštruktorje in druge izvajalce je treba ustrezno funkcionalno usposobiti pred začetkom izvajanja usposabljanja. Metodično-didaktične priprave se nanašajo na izbiro in določitev procesa – načine izobraževanja ali usposabljanja, na izbiro in pripravo metod in tehnike dela, pripravo učnih pripomočkov, didaktične dokumentacije in vsega drugega, kar prispeva k uspešnemu odvijanju mentoriranja. Poleg že naštetih področij pa ne smemo pozabiti na tehnično-organizacijske priprave mentoriranja. Le-te pa se nanašajo na naslednje zadeve: zagotovitev prostorov in opreme, zagotovitev finančnih sredstev za kritje stroškov v zvezi z izvajanjem mentoriranja, oskrbo učnih gradiv in informacij, pripravo izobraževalne in delovne dokumentacije, izdelava operativnih navodil za delo ter obveščanje organizatorjev, izvajalcev in udeležencev o poteku mentoriranja.

Hauko (2007, str. 50-52) v svojem članku predstavlja način organizacije mentorstva v podjetju SmartCom. V podjetju imajo že vrsto let utečen proces zunanjih oblik izobraževanja in prenos strokovnega ter poslovnega znanja v obliki notranjega, skupinskega izobraževanja. Želeli pa so tudi individualno (redno in sistematično) prenašati znanje in izkušnje med zaposlenimi v obliki mentoriranja, zato so razvili in vpeljali projekt »Razvijajmo in spodbujajmo mentoriranje v podjetju«. Njihove ciljne skupine za mentoriranje so naslednje: novozaposleni, zaposleni pri katerih je treba izboljšati opravljanje del in nalog, zaposleni, ki bodo napredovali, zaposleni, ki prevzemajo nove vrste dela, naloge, odgovornosti in

pristojnosti, študenti in praktikanti ter drugi zunanji sodelavci. Mentoriranje najbolj pogosto izvaja neposredni vodja, vendar ne nujno, to so lahko tudi sodelavec, vodja področja, strokovni sodelavec za kadre. Pomembno jim je le, da je ta oseba dovolj usposobljena za to delo. Zato delovna skupina za kadre za vse mentorje organizira podrobnejše oblike usposabljanja ter priprave pred mentoriranjem in tudi potrebno pomoč med mentoriranjem.

Mentoriranje se izvaja po vnaprej določenem programu mentoriranja, popolnoma prilagojenem posameznemu mentorirancu. Na internem obrazcu opredelijo mentorja, mentoriranca, namen in trajanje mentoriranja. Mentor in mentoriranec pripravita program in ga zapišeta v za to namenjen obrazec. V programu se opredelijo – časovno in vsebinsko – naloge oziroma aktivnosti mentoriranja, njihov namen, rezultati oziroma cilji opravljenih nalog in aktivnosti ter merilo za opravljene naloge in aktivnosti oziroma dosežene cilje mentoriranja. Mentoriranje poteka v skladu s sprejetim programom. V proces mentoriranja se vključijo po potrebi tudi drugi sodelavci. Če je mentoriranec novozaposleni, se vključi v proces uvajanja oziroma seznanitev na novo zaposlenega s podjetjem, procesi, pravili podjetja, pravicami, obveznostmi ipd. Ta del uvajanja poteka običajno skupinsko, za več na novo zaposlenih hkrati in ga vodi samostojna strokovna sodelavka za kadre, ki spremlja in vsak mesec poroča o poteku mentoriranja kolegiju podjetja. Ob koncu mentoriranja mentor in mentoriranec pripravita poročilo o mentoriranju. V poročilu opredelita opravljene naloge, dosežen namen in rezultat, oceno ter komentar mentorja in mentoriranca. Po končanem mentoriranju in oddanem poročilu se organizira zadnji sestanek. Na njem sodelujejo mentor, mentoriranec, vodja mentoriranca in samostojna strokovna sodelavka za kadre. Pogovorijo se o poteku mentoriranja, opravljenih nalogah in razlogih za neopravljene naloge. Ocenijo se mentoriranje, dogovorijo se o nadaljnjem delu mentoriranca in predlaga nagrada mentorju za uspešno mentoriranje.

2.6 Spremljanje in ocenjevanje mentorskega procesa

V času izvajanja mentorskega procesa in ob njegovem zaključevanju so v procesu pomembni naslednji postopki: spremljanje in ocenjevanje mentorirancev ter vrednotenje mentorstva (Tome, 1995, str. 61). Spremljanje vključuje nenehno skrb za strokovni razvoj mentoriranca, pomoč pri vseh težavah, problemih in neuspehih, ugotavljanje napora mentoriranca za realizacijo programa ter evidenco in pregled nad izvedenim programom. S spremljanjem mentor sproti ugotavlja vzroke morebitnih slabih uspehov in lahko takoj ukrepa. Za ustrezno spremljanje je potrebno izpolnjevati določene obrazce. Evidenca o opravljenem delu daje vsak čas pregled o delu in realiziranem programu kandidata. Dnevnik je dokument, ki ga izpolnjuje mentoriranec, njegov namen pa je naslednji: mentor lahko kontrolira uvajanje in usposabljanje, mentoriranec dobi s pisanjem dnevnika jasno podobo o delu in spoznanjih, ki jih je dobil, odkriva probleme, ideje, predloge, vprašanja in dileme ter se s tem navaja na sistematično organiziranje lastnega dela. Mentor mora seveda mentorirancu podati ustrezna navodila za izpolnjevanje dnevnika, ker drugače ne more pričakovati, da bo zapisan tako, kot si to želi. Ves čas je potrebno dnevnik kontrolirati, saj se brez kontrole vrednost dnevnika zmanjšuje, stimulacija za pisanje pa pada.

Naslednji korak, na katerega opozarja Tometova (1995, str. 66), je preverjanje rezultatov in ocenjevanje. Opozarja na to, da se preverjanje nekoliko razlikuje od ocenjevanja. Seveda preverjanje ne gre mimo presoje, kaj ukreniti, da bi korigirali, popravili ali preusmerili delo mentoriranca. Preverjanje lahko označimo kot opazovanje – presojanje – korektura (usmeritev, pomoč, nasveti). Namen preverjanja je evidentirati intenzivnost in ekstenzivnost pridobljenega znanja, stopnjo razvitosti delovnih sposobnosti in kakovost vzgojnih vrednot. Ocenjevanje pa je potrebno takrat, kadar to predvideva program.

Med metodami, ki jih lahko uporabimo za preverjanje in ocenjevanje znanja in sposobnosti, se je treba odločiti za tisto ali tiste, ki bodo najboljše prikazale posameznikovo znanje ali usposobljenost v danih okoliščinah (Jakara & Jelenc, 2002, str. 16). Pri tem ni mišljeno le to, da se ugotavlja, katero znanje in spretnosti imajo mentoriranci, temveč je predvsem pomembno ugotoviti, koliko so sposobni vse to tudi ustrezno uporabiti. Zato je treba poleg opredelitve znanja in meril poskrbeti tudi za izbiro ustrezne metode, s katero bomo zahtevano znanje in sposobnosti ugotavljali.

Tako bomo na primer za preverjanje in ocenjevanje znanja, določenih pravil, standardov, sistemov ipd. uporabljali različne tipe testov, metodo pogovora ali intervjuja, projektno ali seminarsko nalogo, pri preverjanju in ocenjevanju posameznikovih sposobnosti pa metode simulacije ali igranja vlog, demonstracije, metodo preverjanja z računalnikom, opazovanja na delovnem mestu. Pomembno je, da pri preverjanju in ocenjevanju znanja in sposobnosti uporabljamo metode, ki omogočajo poleg preverjanja in ocenjevanja znanja in sposobnosti tudi preverjanje, koliko je posameznik sposoben naučeno uporabiti v praksi. Posameznik mora biti sposoben položaj ustrezno oceniti, ga kritično ovrednotiti ter ustrezno rešiti, in znati znanje prenašati ne le v navadne delovne okoliščine, temveč tudi v različna delovna okolja in okoliščine.

Med sodobnejšimi metodami, ki zasledujejo cilj, da bi bilo ugotavljanje znanja in spretnosti kandidatov kar se da zanesljivo in objektivno, zasledimo naslednje (Jakara & Jelenc, 2002, str. 107):

- pisni izpit in testiranje,
- pogovor/intervju,
- seminarska naloga,
- pisanje eseja,
- ocenjevanje praktičnega izdelka,
- demonstracija, simulacija, igra vlog,
- opazovanje na delovnem mestu,
- preverjanje z zbirno mapo z dokazili o usposobljenosti,
- računalnik kot pripomoček pri preverjanju znanja in spretnosti.

Test sodi med standardne metode znotraj pisnega preverjanja in ga lahko uporabljamo v različnih oblikah: izbirni tip, alternativni tip, tip povezovanja, tip urejanja, tip kratkih

odgovorov na postavljena vprašanja ipd. Z uporabo testa najlažje ugotavljamo in preverjamo širši segment znanja, poznavanje določenih pravil, sistemov, standardov, normativov itn.

Pogovor ali intervju je metoda za ustno preverjanje in ocenjevanje, zato veljajo zanj prednosti in pomanjkljivosti, značilne za takšno obliko preverjanja. Ugotavljati in ocenjevati je mogoče širše splošno znanje z nekega področja ter razumevanje in poznavanje vsebin, ki jih mora kandidat pri preskusu izkazati. To metodo lahko uporabimo tudi v kombinaciji z drugimi metodami, ko lahko kandidat dopolni morebitne pomanjkljivosti, ki so se pojavile med preverjanjem z drugimi metodami. Pri tej metodi je potrebno večjo pozornost nameniti načinu izvajanja pogovora (zasebni prostor, izogibanje izrekanja sodb, neavtoritativen odnos, občutek enakopravnosti). Pozorni moramo biti tudi na komunikacijo s kandidatom, na govorico telesa ipd.

Pri ugotavljanju in ocenjevanju kandidatovega znanja in sposobnosti na podlagi ocenjevanja izdelane *seminarske naloge* je pomembno, da so ocenjevalci pozorni predvsem na opredeljeno temo seminarske naloge. Poglavitni namen seminarske naloge ni obnova predelanih vsebin, temveč rešitev opredeljenega vprašanja ali problema. Za oblikovanje končne ocene je pomembno tudi, kakšna je logična sestava izdelane naloge. Pozorni moramo biti tudi na izčrpnost in ustreznost zapisanih trditev. Ker gre za pisno metodo, se lahko presoja tudi kandidatova sposobnost za ustrezno oblikovanje naloge, da ima naloga ustrezen obseg, da so pri izdelavi naloge uporabljeni temeljni viri in kako natančen je kandidat pri navajanju citatov.

Esejski tip preverjanja in ocenjevanja znanja je najprimernejši za presojanje znanja v družboslovju, saj lahko kandidat s takšnim načinom preverjanja in ocenjevanja hkrati razloži določeno znanje, ga ustrezno razvrsti, primerja, ovrednoti, razčleni, utemelji in vsemu navedenemu doda še svoj kritičen pogled. Določanje natančnih meril je pri tem načinu preverjanja nekoliko zahtevnejše kot pri drugih načinih preverjanja.

Metoda *ocenjevanja praktičnega izdelka* se uporablja takrat, ko želimo ugotoviti, kako je udeleženec sposoben pridobljeno znanje in spretnosti praktično uporabiti. Ocenjuje se, kakšno funkcijo je izdelek dosegel, njegov videz, v kolikšnem času je bil izdelan, število izdelkov, ki jih izdela v določenem obdobju, kakšna je kakovost izdelka in kakšen je bil postopek izdelave. Ocenjevanje praktičnega izdelka se po navadi v praksi uporablja v kombinaciji z ustim preverjanjem.

Skupni imenovalec metod *demonstracija, simulacija in igra vlog* je prikaz »v živo« kandidatove usposobljenosti na določenem področju. Pri demonstraciji opravlja kandidat nalogo v stvarnem delovnem okolju sam ali v sodelovanju z drugimi. Pri simulaciji je delovno okolje simulirano, to pomeni, da je posebej pripravljeno za preverjanje, morebitni sodelavci pa so lahko resnični sodelavci ali igralci. Razlika med simulacijo in igro vlog pa je v tem, da kandidat pri simulaciji opravlja delo v simuliranih okoliščinah oziroma je sam, v igri vlog pa igra vlogo nekoga, ki lahko z njim nima ničesar skupnega. Pri teh metodah je pomembno, da

ocenjevalci zelo dobro vedo, kaj želijo preverjati in da imajo natančno določene standarde in merila.

Opazovanje na delovnem mestu pomeni, da ocenjevalec kandidata opazuje pri opravljanju nalog v delovni organizaciji, kjer je le-ta zaposlen. Takšno ocenjevanje je zelo učinkovito, zlasti, če opazujejo kandidata pri opravljanju vsakdanjih nalog in dlje časa. Ocenjevalec je lahko »očitno« navzoč, lahko pa je opazovanje »skrito«, kandidatu povedo, da ga bo ocenjevalec ocenjeval, ne ve pa, kdaj in kje, ob kakšni priložnosti.

Zbirna mapa je mapa, v kateri posameznik shranjuje dokazila o svojem učenju, izkušnjah ali kako drugače pridobljenem znanju in spretnostih. Dokazila zbira s pomočjo svetovalca, mentorja ali tutorja, ki je za takšno delo posebej usposobljen. Le-ta so sprejemljiva, če so res kandidatovo delo, so količinsko zadostna, če so relevantna in veljavna, pomembna je tudi njihova raznolikost. Zbirno mapo ocenjuje komisija več ocenjevalcev (2 do 3), manjkajoče znanje se preveri z drugimi metodami.

V novejšem času se vse bolj pojavlja kot pripomoček pri preverjanju različnih oblik preverjanja tudi *računalnik*. Organizacija lahko z njim spremlja in ugotavlja napredovanje zaposlenih, omogoča pa tudi vsakemu posamezniku, da preveri svoje trenutno znanje. Na njem je mogoče zelo dobro pripraviti simulacijo, postopek opravljanja naloge shraniti in pozneje pregledati.

V današnjih časih se uveljavljajo vse te manj standardne in tudi novejša metode preverjanja in ocenjevanja znanja in spretnosti, ker veliko boljše izkazujejo posameznikovo usposobljenost, čeprav zahtevajo več priprav in denarja.

3 COACHING

Ljudje se nenehno razvijamo in rastemo. V poslovnem svetu čutimo, da se moramo vedno učiti novih stvari in spretnosti ter da smo vsak dan bolj učinkoviti. Tudi pri reševanju težav moramo biti vsak dan boljši, hitrejši, izvirnejši itd. Hitreje pa napredujemo, če nam pomaga nekdo, ki nam situacijo osvetli še iz drugih zornih kotov in nas usmerja s praviimi vprašanji ter nam daje koristne napotke. Takšen človek nam pomaga pri odkrivanju naših skritih potencialov in to, kar počne, imenujemo coaching (Welsby, 2006, str. 5).

3.1 Opredelitev coachinga

Slovenščina izraza coach ne pozna, uporabljajo se izrazi, kot so inštruktor ali mentor, vendar s tem ne razložimo bistva izraza coach, ker mentor in inštruktor ugotavljata prednosti in slabosti posameznika ali skupine ter pripravljata ustrezne specifične programe (Čeč, 2006, str. 7). Pri nas se uporablja za coaching tudi izraz vodenje, v katerem ima vodja (mentor, v angleščini *coach*) vlogo, da pomaga ugotoviti, kakšne so izobraževalne potrebe posameznika

in mu jih tudi pomaga zadovoljiti. V nemščini se uporablja izraz *lernbetreuung*, v francoščini pa izraz *tutorat*. Zaradi teh dilem glede izraza v slovenščini sem se odločila, da bom v svojem magistrskem delu uporabljala besedi coach (oseba) in coaching (proces).

3.1.1 Definicija coachinga

Obstaja več definicij coachinga, ki jih lahko uporabimo. Coaching pomeni pomagati posamezniku, da razvije in uporabi lastne vire z namenom doseganja določenega cilja (Čeč, 2006, str. 7). Coaching je ciljno usmerjen, v središču pozornosti je posameznik, ki za doseg ciljev uporablja lastne vire, ki obsegajo tako zunanje (čas, denar, oprema) kot notranje vire (sposobnosti in samozavest). Že majhna sprememba na ravni posameznika lahko hitro povzroči velike spremembe na ravni podjetja. V današnjem času, ki je poln hitrih sprememb, podjetja potrebujejo izobražene in spretno ljudi, s širokim obsegom čustvene inteligence in intuicije, ki znajo učinkovito in hitro poiskati ustrezne informacije, narediti povezave, hitro reagirati in se prilagoditi spremenjenim okoliščinam.

Beseda coach se je oblikovala iz srednjeveške angleške besede *coche*, ki je pomenila voz/nošenje/prenos (*a wagon, carriage*). Coach je torej prevozno sredstvo, ki posameznika ali skupino prepelje/prenese z začetne lokacije na zeleno lokacijo. Prav to pa je pomen coachinga in vloge coacha: pomagati klientu, da »prepotuje« pot iz začetnega stanja v zeleno stanje.

Menedžerji lahko s pomočjo coaching pogovorov posameznike in celotno organizacijo pripeljejo do večje rasti (Hunt, 2002, str. 2). Koristi od tega procesa imata oba, tako coach kot klient. Zahteva od obeh določeno stopnjo zaupanja ter pripravljenosti do učenja in napredka. Mnogokrat menedžerji prevečkrat izgubljajo svoj dragoceni čas s posamezniki, ki imajo preveč svojih lastnih težav in pri katerih coaching ne bo deloval, namesto da bi se rajši posvetili dobrim in kompetentnim zaposlenim.

Profesionalni coachi so izurjeni, da poslušajo in opazujejo ter prilagajajo svoj pristop potrebam posameznika/klienta oziroma organizacije (Mentorstvo in coaching v podjetju – 2. del, 2007, str. 3). Skozi proces coachinga se naučimo:

- pozitivno motivirati drug drugega s pomočjo empatije,
- ustvariti skupinski duh s preprostimi sredstvi,
- boljše komunicirati z mentorcem/klientom in s sodelavci,
- komunicirati tako, da se prilagodimo ljudem, ki nas obdajajo, in situaciji/kontekstu,
- usmerjenosti k rešitvi namesto problemom,
- ozavestiti, vrednotiti in uporabiti svoje vire/potencialne (lastnosti, sposobnosti, veščine, kompetence, znanja itd.) ter odpravljati svoje pomanjkljivosti,
- izboljšanja svoje samopodobe,
- pomena postavljanja, načrtovanja in doseganja ciljev,
- preseganja lastnih omejitev (negativnih prepričanj, strategij, vedenja) in razvijanja novih spodbujajočih prepričanj, komunikacijskih strategij, vedenja itd.

3.1.2 Zgodovina coachinga

V zadnjem času postaja coaching vedno bolj priljubljen, zato se sprašujemo, ali coaching resnično ponuja nekaj novega ali pa gre za nekaj, kar poznamo že dolgo, vendar izvajamo pod drugačnimi imeni (Čeč, 2006, str. 10). Danes pojem povezujemo z usposabljanjem in učenjem, svetovanjem in terapijo, srečujemo ga na področju športa, vse bolj pa se govori o coachingu kot o novem menedžerskem orodju.

Prve zametke coachinga pa lahko iščemo že v času življenja lovcev in nabiralcev, ki so naslednje generacije učili preživetja s posnemanjem, vodenjem in praktičnim usposabljanjem. V času industrijskih revolucij je vajeniška vloga kmalu postala dopolnilna tradicionalni starševski vlogi, pri čemer so otroci dobili večjo izbiro dokazovanja v trgovini in industriji. Na področju športa lahko zametke coachinga iščemo že pri starih Grkih in Rimljanih. Dandanes športnik težko doseže svoje uspehe brez pomoči in motiviranja svojega coacha. V podjetjih so se pomena coachinga zavedali relativno pozno in nekateri vodilni so na coaching gledali zelo negativno, češ da je metoda nepotrebna in da je znak slabosti in nekompetentnosti. Z uveljavljanjem coaching metode v praksi in definiranjem njenih prednosti se je uveljavila tudi vloga coachev. Dandanes pa že mnogi menedžerji izvajajo to metodo in že žanjejo uspešne rezultate.

3.1.3 Koristi za posameznika

Učitelji, mentorji, vodje, ki obvladajo veščine coachinga, lahko svojim učencem, sodelavcem in mentorcem pomagajo, da dosežejo višje cilje, so bolj dejavni, sprejemajo boljše odločitve ter bolj polno uporabljajo svoje naravne notranje vire in potencialne (Mentorstvo in coaching v podjetju – 2. del, 2007, str. 21).

Čeč (2006, str. 24) predstavlja koristi, ki jih lahko coaching prinaša posamezniku:

- hiter doseg ciljev s pomočjo osredotočene pozornosti in coacha, ki posameznika opomni, kako napreduje, in mu pomaga doseči želene rezultate,
- obogatitev ljudi: ko vemo kaj želimo, lahko več pridobimo od tistega, na kar usmerimo pozornost,
- podpora v času večjih sprememb, posamezniki so bolj motivirani za napredovanje,
- s coachingom kot razvojem veščin pridobimo večjo samozavest, odgovornost, večje zaupanje pri odločanju,
- coaching povečuje sposobnost vodenja, gradi veščine, kot so kreiranje vizije v prihodnosti in razumevanje, kaj motivira vodje in ostale zaposlene,
- odkriva potencial posameznikov,
- omogoča večjo in hitrejšo samostojnost posameznikov.

3.1.4 Koristi za organizacijo

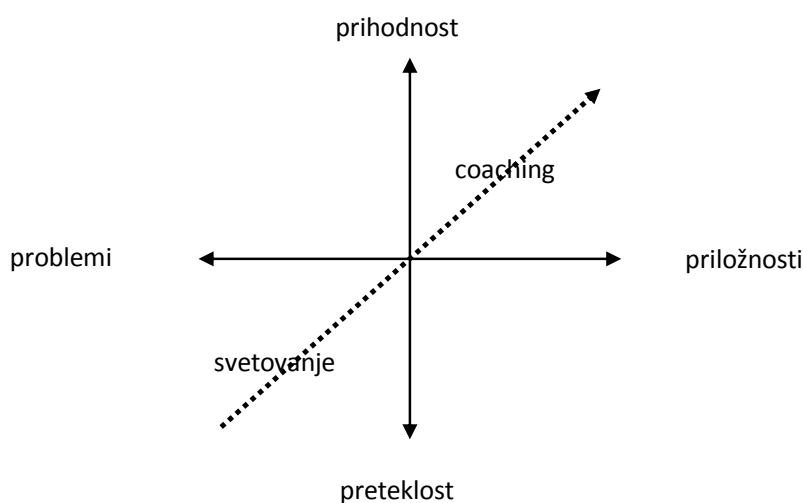
Ena največjih koristi coachinga je, da prinaša trdne spremembe, ker je oblika razvoja, ki ustreza spoznavanju potreb posamezniku (Čeč, 2006, str. 23). Veliko družb uporablja načelo »ljudje so naša najpomembnejša pridobitev« in to nam lahko razloži porast v številu podjetij, ki izvaja coaching. Coaching poleg koristi za posameznika prinaša tudi veliko koristi za organizacijo:

- izboljššan individualni učinek dela,
- povečan dobiček in konkurenčnost podjetja,
- razvoj zaposlenih,
- izboljšanje odnosa zaposlenih v menedžmentu,
- boljšo komunikacijo,
- boljše sodelovanje in manj konfliktov,
- naraščanje osebnega zadovoljstva,
- na splošno boljši učinek, tako za posameznika kot za podjetje,
- delitev vizije in obveznosti.

3.2 Coaching in ostale metode, ki to niso

Coaching se dostikrat zamenjuje z drugimi metodami, kot so svetovanje, trening, mentorstvo (Kalinauckas, 1994, str. 7-10). V osemdesetih se je svetovanje uporabljalo kot metoda v primeru, ko se zaposleni ne obnašajo primerno in je potrebno ukrepanje. Danes se med svetovanjem in coachingom kaže razlika predvsem v tem, da je svetovanje usmerjeno v probleme iz preteklosti, coaching pa se usmerja na priložnosti v prihodnosti (glej sliko 3).

Slika 3: Razlika med svetovanjem in coachingom



Vir: P. Kalinauckas, *Coaching: realising the potential*, 1994, str. 8

Je pa seveda pomembno najprej ugotoviti, kje so težave, da lahko uporabimo primerno tehniko. Prav tako se zamenjujeta pojma trening in coaching. Tukaj se uporablja tako imenovani popravljalni coaching, kjer zaposlenega učimo delati na pravilen način. Pri tem se osredotočimo na znanje in veščine, izpustimo pa vedenje in obnašanje. Z mentorstvom zagotovimo, da se nadaljujejo metode, sistemi, procesi in praksa, ki je uveljavljena v organizaciji. Ni pa nujno, da le-to spodbuja spremembe, razvoj in rast.

Prav tako coaching po Čeču (2006, str. 9) ni:

- *psihološka pomoč*, ki deluje v smislu reševanja klientovih težav, ko občuti nelagodje in nezadovoljstvo s svojim življenjem,
- *terapija*, ki je namenjena klientom, ki želijo doseči olajšanje psiholoških in/ali fizičnih simptomov in s tem želijo čustveno ozdravitev,
- *poučevanje*, ki je podobno treningu oziroma izobraževanju v tem, da učitelj pozna nekaj, česar učenec ne in slednji se tega nauči neposredno (z vprašanji in odgovori).

Kljub temu pa je včasih težko postaviti točno mejo med mentorstvom in coachingom. Ne gre le za »povedati« pri prvem in »vprašati« pri drugem (Moorhouse, 2007, str. 50). Najboljše učinke dosežemo, ko znamo povezati obe veščini.

3.3 Povezava coachinga in mentorstva

Tako mentorstvo kot coaching sta procesa, ki omogočata tako posameznikom kot podjetjem, da dosežejo svoje prave potenciale (The Coaching & Mentoring Network, 2009). Skupna točka, ki povezuje oba procesa, je, da takšne storitve ponujajo sredstvo za analizo, razmišljanje in aktivnosti, ki omogočijo posameznikom, da dosežejo uspeh na več kot enem področju v svojem osebnem ali poslovnem življenju.

3.3.1 Podobnosti in razlike obeh pojmov

Coaching in mentorstvo si delita veliko podobnosti, ne glede na to, ali gre za plačano ali prostovoljno storitev (The Coaching & Mentoring Network, 2009):

- olajšata ugotavljanje potreb, motivacije, želje, veščin in miselnih procesov, ki pomagajo posamezniku, da naredi večjo in dlje časa trajajočo spremembo,
- z uporabo tehnik spraševanja olajšata lastne miselne procese posameznika z namenom, da odkrije rešitve in potrebne aktivnosti,
- podpirata posameznika v postavljanju primernih ciljev in metod za doseganje napredka v povezavi s temi cilji,
- opazujeta, poslušata in postavljata vprašanja z namenom, da razumeta celotno situacijo,
- uporabljata različna orodja in tehnike, ki lahko vsebujejo treninge, svetovanja in povezovanje,

- spodbujata obvezo za aktivnosti in razvoj trajne lastne rasti in sprememb,
- zagotavljata brezpogojno pozitivno spoštovanje, kar pomeni, da sta ves čas v podporo in ne sodita posameznika po njegovih pogledih, načinu življenja in prizadevanjih,
- zagotavljata s svojim procesom razvoj posameznikovih kompetenc in ne razvoj nezdrave odvisnosti od samega odnosa,
- ocenita rezultat procesa s pomočjo objektivnih kazalnikov,
- spodbujata posameznika, da neprestano izboljšuje svoje kompetence,
- delujeta v okviru svojega znanja in izkušenj,
- vodita odnos v smeri, da posameznik doseže ustrezen nivo storitev, da program ni niti prekratek niti predolg.

Vloga mentorja in coacha se razlikuje na več področjih (Tobin, 1998). Mentor se obnaša kot svetovalec, ki daje nasvete na poti kariere, razvoja priložnosti in pokaže generalno, kaj potrebujemo, če želimo postati vodja v podjetju. Mentor mora imeti široke izkušnje v podjetju in sposobnost, da dodeli takšne naloge, ki bodo pripomogle k našemu razvoju. Zelo pomemben dejavnik pa je medsebojno spoštovanje mentorja in mentoriranca. Coach pa je bolj inštruktor (tutor), ki opazuje naše delo in aktivnosti, nam daje povratne informacije o izvajanju ter nas uči veščin, ki nam manjkajo. Za coacha ni potrebno, da prihaja s področja, na katerem delamo. Lahko je prijatelj, menedžer ali zaposleni v drugem oddelku ali podjetju.

Tako pri mentorstvu kot coachingu je pomemben dolgoročen odnos. Že na začetku odnosa bi se bilo potrebno dogovoriti za vsaj dvoletno sodelovanje (Tobin, 1998). Obe vlogi predstavljata pomembno vsebino v našem razvoju kariere. Ne glede na to, koliko izobrazbe imamo in koliko treningov smo imeli, osvojitve novih znanj in veščin za novo delovno mesto potrebuje čas, prakso in povratne informacije. Mentor nam zagotavlja vodenje in možnost izvajanja prakse, coach pa opazuje in kritično podaja komentarje na naše veščine.

Mentorstvo, še zlasti v svoji tradicionalni vlogi, omogoča posamezniku, da hodi po poti starejšega in bolj izkušenega kolega, ki ima znanje, izkušnje in mu lahko odpira vrata do novih priložnosti. Coaching pa po drugi strani ne sloni na dejstvu, da ima neposredne izkušnje na področju dela, ki ga opravlja posameznik (The Coaching & Mentoring Network, 2009).

Mentor je sodelavec na višjem položaju, ki svetuje in je za zgled ostalim. Mentorstvo ni tako usmerjeno k določenemu cilju kot vodenje seans in razpon obravnavanih tem je lahko širok (Čeč, 2006, str. 10). Vendar pa so kompetence, ki jih morata imeti mentor in coach, zelo podobne, prav tako si lahko pri mentorstvu pomagamo z modeli in tehnikami, ki jih pozna coaching za doseg boljših rezultatov.

Parsloe (2003, str. 36) pravi, da se razlika med mentorstvom in coachingom kaže predvsem v funkcijah, odgovornostih in odnosih. Mentor je redkokdaj neposredni vodja mentoriranca, zato lahko z njim razvije poseben odnos kot prijatelj ali zaupni svetovalec. Zanima ga dolgoročni napredek svojega mentoriranca, včasih ga spremlja tudi skozi njegovo celotno

kariero. Coach pa se običajno bolj usmeri na takojšnje rezultate. Mentorstvo vidi bolj kot proces, ki podpira učenje in razvoj, coaching pa bolj kot proces pomoči.

3.3.2 Koristi povezave mentorstva in coachinga

Coaching in mentorstvo sta zelo pomembna za prihodnost podjetja, ker pomagata k hitrejšemu razvoju in napredku zaposlenih (Green, 2002, str. 59). Zavedati se je treba dejstva, da je v teh časih, ko se uveljavlja timsko delo, manj priložnosti za posameznika, da zgradi svojo kariero skozi napredovanje. Coaching omogoči ljudem, da rastejo v okviru svojega delovnega mesta, ne da bi jim bilo potrebno zamenjati podjetje. Mentorstvo pa ponuja vodenje in podporo ljudem, da pridobijo čim več koristi iz priložnosti, ki se jim v življenju ponujajo.

Coaching daje zelo velik poudarek nastajanju sprememb (in spremembam samim), ki so posledica oblikovanja in doseganja posebnih ciljev (Pegan Stemberger, 2009). Metode in tehnike coachinga so usmerjene k rešitvam, k spodbujanju razvoja novih strategij mišljenja in delovanja in ne k iskanju možnosti za rešitev problemov in konfliktov, ki so se zgodili v preteklosti. Coach je posameznik, profesionallec in strokovnjak, ki uporablja vsa možna orodja in sredstva, da bi pomagal stranki (klientu), da ustvari prihodnost, ki jo želi, in da aktivira vse potrebne vire, da ta prihodnost postane resnična.

Glede na situacijo in glede na potrebe stranke je coach lahko poklican, da daje podporo ali da mora tudi sam prevzeti eno od številnih možnih vlog (vodja, učitelj, sponzor, prebujevalec, mentor). Mentorstvo temelji na tem, da vodimo neko osebo, da odkrije lastne sposobnosti, ki se jih ne zaveda in premaga odpor in motnje, z zaupanjem v njene sposobnosti in upoštevajoč njene pozitivne namere. Mentor velikokrat s svojim zgledom prispeva k oblikovanju ali pozitivnemu vplivu na prepričanja in vrednote posameznika. S tem da prizvok njegovi notranji modrosti in mu pomaga, da osvobodi in odkrije to modrost. Ta tip mentorstva je velikokrat ponotranjen do te mere, da postane sestavni del osebnosti tudi po tem, ko prisotnost mentorja ni več potrebna. Tako osebe postanejo sposobne, da v sebi nosijo »notranjega mentorja«, ki jih vodi skozi različne življenjske situacije.

3.4 Kompetence in orodja coachinga

Profesionalni coachi so izurjeni, da poslušajo in opazujejo ter prilagajajo svoj pristop potrebam posameznika oziroma organizacije. Njihova vloga je, da pomagajo klientu odkriti svoje lastne rešitve in strategije. Vodje, ki posedujejo veščine coachinga, verjamejo, da so njihovi zaposleni ustvarjalni, da imajo velik naravni potencial in da je delo vodje zagotavljati podporo, da zaposleni razvije svojo ustvarjalnost, veščine in notranje vire, ki jih že ima. Vodja zagotavlja povratno informacijo in objektiven pogled, zaposleni pa je odgovoren, da doseže rezultate, ki so ekološki oziroma neškodljivi zanj in za celotno organizacijo (Sánchez, 2007, str. 3).

3.4.1 Kompetence, ki jih mora imeti coach

Dober coach mora imeti kar nekaj kompetenc, da lahko izvaja coaching drugi osebi. To so aktivno poslušanje, spretnost spraševanja, dajanje priznanj, ustvarjanje dobrega stika in zaupanja, biti neobsojajoč in iskren ter druge pomembne kompetence (Kalinauckas, 1994, str. 32).

- *Aktivno poslušanje* pomeni, da dejansko poslušamo tisto, kar nam klient govori, da smo pozorni na njegov ton in način izražanja. S tem bomo ugotovili pravi pomen njegovih besed.
- *Prava vprašanja* se nanašajo na prihodnost in priložnosti, ki se ponujajo ter vsebujejo vprašanja, kot na primer: »Kako vidite sebe, ko to počnete?«, »Kakšne bodo koristi tega postopka?«, »Kaj bi radi počeli?«, »Kakšne vire boste potrebovali?«. Uporabljajo se odprta vprašanja, ki se začnejo s Kaj, Kako, Kdo, Kakšen ... Izogibati se moramo zaprtim vprašanjem, ki nas vodijo v odgovore Da ali Ne, ter vprašanjem Zakaj, ker lahko izpadejo obsojajoča. Predvsem je bolj pomembno, kako stvari povemo kot, kaj povemo. Spraševanje naj ne izpade kot intervju ali zasliševanje. Posebno pozornost dajemo tudi vprašanjem, ki se nanašajo na podrobnosti iz preteklosti, tako imenovana epizodna vprašanja. Vsaka epizoda v klientovem času se nanaša na naslednje lastnosti: čas, prostor, vključene osebe, pogostost dejanja ali obnašanja, torej, kaj natančno se je zgodilo. Vprašanja se začnemo s Kdaj, Kje, Kdo, Kaj.
- Raziskave so pokazale, da obstaja povezava med *priznanjem*, samozavestjo in učinkovitim delom. Ljudje, ki se dobro počutijo sami s seboj, imajo tudi dobre rezultate. Žal se priznanja še premalo uporabljajo, čeprav so poznane koristi, ki jih dosežejo. Lahko se nanašajo na dobro opravljeno poročilo, izveden sestanek, čas, ki si ga je nekdo vzela ipd. Pozitivna povratna informacija je zelo močno orodje za priznanje in dviganje samozavesti človeka.
- *Dober stik* je pojav, do katerega pride, ko spremljamo obnašanje, mišljenje ali raven energije drugih ljudi. Rečemo lahko, da jih spremljamo v njihovem modelu sveta. Te večšine se lahko naučimo, jo vadimo in nato zavestno uporabljamo v najrazličnejših situacijah, ko komuniciramo s posamezniki ali z različno velikimi skupinami.
- *Ustvarjanje zaupanja* potrebuje svoj čas, vendar se ga lahko doseže, če si osebi v podporo, pomoč, da nisi obsojajoč, dokler ustvarjaš dober stik in se osebi popolnoma posvečaš.
- Pri coachingu je pomembno, da se *izogibamo obsodbam*, ker coach je tukaj zato, da pomaga drugi osebi, da sprejme odločitev in stvari opravi. Vedno mora biti pozoren na to, da ne spodkopava zaupanja človeka s prehitrimi sodbami.
- V coaching odnosu je zelo pomembna *iskrenost*, da povemo resnico, kot jo vidimo, vendar moramo biti z osebo v dobrem stiku, če želimo, da bo učinkovito. Coach se mora postaviti v objektivno pozicijo in najti pravo ravnovesje med biti iskren in ne preveč direkten. Koristno je biti tudi malo *izzivalen* v tem smislu, da postavimo osebi takšno vprašanje, s katerim se bo soočila z novim izzivom. Vprašanje se lahko glasi takole: »Kako to veste?« ali »Kakšne dokaze imate za to?«.

- Coach mora biti sposoben, da se popolnoma *posveti klientu in njegovim nalogam*. Vse svoje ideje, razmišljanja in izkušnje mora zapakirati v kovček, ki ga sicer nese s seboj, vendar ga ne odpira, če res ni potrebno. Do odkritja, kaj je klientu pomembno, pa pridemo s postavljanjem vprašanj, kot so: »Kaj bi radi dosegli?«, »Kaj pričakujete od najinih srečanj?«, »Kaj je za vas pomembno?«.
- Če želi biti coach učinkovit, mora svojemu klientu *dajati spodbudo in podporo*. To med drugim pomeni, da si vzame čas takrat, ko ga klient potrebuje, da ga zna z ustreznimi besedami spodbuditi, ko potrebuje spodbudo in ga podpira pri njegovih odločitvah.
- Pomembna večšina coacha je tudi *zmožnost usmeritve v prihodnost*, ker če se usmerimo preveč v pretekle probleme, klient mogoče ne bo pripravljen skočiti v prihodnost. Korak v prihodnost je tehnika, s katero se usmerimo na to, kako bo izgledala prihodnost in s tem usposobimo klienta, da se usmeri na pot, ki ga vodi k ciljem v prihodnosti. Na primer: »Če naredite sedaj to, kaj se bo zgodilo čez 3 mesece, kje boste vi in kaj boste delali?«.
- Čas je v coachingu zelo pomemben, če želimo priti do bistva problema, vseeno pa moramo vskočiti, ko vidimo, da se pogovor odvija preširoko in da ugotovimo, *kaj je pri vsej zadevi ključno*.
- *Sposobnost opazovanja* pomeni, da si sposoben zbrati dodatne informacije od osebe s pomočjo verbalne in neverbalne komunikacije. Govorica telesa nam zelo veliko pove o tem, kako se oseba počuti ob tem, kar govori.
- V procesu coachinga mora coach ostati *objektiven*, kar pomeni, da zna ugotoviti, kdaj se njegova čustva in občutki začnejo vsiljevati v proces in jih je sposoben pustiti ob strani, da ne postanejo subjektivne sodbe.

3.4.2 Procesni coaching model

Za učinkovito doseganje rezultatov in razvoj strategije za nadaljnje napredovanje je potrebno postaviti procesni coaching model, ki je sestavljen iz osmih faz (Lucas, 1994, str. 26-32):

1. faza: *Postaviti cilje*. Cilji, ki si jih klient zastavi, naj bodo:
 - realni in dosegljivi, prilagojeni sposobnostim, veščinam, željam, času, ki ga ima klient na voljo,
 - merljivi v času, denarju, kakovosti in količini,
 - natančni, da vemo, kaj lahko pričakujemo,
 - fokusirani na končni datum izvedbe.
2. faza: *Zbrati potrebne podatke*, ki se jih lahko zbere s pomočjo klientove predstavitve, opazovanja osebe, intervjujev s sorodniki, zaposlenimi, oceno dela, poročil in vprašalnikov o samooceni.
3. faza: *Analiza dela*. Identificirati področja, na katerih ima klient pričakovanja ali kjer ima določeno pomanjkanje. Pomembno je upoštevati vse faktorje, ki bi lahko vplivali na klientovo delo, tako pozitivne kot negativne, kot na primer: sposobnosti in veščine

klienta, nesposobnosti klienta, spremembe na delovnem mestu/organizaciji, stranke, posebni projekti in naloge.

4. faza: *Pregled in morebitni popravek ciljev*, če je to potrebno, na podlagi ugotovitev iz druge in tretje faze.
5. faza: *Identificirati sredstva za razvoj*. Med mnogimi sredstvi in tehnikami, ki so na voljo, je potrebno najti tiste, s katerimi bo klient pridobil potrebna znanja in veščine.
6. faza: *Pripraviti akcijski načrt*. Le-ta naj bo učinkovit in izvedljiv, naj bo preprosto zapisan in z njim se morata strinjati tako coach kot klient.
7. faza: *Izvesti strategije*. Ko je akcijski načrt narejen, moramo poskrbeti, da ima klient potrebna orodja, informacije in podporo, ki jih potrebuje za uspeh. Poskrbeti moramo tudi za:
 - opis posebnih veščin, ki se pričakujejo od klienta,
 - demonstracija teh veščin,
 - spodbujati klienta k dajanju povratne informacije, če je razumel navodila in celoten proces,
 - klient naj ponovi demonstracijo veščine,
 - zagotoviti povratno informacijo glede izvedbe (pohvala za dobro opravljeno delo in konstruktivna kritika, kjer so možne še izboljšave),
 - prilagoditi aktivnosti treninga, če je potrebno.
8. faza: *Ocena dela s pomočjo merljivih standardov*, ko ugotovimo klientovo uspešnost ali neuspešnost. Če klient ne doseže cilja na nekem nivoju, se ponovijo koraki, ki so potrebni v procesnem modelu, da se cilj doseže.

3.4.3 Najpogostejše zmot o coachingu

Veliko menedžerjev ne razvije svoje veščine coachinga, ker imajo o coachingu napačne predstave. Korenjak (2005, str. 17-18) predstavlja osem najpogostejših zmot o coachingu:

- *premalo časa za izvajanje coachinga*: porabljen čas za coaching je dobra investicija, ker bodo zaposleni delo opravljali samostojno in kakovostno,
- *pri coachingu gre samo za to, da smo prijazni do svojih podrejenih*: coaching je v manjši meri usmerjen na osebnost menedžerja in bolj na osebni vpliv, ki ga ima menedžer na zaposlene,
- *coaching pomeni, da je potrebno pri vsaki odločitvi iskati skupen dogovor*: ta domneva temelji na predpostavki, da v procesu coachinga delamo skupaj z zaposlenim, kar pa seveda ne pomeni, da se vse odločitve nanašajo na skupen dogovor; razlika se kaže predvsem v odgovornosti, ki je pri zaposlenem manjša kot pri menedžerju,
- *če zaposlimo dobre ljudi, coaching ni potreben*: menedžerji, ki samo zaposlijo dobre ljudi in jih nato prepustijo samemu sebi, ne razvijajo boljše kakovosti njihovega dela,
- *brez dobrega zgleda coaching ne deluje*: coaching ni odvisen od dobrega dela našega šefa ali menedžerja, temveč od našega dela, vedenja, sposobnosti in rezultatov; mora pa seveda vodja prvi prevzeti odgovornost za svoje delo in vedenje,

- *dober coach ste lahko šele, ko popolnoma obvladate vse tehnično znanje področja, kjer izvajate coaching:* to ni pogoj, če želimo biti dober coach, je pa zanesljivo prednost,
- *pri coachingu moramo biti odkriti – česar pa nekateri ljudje ne želijo:* razlika obstaja med biti odkrit in biti neposreden; biti odkrit pomeni, da povemo, kar želimo, vendar to naredimo taktno in na način, ki ne razbija dobrega stika med nami in zaposlenimi,
- *če želimo uspešno izvajati coaching, moramo biti dober psiholog:* psihološko znanje ni nujno potrebno za izvajanje coachinga, je pa lahko prednost; pomembnejša je sposobnost dela z ljudmi ter želja, da jih razumemo tudi po človeški plati.

Glavno vodilo dobrega coachinga je zaupanje v sposobnosti zaposlenega, da ima vse znanje in izkušnje, ki jih potrebuje, da lahko doseže še boljše rezultate.

4 PRIMER MENTORSTVA V VZAJEMNI

V teoriji je o mentorstvu in mentorjih napisanih veliko knjig in člankov, zelo malo pa vemo o uveljavljenih sistemih mentorstva v praksi. Mentorstvo neformalno skoraj vedno obstaja, saj je potrebno novo zaposlenega uvesti na novo delovno mesto, ga naučiti novih znanj in veščin, spoznati s podjetjem in načinom dela v njem. Vzajemna se je tega projekta lotila zelo sistematično in je eno redkih podjetij, ki imajo mentorstvo v takšni meri postavljeno (kolikor sem uspela ugotoviti sama iz člankov, poznavanja podjetij in skozi proces postavljanja sistema na Vzajemni). To je bilo tudi izhodišče, da predstavim sistem mentorstva, ki ga je Vzajemna oblikovala, saj je prav, da se dobra praksa širi med podjetji.

4.1 Predstavitev Vzajemne

Vzajemna zdravstvena zavarovalnica, d.v.z. (v nadaljevanju: Vzajemna), je največja specializirana zavarovalnica za prostovoljna zdravstvena zavarovanja v Sloveniji. Tržni delež Vzajemne je glede na pobrano bruto premijo vseh zavarovanj v letu 2008 predstavljal nekaj manj kot 12 % slovenskega zavarovalniškega trga. Velika odvisnost od dopolnilnih zdravstvenih zavarovanj jo usmerja k širitvi nabora produktov, ki jih ponuja. Poleg razvoja novih produktov skrbi tudi za razvoj in uveljavljanje poslanstva, vizije ter vrednot pri vsakodnevem delu. Na področju ravnanja z ljudmi je prejela že nekaj priznanj za dobro izvedene projekte.

4.1.1 Osnovne informacije

Vzajemna je začela samostojno pot 1. 11. 1999, ko je s prenosom prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja z Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS) postala samostojni pravni subjekt. Spremembe in dopolnitve Zakona o zdravstvenem varstvu in

zavarovanju iz leta 1998 so zahtevale, da mora ZZZS ustanoviti družbo za vzajemno zavarovanje in nanjo prenesti vsa prostovoljna zdravstvena zavarovanja. Organizirana je kot družba za vzajemno zavarovanje, torej kot pravna oseba, ki opravlja zavarovalne posle po načelu vzajemnosti in je za opravljanje teh poslov pridobila dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor RS. Uprava Vzajemne pri svojem poslovanju ne uporablja nobenih posebnih kodeksov. Vzajemna ima naslednje organe vodenja: upravo, nadzorni svet in skupščino. Vzajemna je organizirana centralizirano, po funkcionalnem načelu. Organizacijske enote Vzajemne so vsebinsko in procesno oblikovane tako, da zagotavljajo uspešno uresničevanje poslanstva in poslovnih funkcij družbe z jasno razmejitvijo in odgovornostmi na vseh ravneh.

4.1.2 Članstvo in nadzor

Oseba postane član družbe za vzajemno zavarovanje s sklenitvijo zavarovalne pogodbe z družbo za vzajemno zavarovanje. Zavarovalec, ki ni hkrati zavarovanec, s sklenitvijo zavarovalne pogodbe dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja ne pridobi položaja člana družbe, temveč postane član družbe zavarovanec.

Vzajemna je članica Slovenskega zavarovalnega združenja, katerega namen je uveljavljanje skupnih interesov članic, pospeševanje dejavnosti članic ter skrb za uveljavljanje in utrjevanje položaja zavarovalstva kot gospodarske panoge. Vzajemna je ob vstopu v članstvo sprejela določbe Zavarovalnega kodeksa, v katerem so določena osnovna načela poslovanja zavarovalnic, ki mora temeljiti na upoštevanju načel trga, lojalne tržne konkurence, ekonomike zavarovanja in poslovne morale, s ciljem nuditi stranki kakovostno zavarovalno zaščito. Nadzor nad Vzajemno izvaja Agencija za zavarovalni nadzor RS, ustanovljena na podlagi določb Zakona o zavarovalništvu (Ur. l. RS, št. 13/00 s spremembami, v nadaljevanju: ZZavar).

4.1.3 Poslanstvo in vizija

Vzajemna je oblikovala svoje poslanstvo in vizijo, ki se glasita:

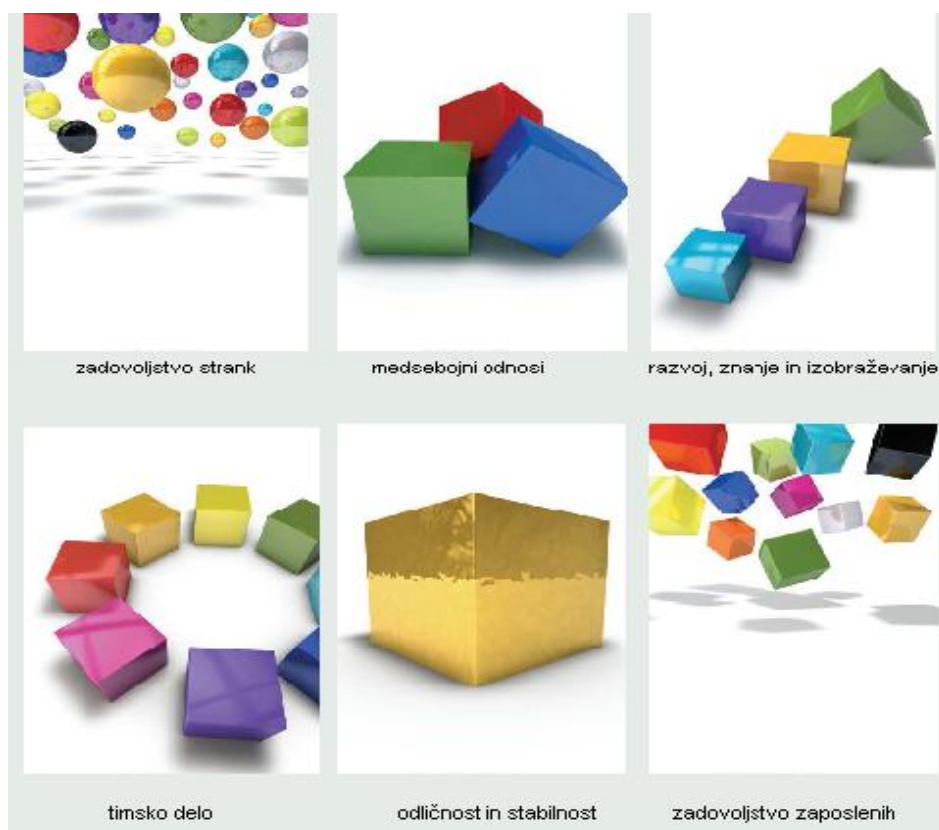
Poslanstvo: Vzajemna je ena izmed najbolj priznanih in uveljavljenih zavarovalnic, ker prevzema skrb za kakovostno, trajno in celovito izvajanje zavarovanj. Zdravje je najpomembnejša vrednota in je zato tudi v jedru njene dejavnosti. Svojim zavarovancem omogoča kritje zdravstvenih tveganj, hkrati pa skrbi tudi za druge vidike varnosti v življenju posameznika. Deluje po načelih vzajemnosti, hkrati pa za svoje člane ustvarja dodano vrednost s pridobitnimi dejavnostmi.

Vizija: Naša Vzajemna bo s širitvijo ponudbe do leta 2013 postala odlična in druga največja zavarovalnica na področju osebnih zavarovanj za vso družino.

4.1.4 Vrednote Vzajemne

Vzajemna je skupaj z vsemi zaposlenimi oblikovala vrednote, ki so njihovo vodilo pri vsakodnevem delu: zadovoljstvo strank, timsko delo, odličnost in stabilnost, razvoj, znanje in izobraževanje, medsebojni odnosi in zadovoljstvo zaposlenih. Na natečaju mladih umetnikov so vrednote dobile tudi svojo grafično podobo (glej sliko 4).

Slika 4: Vrednote Vzajemne



Vir: Interno gradivo

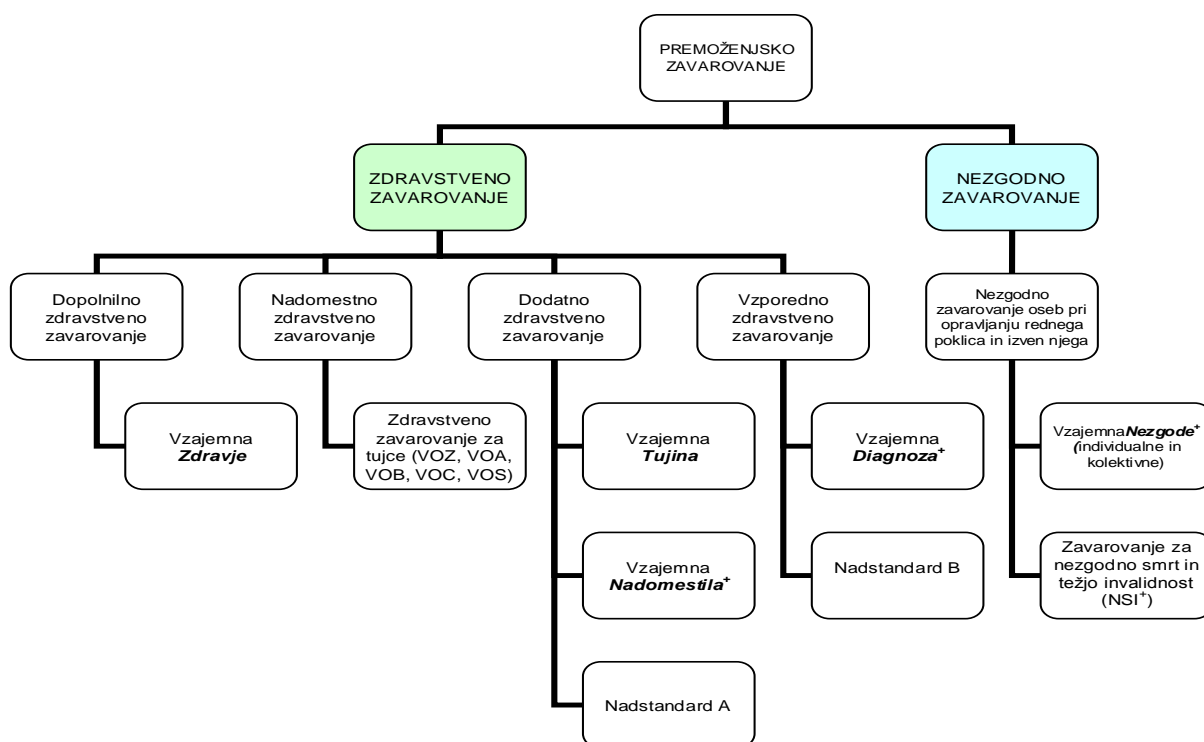
4.1.5 Produkti

Vzajemna ponuja svoje produkte v okviru premoženjskih zavarovanj, in sicer v skupini zdravstvenih in nezgodnih zavarovanj. Glede na močno odvisnost od glavne storitve – dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja, ki predstavlja kar 99 % vseh prihodkov – je v veliki meri odvisna od sprememb zakonodaje. Zato skladno s strategijo razvoja načrtuje razširitev svoje dejavnosti na področje drugih osebnih zavarovanj in izvajanje drugih dejavnosti, povezanih z zdravjem in zdravim načinom življenja. Celotna struktura vseh produktov je prikazana v sliki 5.

Vzajemna je za vse svoje zveste zavarovance, ki imajo sklenjeno dopolnilno zdravstveno zavarovanje ali katero od ostalih zavarovanj v ponudbi (z dobo trajanja 12 ali več mesecev), pripravila različne ugodnosti, ki jih je razdelila v 4 sklope:

- *sprostitev*: popusti v termah, hotelih, zdraviliščih ... (Terme Maribor, Terme 3000, Sava Hoteli Bled, Terme Krka),
- *zdravje*: popusti pri poslovnih partnerjih (BK Studio, estetsko zobozdravstvo, VPD Bled, Zdravstveni center dr. Wohlmann),
- *znanje*: popusti na jezikovne programe in počitnice (Berlitz Slovenija, jezikovni center),
- *zavarovanja*:
 - popusti ob sklenitvi določenih zavarovanj (VzajemnaNezgode+, VzajemnaNadomestila+, VzajemnaDiagnoza+, VzajemnaTujina, VzajemnaNadstandard),
 - dodatki: dodatna zavarovanja k obstoječemu dopolnilnemu zdravstvenemu zavarovanju VzajemnaZdravje (VzajemnaNezgode, VzajemnaNadomestila, Vzajemna5000).

Slika 5: Shema produktov Vzajemne



Vir: Poslovno poročilo, 2007

4.1.6 Ravnanje s kadri

Število zaposlenih je na dan 31. 12. 2008 znašalo 289 in se je v primerjavi z letom 2007 povečalo za 6 %, in sicer kot posledica izvajanja novih projektov in širitve zavarovalne ponudbe. 45 % vseh zaposlenih ima VII. ali višjo stopnjo izobrazbe. Ženske predstavljajo malo manj kot 80 % vseh zaposlenih, povprečna starost pa znaša 36 let.

Vzajemna veliko investira v kadre. Zaveda se dodane vrednosti visoko usposobljenega in motiviranega kadra, ki je ključ do uresničitve zastavljene vizije in strateških ciljev in njihovega vpliva na zadovoljstvo strank in poslovnih partnerjev. Vsi zaposleni se zavedajo tudi pomembnosti novih znanj v različnih oblikah, saj s tem ne samo prispevajo k učinkovitejšemu delu, temveč krepijo tudi osebni razvoj. Zaposleni nova znanja pridobivajo z različnimi zunanjimi izobraževanji (seminarji, konference, delavnice), poseben poudarek pa daje Vzajemna tudi notranjemu prenosu znanj oziroma internemu izobraževanju, s katerim se pokrijejo predvsem področja znanj o novih produktih in novih poslovnih procesih.

Največ internih izobraževanj je organiziranih v okviru projekta Akademija Vzajemna. V letu 2008 sta bili organizirani dve interni strateški konferenci za vse zaposlene. Konferenci sta bili namenjeni pridobivanju novih znanj, predvsem s področja poslovne odličnosti in pomena strateškega razmišljanja ter predstavitvi in obravnavi vizije, poslanstva, strateških usmeritev in ciljev Vzajemne.

V letu 2008 se je Vzajemna s projektom Akademija Vzajemne uvrstila med pet finalistov izbora »Najinovativnejša kadrovska praksa 2008« v okviru 1. Forumove kadrovske konference Založbe Forum Media. Več o samem projektu bom razložila v poglavju 4.2.

Odnos med zaposlenimi in vodstvom se utrjuje z rednimi razvojnimi in ocenjevalnimi pogovori, ki so v Vzajemni pomembno orodje vodenja. Vzajemna sistematično vlaga tudi v razvoj voditeljskih kompetenc in spremlja napredke v vodenju. Leta 2008 je uvedla letno merjenje oziroma ocenjevanje vodenja uprave in direktorjev organizacijskih enot.

Vzajemna skrb za zaposlene izkazuje z različnimi pozornostmi in ugodnostmi (novoletna druženja, božična darila za otroke zaposlenih, prost dan za starše prvošolcev, drobne pozornosti ob posebnih praznikih, voščilo za rojstni dan ali ob rojstvu otrok). Da je ta skrb za zaposlene ustrezna, potrjuje tudi uvrstitev med sedem najboljših zaposlovalcev v Sloveniji v letu 2007/2008 v skupini velikih podjetij v okviru projekta Zlata Nit, ki ga organizira časopisna družba Dnevnik.

4.2 Akademija Vzajemne

S stalnimi spremembami se je pomen vlaganja v razvoj zaposlenih in njihovih kompetenc le še okrepil in izpostavil človeški vir kot ključno konkurenčno prednost. K vzpostavitvi učinkovitega izobraževalnega sistema, ki je dolgotrajen proces, je treba pritegniti strokovnjake z različnih področij. Ti morajo pristopiti k ustvarjanju sistema zaradi lastne motivacije, možnosti uresničevanja lastnih idej in tako ustvarjajo pozitivno klimo v organizaciji.

Vzajemna je ustanovila projekt Akademija Vzajemne, s katerim želi zaposlenim omogočiti, da bodo lažje dosegali letno načrtane cilje, hitrejše izkoriščanje konkurenčnih prednosti, prispevati k večjemu ugledu podjetja, izboljšati kakovost izobraževalnih programov in s tem

raven znanja zaposlenih ter vsem zagotoviti celostno znanje in informacije ter tako vplivati na boljšo kakovost produktov in storitev. Obenem želijo vplivati tudi na mehke elemente, ki pomembno vplivajo na produktivnost dela in večjo prilagodljivost zahtevam dela, povečati želijo motivacijo zaposlenih, spodbuditi delo v timih in povečati samospoštovanje posameznikov.

4.2.1 Ustanovitev

Vodstvo Vzajemne je v strateškem razvojnem programu (2004-2009) opredelilo področje kadrov kot eno najpomembnejših. Sprva se je za razvoj izobraževanja oblikovala manjša delovna skupina, nato pa projektna skupina, ki si je zadala za cilj vzpostavitev učinkovitega izobraževalnega sistema. V letu 2006 je nastal projekt Akademija Vzajemne (v nadaljevanju Akademija), v katerem sodeluje približno 12 % zaposlenih iz različnih organizacijskih enot in z različnih ravni. Ideja za vzpostavitev Akademije se je porodila na podlagi naslednjih ugotovitev delovne skupine:

- v procesu vzpostavitve učinkovitega izobraževalnega sistema morajo sodelovati vsi zaposleni,
- zaposleni potrebujejo integrirano znanje in želijo biti sooblikovalci izobraževalnega načrta,
- sodelovanje večjega števila internih strokovnjakov z različnih področij in ravni je nujno, če želimo združiti interno znanje in ga prenesti med vse zaposlene,
- različne skupine ljudi v podjetju potrebujejo mentorje, coache,
- v podjetju je potrebno “razviti” več internih predavateljev,
- zaposleni si želijo novih, bolj zanimivih metod prenašanja znanja.

Poleg zgoraj omenjenih ugotovitev so k ideji o vzpostavitvi Akademije veliko prispevale tudi:

- vrednote Vzajemne (razvoj, znanje in izobraževanje),
- rezultati merjenja organizacijske klime,
- podatki, pridobljeni iz razvojnih razgovorov (razvoj skozi izobraževanja),
- izsledki interne raziskave o ugotavljanju motivacije zaposlenih Vzajemne za izobraževanje,
- analize internih vprašalnikov, ki jih Vzajemna uporablja za ugotavljanje zadovoljstva, kakovosti in izobraževalnih potreb zaposlenih v podjetju,
- podatki benchmarkinga,
- vizija Vzajemne.

4.2.2 Način dela in organiziranost

Projekt Akademija Vzajemne je ponavljajoči se projekt. Vzpostavljen je bil trikrat, prvič v letu 2006 (Akademija Vzajemne 1), drugič v letu 2007 (Akademija Vzajemne 2) in tretjič v letu 2008 (Akademija Vzajemne 3). Projekt poteka v petih fazah, ki medsebojno niso odvisne.

Cilji projekta so zastavljeni skozi delovanje petih skupin. Zaradi številnih aktivnosti znotraj posamezne skupine je pomembna časovna komponenta, da v enakem obdobju ne prihaja do povečanih obremenitev. V ta namen poteka sprotno komuniciranje med člani kolegija in člani Akademije.

Projekt vodita menedžer in vodja projekta, poleg njiju pa sodeluje tudi upravni odbor. Odgovornosti in kompetence upravnega odbora so naslednje: načrtuje, koordinira in nadzira delo delovne skupine, redno daje naloge članom delovne skupine, jih informira o zadevah v zvezi s projektom (prenos prejetih informacij s strani vodstva projekta), motivira ter razrešuje morebitna odprta vprašanja, načrtuje in spremlja porabo časa članov delovne skupine, stroške in investicije, organizira in vodi sestanke delovne skupine, ocenjuje dosežene rezultate posameznega člana delovne skupine glede na zastavljene cilje in poroča vodji projekta o stanju delovne skupine.

4.2.3 Rezultati, ki jih dosega in cilji za naprej

V okviru projekta Akademija Vzajemne 1 je bila zapisana vizija projekta, in sicer: »V okviru projekta Akademija bomo vzpostavili učinkovit sistem prenosa znanj, ki bo pripomogel k širini in dvigu znanja, strokovnosti, učinkovitosti, samozavesti in zadovoljstvu zaposlenih v Vzajemni ter postali prestižna (izobraževalna) institucija, znana po odličnosti in oblikovanju ter združevanju znanja na vseh področjih.«

Vsako leto se oblikujejo višji cilji, s katerimi se sledi uresničevanju vizije, obenem pa se sledi tudi uresničevanju ciljev iz strateško razvojnega programa.

Rezultati projekta Akademija pa so naslednji:

- 5 izvedenih internih strateških konferenc za vse zaposlene (v obdobju od 2006 do maja 2009),
- formaliziranje procesa mentorstva (redno usposabljanje mentorjev in priprava pravilnika o izvajanju mentorstva),
- uvedba internega prenosa znanj (usposabljanje izobraževalcev in izvajanja prenosa znanj),
- izdelava priročnika »Znanje za znanje« (informacije o delu v Vzajemni, produktih ipd.).

Ključne aktivnosti, na katere se Akademija usmerja, so naslednje:

1. Organiziranje in izvedba internih strateških konferenc.

Izvajanje internih, enodnevnih konferenc se je začelo v okviru projekta Akademija Vzajemne 1. Izkazalo se je, da tovrstni dogodki pomembno prispevajo k:

- širjenju kulture odprtosti in informiranja (izvajanje odprtega in dvostranskega dialoga),

- spodbujanju zaposlenih k uresničevanju razvojne strategije, k skupnim prizadevanjem za uresničevanje vizije,
- ustvarjanju zadovoljstva zaposlenih (dogodek je priložnost za pohvale sodelavcev za njihove delovne dosežke, medsebojno druženje),
- aktivnemu razvijanju načel učeče se organizacije,
- pridobivanju znanj.

V okviru projekta se načrtuje izvajanje dveh letnih konferenc; ena naj bi bila namenjena predstavitvi letnega poslovnega načrta, druga pa bila vsako leto posvečena izbrani temi.

2. Izvajanje mentorstva.

Mentorstvo je proces podpore izobraževalnemu procesu, v katerem mentor, ki je strokovnjak z izkušnjami na določenem področju, prenaša kompetence, ki jih ima, izkušnje, koristne povezave na udeleženca v mentorskem procesu. Danes je v svetu dela, hitrih sprememb mentorstvo najpreprostejši, najbolj prilagodljiv, najhitrejši, najcenejši in najučinkovitejši proces pridobivanja najrazličnejših kompetenc. V Vzajemni so v okviru projekta Akademija Vzajemne 2 pripravili pravilnik o izvajanju mentorstva, v okviru Akademija Vzajemne 3 pa bodo skrbeli za njegovo izvajanje v praksi in ga sproti dopolnjevali. Potrebna je nadgradnja znanj, nenehno usposabljanje mentorjev in vključevanje novih v proces. Mentorstvo in znanje zaposlenih je potrebno širiti tudi navzven, zato bodo številne aktivnosti v okviru projekta potekale tudi v tej smeri – povezovanje s fakultetami in izmenjava dobrih praks z drugimi podjetji.

3. Vzpostavitev prodajnega coachinga.

Coaching je proces, skozi katerega pomagamo posamezniku ali skupini, da doseže najvišjo možno mero sposobnosti delovanja v poslovnem in (osebnem) okolju. Gre za proces, ki združuje notranje vire in moč posameznika, da zmore preseči lastne omejitve in da od sebe največ, kot posameznik ali kot član delovne skupine oziroma tima. Coachi pomagajo zaposlenim doseči ravnotežje med njihovimi osebnimi potrebami in razvojnimi potrebami organizacije. Slednji so v današnjem času nepogrešljivi, zato bodo v okviru projekta poseben poudarek namenili razvoju prodajnih coachov. Želijo združiti strokovno znanje prodajnikov – članov Akademije s kompetencami coachinga, z namenom povečanja kakovosti storitev in prihodkov. Tudi na področju prodajnega coachinga bodo iskali dobre poslovne prakse in vzpostavili sistem kontinuiranih prodajnih delavnic.

4. Izvajanje učinkovitega internega predavateljstva.

Interni predavatelji pomagajo zaposlenim, da razvijajo zaznavne sposobnosti in spretnosti mišljenja. Gre za enostransko informiranje, ki zahteva tako strokovno znanje kot tudi veččine nastopanja. Tudi na tem področju se morajo člani Akademije nadalje usposablјati in razvijati svoje kompetence. Pomembna je uvedba izobraževanja za novozaposlene, dostopnost informacij vsem zaposlenim ipd. Slednje so ključne naloge delovne skupine, ki bo delovala na področju internega predavateljstva.

Namen projekta je, da s ciljno usmerjenim izobraževanjem, usposobljenimi predavatelji, mentorji in prodajnimi coachi pomembno prispevajo k razvoju zaposlenih in učinkovitemu trženju (novih) produktov. Z motiviranim in usposobljenim kadrom vplivajo na zadovoljstvo strank in poslovnih partnerjev.

V okviru projekta Akademija 3 so si zastavili naslednje konkretne cilje:

- S prodajnim coachingom, izvajanjem mentorskega procesa in internim predavateljstvom bodo dvignili kakovost prodajnih storitev – izboljšanje ocene skritega kupca v letu 2010 na področju ocenjevanja prodajnega osebja, in sicer s povprečne ocene 3,1 (2008) na 3,5.
- Z aktivnostmi v okviru projekta želijo izboljšati ocene organizacijske klime iz leta 2008 (meritve za leto 2007) na področjih: poznavanje vizije, poslanstva in ciljev s 3,67 na 3,85; strokovno usposabljanje in učenje s 3,81 na 4,00.
- Do 31. 12. 2009 v mentorski proces vključiti vsaj 50 % novozaposlenih.

4.3 Način postavljanja sistema mentorstva

Vzajemna se je kot eno izmed uspešnih podjetij, ki želijo uživati prednosti mentorskega sistema, lotila razvoja in vpeljave mentorskega sistema. Namen je bil, da se novozaposlenim nudi pomoč za čim hitrejšo in uspešno vključitev v delovne procese prenosa znanj in da se jim vzpostavi primerno okolje. Začelo se je tako, da so se vsi člani projektne skupine Akademije v letu 2007 s pomočjo zunanjega izvajalca udeležili delavnice na temo mentorstva in tako spoznali, kaj so osnovne veščine, lastnosti, kompetence, funkcije in naloge dobrega mentorja, ki jih potrebuje za uspešen prenos znanj v tem procesu.

Znotraj Akademije je delovala skupina, ki se je posvečala postavljanju sistema mentorstva in je bila sestavljena iz osmih oseb, skupaj z vodjo skupine. Skupina je na začetku pripravila akcijski načrt, v katerem so se definirala vsa področja, ki jih je potrebno urediti in kdo je za katero področje odgovoren ter roki izvedbe. V akcijskem načrtu so se definirala naslednja področja, ki so bila razdeljena na dva dela:

a) Mentorski sistem:

- predstavitev mentorskega sistema v Vzajemni,
- standardi mentorskega sistema in mentorja,
- ocenjevanje učinkovitosti mentorskega sistema,
- promocija mentorskega sistema,
- pravilnik o mentorstvu,
- priročnik za mentorstvo.

b) Mentorski proces:

- programi mentorstva za različne ciljne skupine,
- obrazci, ki jih uporabljata mentor in mentorca,
- ocenjevanje mentorja in mentorca,
- testiranje mentorskega procesa.

Pri postavljanju sistema so uporabili tudi dobro prakso podjetij, ki so takšen sistem uvedla in ga redno izvajajo.

Eno izmed njih je Zavod RS za transfuzijsko medicino. Predstavili so jim, na kakšen način so se lotili postavljanja tega sistema, s kakšnimi težavami so se srečevali, kaj vse so opredelili v pravilniku, kakšne obrazce uporabljajo pri tem, na kakšen način se proces mentorstva izvaja sedaj in kakšne koristi jim to prinaša. Njihove splošne ugotovitve so bile:

- zaposleni so zelo pozitivno sprejeli nov sistem,
- mentorski sistem največ uporabljajo za nova znanja, postopke: najprej se za določeno zadevo usposobi mentor, ki to znanje prenese ostalim; ta oseba je tudi odgovorna za tisto področje (razne spremembe, dopolnitve idr.),
- za uspešno uvedbo tega sistema je nujno potrebna podpora vodstva,
- v celoti so potrebovali približno 4 leta, da so sistem vzpostavili (postavljala ga je samo ena oseba).

Njihove izkušnje so Vzajemni zelo pomagale pri postavljanju njihovega sistema, tako da so uporabili dobre izkušnje, ki so se jim pokazale ter bili bolj pozorni na težave, na katere so jih opozorili in lahko na njih naletijo tekom priprave in poznejšega izvajanja celotnega mentorskega sistema.

Drugo podjetje, od katerega so se zelo veliko naučili, pa je Trimo Trebnje. V veliko pomoč so jim bili njihovi obrazci in navodila, ki jih uporabljajo v sistemu mentorstva za novozaposlene ter pripravnike.

4.4 Predstavitev postavljenega sistema mentorstva

V naslednjih dveh poglavjih je predstavljeno, kdaj je začel sistem mentorstva uradno veljati in na kakšen način je potekala sama promocija novega pravilnika. Po vsebinskih sklopih je predstavljena vsebina pravilnika, ki pa zaradi zaupne narave ni priložen kot priloga.

4.4.1 Vzpostavljen formalen sistem mentorstva

Mentorski sistem se je v Vzajemni uradno začel julija 2008, ko je uprava sprejela Pravilnik o izvajanju mentorstva, ki ureja celoten mentorski proces. Od samega začetka, to je ustanovitve projekta Akademija Vzajemne, pa do formalizacije mentorskega sistema sta pretekli približno dve leti. Sam proces vzpostavitve je predstavljen v poglavju 4.3.

Pomemben korak ob vzpostavitvi takšnega sistema je predstavitev in promocija celotnega sistema med zaposlenimi. Še tako dobro pripravljen sistem ne bo uspešen, če ga ne bodo poznali in sprejeli vsi zaposleni. Predstavitev se je naredila s pomočjo različnih kanalov. Najprej je bila narejena predstavitev na kolegiju, kjer so prisotni direktorji in vodje vseh organizacijskih enot. Mentorji z liste mentorjev so opravili interno predstavitev sistema v

svoji organizacijski enoti. V internem časopisu Novice Vzajemne je bil pripravljen članek o tej temi, na intranetu pa je bil objavljen celoten pravilnik.

4.4.2 Vsebina Pravilnika o izvajanju mentorstva

Pravilnik o izvajanju mentorstva poleg same organizacije in vsebine mentorskega procesa ureja tudi:

- potrebno dokumentacijo,
- spremljanje in nadzor nad izvajanjem mentorstva,
- evalvacijo mentorskega procesa in mentorskega sistema,
- mentorski dodatek.

Organizacija in vsebina mentorskega procesa

V uvodnih določbah je zapisano, kaj pravilnik ureja, poleg tega so razloženi izrazi, ki se pojavljajo tekom pravilnika: mentorski sistem, mentorski proces, mentor, somentor, mentorec, lista mentorjev, tričlanska komisija, organizacijska enota.

Definirana je vsebina mentorskega procesa, kakšen je cilj procesa, kdaj se izvaja ter kdo ga izvaja. Cilj procesa je usposobiti mentorca za samostojno strokovno delo in mu pomagati z namenom lažje in hitrejše vključitve v novo delovno okolje in procese. Izvaja se pri novozaposlenih, po potrebi pa tudi pri vseh tistih, ki so se na svoje delovno mesto vrnili po daljši odsotnosti ali so bili razporejeni na novo delovno mesto. Mentorski proces izvaja mentor z liste mentorjev oziroma druga oseba, zaposlena na Vzajemni, ki je usposobljena za učinkovito uvajanje novozaposlenega, po potrebi se vključijo v proces tudi somentorji.

Mentorec se je dolžan po svojih najboljših močeh potruditi in usposobiti za samostojno delo, redno voditi dnevnik usposabljanja, po koncu ustnega zagovora pa še izpolniti vprašalnik, s katerim oceni mentorja in mentorski proces.

Mentor je dolžan izvajati kakovostno usposabljanje mentorca skozi celoten mentorski proces. Njegove naloge so tudi, da pripravi program usposabljanja in skrbi za dosledno izvajanje le-tega, pripravi in seznanja mentorca z izobraževalnim gradivom in priporočljivo strokovno literaturo, ki mu pri delu lahko pomaga, usposablja mentorca in ga usmerja k poglobljanju teoretičnih znanj, sproti vodi evidenco porabljenih mentorskih ur, ki so bile namenjene pripravi in izvedbi mentorskega procesa, skrbi za dosledno in ustrezno izpolnjevanje dokumentacije o poteku usposabljanja in ima še druge naloge, povezane z mentorskim procesom oziroma mentorskim sistemom.

Kadrovska služba ima v procesu mentorstva naslednje zadolžitve: posreduje upravi predlog za imenovanje mentorja in tričlanske komisije, uskladi kroženje mentorca po drugih organizacijskih enotah z vsemi udeleženi, dvakrat letno organizira uvodno predstavitev za novozaposlene, pripravi poročilo o evalvaciji mentorskega procesa, na podlagi poročila o evalvaciji mentorskega procesa pripravi predlog za izplačilo mentorskega dodatka, enkrat

letno skliče sestanek mentorjev z namenom evalvacije mentorskega sistema, organizira izobraževanja za mentorje na področju izvajanja mentorstva in posredovanja znanj in je prisotna na ustnem zagovoru kot član tričlanske komisije.

Direktor OE ali pooblaščen oseba opravlja naslednje naloge: predlaga mentorja z liste mentorjev kadrovske službi, potrdi program usposabljanja, v primeru morebitnega podaljšanja ali skrajšanja, že potrjenega mentorskega procesa o tem obvesti kadrovske službo, poda predlog za zamenjavo mentorja, če je to potrebno, in je prisoten na ustnem zagovoru kot član tričlanske komisije.

Proces in organizacija mentorstva

Direktor OE predlaga mentorja in predlog posreduje v kadrovske službo, ki celoten predlog posreduje v potrditev upravi. Tričlanska komisija je pristojna za končno oceno in potrditev uspešno opravljenega mentorstva.

Mentorski proces traja od enega do šestih mesecev, odvisno od mentorca in delovnega mesta, za katerega se uvaja. Mentor lahko poda predlog o skrajšanju ali podaljšanju mentorskega procesa, ki ga kadrovske služba posreduje v potrditev upravi.

Program usposabljanja je sestavljen iz splošnega dela, ki se nanaša predvsem na splošne informacije o Vzajemni (vizija, poslanstvo, strateške usmeritve ...), organizacijsko strukturo, kulturo, način izobraževanja in informiranja, informacije o produktih in storitvah Vzajemne ter posebnega dela, ki ga glede na potrebe delovnega mesta določi mentor. Mentorec o mentorskem procesu piše dnevnik usposabljanja, v katerem beleži vsa izvedena izobraževanja in usposabljanja. Sestavni del programa je tudi program kroženja, v okviru katerega se mentorec seznanja z delom v ostalih OE Vzajemne.

Zaključek mentorstva

Zaključenemu procesu sledi ustni zagovor, kjer tričlanska komisija z zastavljanjem vprašanj in s pogovorom z mentorcem preveri pridobljeno znanje in njegovo usposobljenost za samostojno delo. V primeru uspešno opravljenega zagovora komisija izda sklep o usposobljenosti mentorca za samostojno delo, v primeru neuspešno opravljenega zagovora pa sprejme sklep o podaljšanju mentorskega procesa. Na koncu mentor in mentorec izpolnita vprašalnik o oceni mentorca oziroma mentorja in mentorskega procesa.

Evalvacija

Kadrovske služba po uspešno opravljenem ustnem zagovoru mentorca pripravi oceno o pripravljenem programu usposabljanja ter analizo vprašalnikov o oceni mentorca, mentorja in mentorskega procesa. Na podlagi ocene in analize iz prejšnjega odstavka tega člena kadrovske služba pripravi poročilo o evalvaciji mentorskega procesa, ki vsebuje:

- povprečno oceno o pripravljenem programu usposabljanja,
- povprečno oceno mentorja,
- povprečno oceno mentorca,

- povprečno oceno mentorskega procesa,
- povzetke predlogov za izboljšavo mentorskega procesa,
- sklep o usposobljenosti mentorca,
- število porabljenih mentorskih ur in trajanju mentorskega procesa.

Poročilo o evalvaciji mentorskega procesa, ki je končni izdelek evalvacije mentorskega procesa, služi kot podlaga za izplačilo mentorskega dodatka in je osnova za evalvacijo mentorskega sistema, ki se izvaja enkrat letno.

Kadrovska služba je dolžna enkrat letno sklicati sestanek skupine mentorjev in opraviti evalvacijo mentorskega sistema. Skupina mentorjev so vsi mentorji, ki so zavedeni na listi mentorjev. Namen evalvacije mentorskega sistema je:

- pregledati poročila opravljenih mentorskih procesov,
- preveriti in dopolniti dokumentacijo, ki se uporablja pri mentorskem procesu,
- evalvirati ure izvedenih mentorskih procesov, ure izobraževanj, kakovost izvedbe mentorskega procesa,
- pregledati podane predloge s strani mentorja in mentorca,
- pregledati pravilnik in kadrovske službi posredovati predloge za spremembe,
- ažurirati listo mentorjev.

Potrebna dokumentacija

V vsakem izvedenem mentorskem procesu morajo biti izpolnjeni in arhivirani naslednji obrazci:

- Program usposabljanja in Program kroženja mentorca.
- Dnevnik usposabljanja.
- Sklep uprave o imenovanju mentorja in tričlanske komisije.
- Vabilo na preizkus znanja mentorca.
- Sklep o usposobljenosti mentorca.
- Nalog za izplačilo mentorskega dodatka.
- Ocena mentorca.
- Ocena mentorja in mentorskega procesa.
- Poročilo o evalvaciji mentorskega procesa.

Spremljanje in nadzor nad izvajanjem mentorstva

Mentor je odgovoren za neposredno vodenje in izvajanje posameznega mentorskega procesa, kadrovska služba pa je zadolžena za nadzor nad izvajanjem celotnega mentorskega sistema.

Mentorski dodatek

Mentorski dodatek se lahko izplača do 80 % osnovne bruto plače mentorja pri mentorskem procesu, ki je trajal 6 mesecev, in do 50 % osnovne bruto plače pri mentorskem procesu, ki je trajal 4 mesece. Kriteriji za ocenjevanje so naslednji:

- ocena o pripravljenem programu usposabljanja,
- povprečne ocene mentorja,

- povprečne ocene mentorskega procesa,
- ocene tričlanske komisije na ustnem zagovoru,
- čas, ki ga je mentor porabil za priprave na izvajanje mentorskega procesa,
- trajanje mentorskega procesa.

Pogoj za izplačilo je dostavljena vsa potrebna dokumentacija, uspešno opravljen ustni zagovor mentorca ter odobritev izplačila s strani uprave.

4.5 Analiza učinkovitosti postavljenega sistema mentorstva

V marcu 2009 se je sestala skupina znotraj Akademije z namenom pregledati obstoječe stanje mentorskega sistema, analizirati že opravljene mentorske procese (vključujoč vse izpolnjene vprašalnike) ter predlagati ustrezne popravke in dopolnitve pravilnika. Na podlagi razgovora z mentorji, ki so že opravili mentorski proces, ter pregledu pravilnika ostalih članov skupine so se izpostavile naslednje pomanjkljivosti:

- pri ustnem zagovoru je bilo zaznati pomanjkljivo znanje v splošnem delu poznavanja Vzajemne in področja zavarovalništva,
- v določenih mentorskih procesih se je mentor premalo posvečal mentorcu,
- pri kriterijih za izplačilo dodatka je potrebno nameniti večji poudarek spremljanju učinkovitosti mentorskega procesa in dela mentorja (kako realno ovrednotiti njegovo delo); število ur, ki jih mentor opravi in se upošteva pri oceni, je prenizko,
- pripombe v zvezi s programom kroženja: neenakomerna predstavitev oddelkov (nekje preveč podrobna, drugje prekratka), prenatrpanost urnika (ni predviden čas za odmor), premajhen poudarek pri predstavitvi na povezanosti oziroma prepletenosti OE, kjer bo mentor zaposlen, in OE/oddelka, ki se mu predstavlja,
- težave v primeru, ko sta mentor in mentorica na različnih lokacijah – težje izvajanje mentorstva,
- dnevnik naj se zapisuje tedensko in ne dnevno, ker se aktivnosti preveč ponavljajo,
- pripraviti slikovni prikaz nalog, ki jih mora mentor opraviti (za boljši pregled),
- splošen del programa usposabljanja naj bo vnaprej pripravljen (s tem se zagotovi poenoteno znanje ter prihranek časa mentorjem, ki pripravljajo program usposabljanja),
- vsi novozaposleni bi opravili enotedensko izobraževanje, kjer bi jim bile predstavljene vse podrobnosti o produktih, tako strokovno kot aplikacija za sklepanje, pridobili bi tudi znanje o zavarovalništvu, obligacijskem zakonu idr.,
- dogovor o tem, kaj narediti v primeru, ko ni primerne mentorja (na primer novozaposleni prihaja na mesto vodje prodaje, mentor pa je na mestu svetovalca za delo z občani).

Mentorci so v vprašalnikih, ki so jih izpolnjevali, zapisali naslednje dobre in slabe strani mentorskega procesa:

- dobro je to, da imaš mentorja, na katerega se lahko obrneš, če pri delu naletiš na kakšne težave, poleg tega pa te mentor usmerja in svetuje, na kaj moraš biti še zlasti pozoren pri delu,
- mentorski proces je zelo dobra izkušnja, saj vse delo spoznaš postopoma in zelo temeljito,
- koristno je tudi kroženje mentorca, saj tako spozna delo drugih služb in sektorjev, pa tudi ljudi, s katerimi večinoma komunicirajo preko telefona ali elektronske pošte,
- skozi mentorski proces pridobiš ustrezna znanja za samostojno opravljanje dela,
- potrebnega je več sistematičnega podajanja vsebin, ki jih je potrebno osvojiti (zbrane na enem mestu),
- več poudarka na lastnostih in prednostih posameznih produktov – več delavnic.

Na podlagi vprašalnikov, ki sta jih izpolnjevala mentor in mentorec, sem napravila analizo, ki je predstavljena v spodnjih tabelah. Analiza je narejena na podlagi šestih mentorskih procesov, ki so bili do pisanja tega dela v celoti zaključeni (označila sem jih s črkami od A do F).

Tabela 3: Analiza vprašalnikov – mentor ocenjuje mentorca

LASTNOSTI	NA ZAČETKU MENTORSKEGA PROCESA							NA KONCU MENTORSKEGA PROCESA							indeks porasta ocene po lastnostih
	A	B	C	D	E	F	povprečje	A	B	C	D	E	F	povprečje	
Strokovno poznavanje vsebin	2	2	2	2	1	2	1,8	3	5	4	5	5	5	4,5	245
Izkušnje	1	1	2	4	3	2	2,2	3	4	3	4	4	4	3,7	169
Odnos do dela	4	5	3	5	5	3	4,2	4	5	4	5	5	5	4,7	112
Motivacija za delo	4	5	3	4	5	4	4,2	4	5	3	4	5	5	4,3	104
Samozavestnost	3	5	4	3	5	2	3,7	5	5	4	4	5	4	4,5	123
Odgovornost	3	5	4	4	5	4	4,2	4	5	4	5	5	5	4,7	112
Samostojnost pri delu	1	2	1	2	1	2	1,5	3	4	3	4	5	4	3,8	256
Odnos do sodelavcev	5	5	4	4	5	5	4,7	5	5	4	5	5	5	4,8	104
Pripadnost	3	5	3	3	5	4	3,8	4	5	4	5	5	5	4,7	122
Iznajdljivost	3	4	2	4	5	5	3,8	4	4	3	4	5	5	4,2	109
Povprečna ocena	2,9	3,9	2,8	3,5	4,0	3,3	3,4	3,9	4,7	3,6	4,5	4,9	4,7	4,4	129
indeks porasta ocene po procesih								134	121	129	129	123	142	129	

Vir: Lastno delo

Vsi sklopi so se ocenjevali s petstopenjsko lestvico: 5=odlično, 4=prav dobro, 3=dobro, 2=zadovoljivo, 1=nezadovoljivo. V prvem sklopu, kjer je mentor ocenjeval mentorca (glej tabelo 3), so se podajale ocene za deset različnih lastnosti: strokovno poznavanje vsebin, izkušnje, odnos do dela, motivacija za delo, samozavestnost, odgovornost, samostojnost pri delu, odnos do sodelavcev, pripadnost in iznajdljivost. Mentor je ocenil delo mentorca na začetku in na koncu mentorskega procesa. Povprečna ocena za vse procese po vseh lastnostih je na začetku mentorskega procesa znašala 3,4, na koncu pa 4,4. Povprečna ocena se je zvišala za 29 %, najmanjši porast je znašal 21 % in najvišji 42 %. Če pogledamo porast povprečne ocene po ocenjenih lastnostih, pa je najnižji porast znašal 4 % (odnos do sodelavcev) ter najvišji 156 % (samostojnost pri delu).

Mentorec pa je ocenjeval dve področji, in sicer najprej samega mentorja, potem pa še mentorski proces. Pri ocenjevanju lastnosti mentorja (glej tabelo 4) sta najvišjo povprečno

oceno (5,0) po procesih dosegli lastnosti veščine komuniciranja ter vestnost, poštenost in etičnost. Najnižjo oceno (4,5) pa reševanje morebitnih težav in konfliktov ter sposobnost prenašanja znanj.

Tabela 4: Analiza vprašalnikov – mentor ocenuje mentorja

LASTNOSTI	A	B	C	D	E	F	povprečje
Veščine komuniciranja	5	5	5	5	5	5	5,0
Reševanje morebitnih težav in konfliktov	5	4	5	4	4	5	4,5
Strokovno znanje	5	5	5	5	5	5	5,0
Sposobnost ravnanja z ljudmi	5	5	5	5	5	4	4,8
Sposobnost prepoznavanja kompetenc	5	5	5	4	5	5	4,8
Vestnost, poštenost in etičnost	5	5	5	5	5	5	5,0
Sposobnost prenašanja znanj	5	5	5	4	3	5	4,5
Povprečna ocena	5,0	4,9	5,0	4,6	4,6	4,9	4,8

Vir: Lastno delo

Drugo področje, ki ga je vsak mentor ocenjeval, pa je bil sam mentorski proces, predvsem, kakšno je njegovo pridobljeno znanje na posameznih področjih s programa usposabljanja (glej tabelo 5). Najvišje ocene (4,8) so dobila tri področja, in sicer poznavanje vizije, poslanstva in strategije Vzajemne, načini varovanja pridobljenih informacij in podatkov ter znanje o produktih in storitvah Vzajemne. Najnižjo oceno (4,3) pa sta dobila poznavanje organizacijske kulture ter aktivnosti in izobraževanja, ki se odvijajo na Vzajemni.

Tabela 5: Analiza vprašalnikov – mentor ocenuje mentorski proces

LASTNOSTI	A	B	C	D	E	F	povprečje
Dobro sem seznanjen z vizijo, poslanstvom in strategijo Vzajemne	5	5	5	5	4	5	4,8
Dobro poznam organizacijsko strukturo, vlogo in naloge posamezne OE	5	5	5	5	4	4	4,7
Dobro poznam organizacijsko kulturo Vzajemne	5	5	5	4	4	3	4,3
Dobro poznavanje aplikacij, ki jih bom uporabljal pri svojem delu	4	5	5	5	4	4	4,5
Dobro sem seznanjen z načini varovanja pridobljenih informacij in podatkov	5	5	5	5	5	4	4,8
Dobro sem seznanjen s produkti in storitvami Vzajemne	5	5	5	5	4	5	4,8
Dobro sem seznanjen z aktivnostmi in izobraževanji Vzajemne	4	5	5	4	4	4	4,3
Povprečna ocena	4,7	5,0	5,0	4,7	4,1	4,1	4,6

Vir: Lastno delo

Pri vseh ocenah je potrebno upoštevati subjektivni dejavnik, ki je prisoten v takšnih vprašalnikih. Največjo težavo pri objektivnosti ocen predstavlja dejstvo, da je mentor dostikrat neposredni vodja mentorcu ali ožji sodelavec, kar pomeni, da je lahko ocenjevanje zaradi tega manj realno, kot je dejansko stanje.

5 PRIPOROČILA V ZVEZI Z MENTORSTVOM V VZAJEMNI

Znanje je v današnjem času zelo pomemben dejavnik, tako na osebnem kot poslovnem področju. Ključno je, kako priti čim hitreje in učinkovitejše do znanja, ter predvsem, kako pridobljeno znanje ohraniti. Dober sistem, ki vse to omogoča, je sistem mentorstva. Mentor pomaga novozaposlenemu, da se razvija in uči v spodbudnem okolju in s tem omogoča, da se čim prej uvede v svoje delo.

Mentorstvo prinaša tudi mnoge koristi za podjetja, kar izpostavlja več avtorjev (Čebulj (2007), Zachary (2007), Thomassie & O'Banion (2007)). V Vzajemni so se koristi uvedbe mentorskega sistema pokazale pri izboljšanju organizacijske klime (medsebojni odnosi, prenos znanja ...), zavzetosti zaposlenih pri delu (manj aktivno nezavzetih), manj odpora zaposlenih za vključitev v izobraževanja, "imidž" biti član Akademije, možnosti za večji osebni razvoj idr.

Ker je mentorski sistem v Vzajemni do pisanja tega dela postavljen približno eno leto, se še niso mogle pokazati vse koristi, ki jih takšen sistem podjetju lahko prinese. Zato je pomembno, da se spremljajo učinki mentorstva na dolgi rok, predvsem, kako so osebe, ki so bile vključene v mentorstvo, uspešne pri svojem delu in če je ta uspešnost boljša in hitrejša kot pri osebah, ki niso bile vključene v ta proces. Podjetje mora na tem področju zagotoviti kontinuiran razvoj in usposabljanje mentorjev, ustvarjanje njihovih naslednikov ter sodelovanje med mentorji in vodji.

Glede na preučitev teorije, ki obstaja na tem področju, lahko na svoje raziskovalno vprašanje, če se je Vzajemna na sistem mentorstva dobro pripravila, odgovorim pozitivno. Pri postavljanju sistema je izhajala iz koristi, ki jih mentorstvo prinaša za vse udeležene v tem procesu, kakšen mora biti dober mentor, uporabila je tudi dobro prakso drugih podjetij, ki so takšen sistem že uvedli in ga uporabljajo pri vsakodnevem delu. Osebe, ki so prevzele vlogo mentorjev v svojem dnevnem okolju, je izobrazila na področju komunikacijskih in predavateljskih veščin ter coaching tehnik, s katerimi si pomagajo v vsakodnevni komunikaciji z mentorcem. Pri organiziranju celotnega mentorskega procesa so opredelili, komu je mentorski proces namenjen (novozaposlenim, v primeru prerazporeditev zaposlenih, uvajanju sprememb v načinu dela, horizontalnem napredovanju), na kar opozarja tudi Mihaličeva (2006, str. 168). V pravilniku so opredelili nosilce in njihove zadolžitve, katero dokumentacijo potrebujejo pri izvajanju, kakšni so možni časovni okviri, na kakšen način se izvaja spremljanje in nadzor nad izvajanjem mentorstva, evalvacijo mentorskega procesa in sistema ter mentorski dodatek, do katerega je upravičen mentor kot nagrada za njegovo delo in trud v celotnem procesu.

Pri evalvaciji celotnega sistema se je pokazalo, da so na tem področju možne tudi izboljšave. Izpostavile so se pomanjkljivosti, ki so se pokazale tekom izvajanja procesa in jih je potrebno izboljšati. V nadaljevanju so po vsebinskih sklopih predstavljene predlagane izboljšave.

5.1 Splošna priporočila

Splošen del programa usposabljanja naj bo vnaprej pripravljen, saj se s tem zagotovi poenoteno znanje ter prihranek časa mentorjem, ki pripravljajo program usposabljanja. Vsaka organizacijska enota pripravi predstavitev svojega oddelka po nekem vnaprej določenem sistemu; v pomoč jim je predstavitev, kot jo imajo pripravljeno v Sektorju za finance, računovodstvo in kontroling. Mihaličeva (2006, str. 168) poudarja, naj se proces mentoriranja sodelavca izvaja po vnaprej določenem programu in načrtu, ki pa je seveda prilagojen posameznemu sodelavcu, ki se ga uvaja.

Mentor naj predstavi mentorirancu priročnik Znanje za znanje, ki je bil pripravljen v sklopu Akademije Vzajemne, saj so v njem predstavljene vse bistvene informacije, ki se nanašajo na Vzajemno. Predstavitev splošnih informacij o podjetju sodi po Mihaličevi (2006, str. 169-171) v makro nivo uvajanja, v katerem novozaposleni dobi osnovne podatke o podjetju, njegovi dejavnosti, izdelkih in storitvah, organizacijski strukturi ter tudi glede pravic in obveznosti, ki veljajo za vse zaposlene v podjetju.

Dnevnik, ki ga izpolnjuje mentor, naj se zapisuje tedensko in ne dnevno, ker se je v praksi izkazalo, da se v procesu mentorstva določene aktivnosti ponavljajo iz dneva v dan, ker v enem dnevu tudi niso zaključene in ni smiselno, da se jih zapisuje posebej vsak dan v dnevnik. Popis dela na tedenskem nivoju zagotavlja večjo preglednost načrtovanih in opravljenih aktivnosti. Tometova (1995, str. 61) namen dnevnika smatra kot mentorjevo kontrolo uvajanja in usposabljanja, mentor pa dobi s pisanjem dnevnika jasno podobo o delu, spoznanjih, ki jih je dobil, navaja pa se tudi na sistematično organiziranje lastnega dela. Dnevnik je potrebno ves čas kontrolirati, saj se brez kontrole vrednost dnevnika zmanjšuje, stimulacija za pisanje pa pada.

Mentorec naj v sklopu programa kroženja obišče vse organizacijske enote, večji poudarek pa naj bo v tistih organizacijskih enotah, s katerimi bo sodeloval pri vsakodnevnem delu. Praksa je pokazala, da mentorji včasih po svoji lastni izbiri določijo OE, katere naj obišče mentor, s tem pa mentorca prikrajšajo za enkratno izkušnjo spoznati celotno podjetje in vse zaposlene.

5.2 Kriteriji za izplačilo mentorskega dodatka

Pri kriterijih za izplačilo dodatka naj se spremeni naslednje (glej tabelo 6):

Izloči se ločeno ocenjevanje za trajanje od 1 do 3 mesecev in trajanje od 4 do 6 mesecev in se naredijo enotni kriteriji, poleg tega se izloči kriterij trajanje mentorskega procesa. Dolžina samega mentorskega procesa ni tako bistven kriterij za ocenjevanje, kot je na primer pridobljeno znanje mentorca ter dodana vrednost, ki jo je mentor pridobil v mentorskem procesu. V obstoječih kriterijih je imelo trajanje procesa prevelik ponder v primerjavi z drugimi kriteriji.

Doda se kriterij praktična naloga, ki jo mora mentor pripraviti pred ustnim zagovorom na zaključnem izpitu. Izpitna komisija nalogo še pred zagovorom pregleda in si pripravi morebitna vprašanja, ki jih ima v zvezi s to nalogo. Del izpita je lahko tudi zagovor pripravljene praktične naloge. Naloga se ocenjuje z ocenami od 1 do 5 in po naslednjih kriterijih:

- možnost uporabe v praksi,
- kreativnost ideje,
- pridobljena vrednost za Vzajemno (stroškovno, prihodkovno ipd.),
- oblika in struktura naloge.

Končna ocena se izračuna tako, da pogledamo povprečje ocen posameznih kriterijev. Jakara in Jelenc (2002, str. 107) uvrščata seminarsko nalogo kot eno izmed sodobnejših metod, ki zasledujejo cilj, da bi bilo ugotavljanje znanja in spretnosti mentorcev kar se da zanesljivo in objektivno. Glavni namen seminarske naloge je rešitev opredeljenega vprašanja ali problema. Ker izraz seminarska naloga zelo spominja na šolske klopi, predlagamo, da se uporablja izraz praktična naloga.

Spremenijo se ponderji posameznim kriterijem: največji ponder imata ocena tričlanske komisije na ustnem zagovoru ter pripravljena praktična naloga (30 %), ostali kriteriji imajo ponder 10 %. Jakara in Jelenc (2002, str. 16) pravita, da se je potrebno odločiti za tisto ali tiste metode preverjanja in ocenjevanja znanja in sposobnosti, ki bodo najboljše prikazale posameznikovo znanje ali usposobljenost v danih okoliščinah. Predvsem je pomembno ugotoviti, koliko je posameznik sposoben naučeno uporabiti v praksi.

Spremeni se način obračuna dodatka: dodatek ni vezan na osnovno bruto plačo mentorja, temveč je izplačilo odvisno od doseženega odstotka iz kriterijev in absolutnega zneska višine dodatka. V sistemu, ki je veljal do sedaj, se je dodatek izračunaval v odstotku od osnovne bruto plače mentorja. To pomeni, da je v primeru, ko sta dva mentorja glede na kriterije dosegla enako višino odstotka mentorskega dodatka, dobil višje končno izplačilo tisti, ki ima višjo osnovno bruto plačo. Glede na to, da se morata oba mentorja na enak način potruditi za uspešen mentorski proces, je smiselno, da je nagrada neodvisna od mentorjeve osnovne bruto plače.

Tabela 6: Predlog kriterijev in ponderjev za izračun mentorskega dodatka

A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.
ocena o pripravljenem programu usposabljanja	povprečna ocena mentorja	povprečna ocena mentorskega procesa	ocena komisije na ustnem zagovoru	čas, ki ga je mentor porabil v mentorskem procesu	pripravljena praktična naloga	Vsota
ocena 1 0,00%	ocena 1 0,00%	ocena 1 0,00%	ocena 1 0,00%	do 32 ur 2,00%	ocena 1 0,00%	2,00%
ocena od 2 do 3 5,00%	ocena od 2 do 3 5,00%	ocena od 2 do 3 5,00%	ocena od 2 do 3 15,00%	od 33 ur do 64 ur 5,00%	ocena od 2 do 3 15%	50,00%
ocena od 4 do 5 10,00%	ocena od 4 do 5 10,00%	ocena od 4 do 5 10,00%	ocena od 4 do 5 30,00%	nad 65 ur 10,00%	ocena od 4 do 5 30,00%	100,00%

Vir: Lastno delo

5.3 Spremembe in dopolnitve obrazcev

Popravijo in dopolnijo se obrazci, ki se uporabljajo tekom mentorskega procesa. Na vseh obrazcih se spremeni sedanja uprava, tipkarske in slovnične napake. Zagotoviti je potrebno sprotno ažuriranje obrazcev, ko pride do sprememb, da so ves čas v uporabi ustrezni obrazci.

Obrazec: Sklep uprave o imenovanju mentorja in tričlanske komisije. Na obrazec se doda informacija o trajanju mentorskega procesa, ker je to ena izmed ključnih stvari, ki jih je potrebno na začetku opredeliti.

Obrazec: Program kroženja mentorca. V času od sprejetja pravilnika se je uvedla nova sistemizacija delovnih mest, zato je potrebno na obrazcih upoštevati veljavno organizacijsko strukturo Vzajemne.

Obrazec: Ocena mentorja in mentorskega procesa (izpolnjuje mentorec). Lastnosti mentorja, ki jih mora oceniti mentorec, so v obstoječih obrazcih zapisane preveč splošno (veščine komuniciranja, reševanje morebitnih težav in konfliktov, strokovno znanje, sposobnost ravnanja z ljudmi, sposobnost prepoznavanja kompetenc, vestnost, poštenost in etičnost, sposobnost prenašanja znanj). V kolikor želimo zagotoviti čim bolj realno oceno, je potrebno lastnosti, ki jih mentorec ocenjuje pri mentorju, zapisati bolj natančno (glej predlog drugače zapisanih lastnosti v tabeli 7).

Tabela 7: Predlog sprememb pri ocenjevanju lastnosti mentorja

LASTNOSTI	OCENA				
Mentor se zna jasno izražati in uporabljati primeren jezik	1	2	3	4	5
Morebitne težave in konflikte ustrezno rešuje oziroma jih poskuša že preprečiti	1	2	3	4	5
Mentor ima veliko strokovnega znanja na svojem področju	1	2	3	4	5
Svoje znanje in izkušnje rad podaja naprej	1	2	3	4	5
Mentor je potrpežljiv, fleksibilen in rad prisluhne drugim	1	2	3	4	5
Je visoko motiviran za opravljanje dela in izvajanje mentorskega procesa	1	2	3	4	5
Mentorjev odnos temelji na spoštovanju, odkritosti, zaupanju in poštenosti	1	2	3	4	5
Povprečna ocena					

Vir: lastno delo

Obrazec: Ocena mentorca (izpolnjuje mentor). V delu, kjer mentor ocenjuje lastnosti mentorca na začetku in na koncu mentorskega procesa, naj se izločita lastnosti izkušnje in pripadnost, ker teh pri mentorcu ne moreš meriti na začetku, zato primerjava ni smiselna. Ko se ocenjuje usposobljenost mentorca za samostojno delo, naj mentor zapiše vsaj 5 nalog, ki jih po končanem mentorskem procesu mentorec samostojno izvaja. Mentor naj zapiše, na

katerem področju ima mentor največ znanja in kako bi lahko to njegovo znanje uporabili v obstoječem procesu poslovanja. Mentor mora zapisati vsaj en predlog za izboljšanje dela ali odpravo pomanjkljivosti, ki jih je opazil skozi celoten mentorski proces. Valenčič Zuljan (2006, str. 126-131) kot eno izmed devetih kompetenc, ki jih mora mentor imeti, izpostavlja spodbujanje razvoja mentorstva, kar pomeni, da se mentor ves čas trudi izboljšati organizacijo in procese spodbujanja strokovnega razvoja.

V delu obrazca, kjer mentorca sprašujemo o njegovem mnenju glede usposobljenosti za samostojno delo, naj se spremenijo in dopolnijo vprašanja, da dobimo čim bolj konkretne odgovore. Predlog vseh vprašanj:

- Kako si zadovoljen s svojim delom (opravljenimi nalogami, doseženimi cilji)?
- Naštej in opiši tri naloge, ki jih znaš sedaj po mentorskem procesu samostojno opraviti.
- Naštej in opiši tri lastnosti mentorja, ki si jih čez mentorski proces zaznal (tako pozitivne kot negativne).
- Kako si zadovoljen s sodelavci (glede sodelovanja, timskega dela)?
- Podaj vsaj en predlog za izboljšanje mentorskega procesa in opiši rezultat tvojega predloga k izboljšavi.
- Naštej vsaj tri področja predstavljenega dela, na katerih potrebuješ več izkušenj in tudi predloge za pridobitev dodatnih znanj.
- Naštej vsaj dve področji dela, pri katerih želiš svoje znanje poglobiti in nadgraditi.
- Kako si zadovoljen s področjem dela, ali bi želel nadaljevati na tem področju ali pa si želiš delo nadaljevati na drugih področjih (kje), kakšne so tvoje želje, cilji, ambicije?
- Naštej vsaj dve izboljšavi, ki bi ju uvedel na svojem delovnem mestu ali na splošno v Vzajemni (proces, postopki, način dela, izboljšavo produkta ipd.).

Obrazec: Nalog za izplačilo mentorskega dodatka. Nalog je potrebno uskladiti z novimi kriteriji izračuna mentorskega dodatka, kjer se zapišejo odstotki, ki jih je mentor prejel za posamezni kriterij, in skupna vsota, ki je izhodišče za izplačilo mentorskega dodatka.

Dodati nov obrazec in to je *dnevnik mentorja*, kjer mentor zapisuje sproti svoje aktivnosti (na primer sestanki z mentorcem, zbiranje gradiva, aktivnosti iz programa usposabljanja ...) in porabljene ure za navedene aktivnosti v mentorskem procesu. V praksi se je pokazalo, da se ne spremlja sprotno delo mentorja in je bilo na koncu težko pridobiti podatek o tem, koliko časa je porabil mentor za celoten mentorski proces in kakšne so bile njegove konkretne aktivnosti skozi celoten proces.

Glede na to, da so obrazci shranjeni na skupnem disku, je zelo priporočljivo, da se vsi obrazci shranijo v predlogo (oblika dot), da se pri uporabi obrazcev ohranja izhodiščna oblika. Praksa je pokazala, da so se izpolnjeni obrazci shranjevali na skupnem disku, s tem pa so se uničevali prvotni obrazci.

5.4 Priporočila na podlagi analize vprašalnikov

Analiza vprašalnikov, ki jih izpolnjujeta mentor in mentorec, je pokazala zanimive ugotovitve in tako na eni strani potrditev, da je mentorski proces pravi način za pridobivanje novega znanja in uvajanje na novo delovno mesto, na drugi strani pa tudi napotila, na katerih področjih so še možne izboljšave. Glavna korist mentorstva se pokaže v največjem porastu povprečnih ocen na področju strokovnega poznavanja vsebin in samostojnosti pri delu mentorca. Majhen porast se je pokazal na področju motivacije za delo in odnosa do sodelavcev, vendar je bila že izhodiščna ocena visoka, zato velik porast sploh ni možen.

Ko gledamo rezultate vprašalnikov, kjer mentorec ocenjuje mentorja, moramo imeti v mislih tudi subjektivni dejavnik, na katerega sem opozorila že pri sami analizi vprašalnikov. Mentor je najpogosteje nadrejena oseba mentorcu in ga zato mentorec lahko zelo dobro oceni, ker se mu ne želi zameriti v dobro nadaljnega dela, čeprav mogoče z njegovim delom ni bil tako zelo zadovoljen. Težava se pojavi v tem, da sta ti dve oceni (ocena mentorja in mentorskega procesa) predstavljali 60 % celotne ocene, ki jo dobi mentor na podlagi kriterijev za določitev dodatka. To je bil tudi glavni namen spremenjenih kriterijev za določitev višine mentorskega dodatka, ki so predstavljeni v poglavju 5.2. V novem predlogu imata največji ponder ocena komisije na ustnem zagovoru ter pripravljena praktična naloga. To so konkretni in merljivi rezultati mentorskega procesa, ki nam pokažejo, ali je mentorec pridobil znanja, ki jih pri svojem delu potrebuje in prinaša podjetju dodano vrednost, ki jo izkaže s predlogom, zapisanim v praktični nalogi.

Analiza vprašalnikov je pri oceni mentorja pokazala, da sta kriterija reševanje morebitnih težav in konfliktov in sposobnost prenašanja znanj dobila najnižjo povprečno oceno, to pomeni, da je potrebno mentorje na teh kriterijih dodatno usposablјati. Tometova (1995, str. 34-37) smatra, da so pomembno področje v procesu mentorstva kadri, ki uvajajo in usposablјajo novozaposlene. Mentorje je treba ustrezno funkcionalno usposobiti pred začetkom izvajanja usposablјanja.

Na področju splošnega znanja mentorca pa je potrebno dati večji poudarek pri poznavanju organizacijske kulture ter aktivnostih in izobraževanjih, ki se odvijajo na Vzajemni. Vzajemna naj pripravi enkrat do dvakrat letno (oziroma po potrebi) izobraževanje za vse novozaposlene, kjer jih seznanijo s splošnimi informacijami o podjetju in da poudarek tistim področjem, ki so v vprašalnikih najslabše ocenjeni. Da so takšna usposablјanja zelo koristna, nam kaže tudi primer podjetja SmartCom (Hauko, 2007, str. 50-52), kjer na takšnem izobraževanju vsem novozaposlenim predstavijo podjetje, procese, pravila podjetja, pravice, obveznosti ipd.

SKLEP

Ali kdaj vemo in znamo vse? Seveda ne, zato sta znanje in neprestano učenje v življenju tako pomembna. Znanje je širok pojem, lahko ga ima posameznik ali skupina, lahko gre za teoretično ali praktično znanje, znanja se lahko naučimo iz knjig ali na podlagi izkušenj. Kakor koli že, učenje se v življenju nikoli ne konča, zato tudi govorimo o tako imenovanem vseživljenjskem učenju. Tudi za podjetje je pomembno, da se tega zaveda, ker je uspešnejše tisto podjetje, ki se hitreje uči in odziva na spreminjajoče se okolje. Učeče se organizacije so tiste, ki nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo.

Poleg samega učenja in izobraževanja je v podjetjih zelo pomembno in velikokrat uporabljeno usposabljanje za delo, pri katerem gre za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu. Večina ekonomistov in drugih strokovnjakov se strinja, da vlaganje v človeške vire v današnjih časih prinaša konkurenčno prednost in postaja najzanesljivejša in najbolj varna naložba z vidika posameznikov, organizacije in družbe.

Mentorstvo je eden od načinov usposabljanja za delo in lahko dolgoročno pripomore k večji kompetentnosti in delovni uspešnosti zaposlenih in podjetja. Pravega mentorja je težko najti, težko ga je vzgojiti, še težje ga je naučiti. Za to nalogo je potrebno dozoreti, kajti poučevanje drugih je privilegij, ki ni dan vsakemu. Od mentorja se zelo veliko pričakuje, njegovo znanje, vedenje, obnašanje, komuniciranje je sporočilo, ki ga dobivajo mentoriranci.

Mentorski proces se lahko izvaja tako formalno kot neformalno. Še zlasti v prvem primeru je potrebno opredeliti vse pomembne dejavnike, ki nastopajo v celotnem procesu. Dejstvo pa je, da bolj kot se bo podjetje pripravilo na mentorski proces, bolj bo le-ta učinkovit. Kako učinkovit pa je dejansko sam proces, pa lahko ugotovimo z ustreznim spremljanjem in ocenjevanjem. Spremljanje vključuje skrb za strokovni razvoj mentoriranca, pomoč pri vseh težavah, problemih in neuspehih, ugotavljanje napora mentoriranca za realizacijo programa ter evidenco in pregled nad izvedenim programom. Med sodobnejšimi metodami ocenjevanja pridobljenega znanja mentoriranca pa zasledimo naslednje metode: pisni izpit in testiranje, pogovor/intervju, seminarska naloga, pisanje eseja, ocenjevanje praktičnega izdelka, demonstracija, simulacija, igra vlog, opazovanje na delovnem mestu idr.

Pri mentorskem procesu si lahko mentor pomaga tudi z veščinami coachinga, s pomočjo katerih se nauči: pozitivno motivirati s pomočjo empatije, ustvarjati skupinski duh, boljše in prilagojeno komunicirati s posameznikom, usmerjenosti k cilju namesto k problemom, ozavestiti, vrednotiti in uporabiti svoje vire/potenciale, pomena postavljanja ciljev ter preseganja lastnih omejitev in razvijanja novih spodbujajočih prepričanj. Coaching in mentorstvo sta zelo pomembna za prihodnost podjetja, ker pomagata k hitrejšemu razvoju in napredku zaposlenih.

Vzajemna je največja specializirana zavarovalnica za prostovoljna zdravstvena zavarovanja v Sloveniji in obstaja že 10 let. Poleg dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja, ki predstavlja

večino njenih prihodkov, načrtuje razširitev svoje dejavnosti na področje drugih osebnih zavarovanj in izvajanje drugih dejavnosti, povezanih z zdravjem in zdravim načinom življenja.

Veliko pozornosti posveča tudi področju kadrov, zato je bila v letu 2006 ustanovljena Akademija Vzajemne, v kateri sodeluje približno 12 % vseh zaposlenih iz vseh organizacijskih enot. Področja, na katerih deluje, so: interne strateške konference za vse zaposlene, formaliziranje procesa mentorstva, uvedba internega prenosa znanj in izdelava priročnika »Znanje za znanje«.

Uvedbe mentorskega sistema in procesa se je lotila zelo sistematično. Naprej z izobraževanjem vseh članov Akademije, s pridobljeno dobro prakso drugih podjetij, vse znanje, izkušnje ter ideje so zbrali in zapisali v pravilniku o izvajanju mentorstva. Pravilnik zelo natančno opredeljuje potrebno dokumentacijo, spremljanje in nadzor nad izvajanjem mentorstva, evalvacijo mentorskega procesa in mentorskega sistema ter mentorski dodatek.

Kot sem že na začetku predvidevala, so se na področju izvajanja mentorstva pokazale tudi določene pomanjkljivosti, katere sem izpostavila in predlagala izboljšave. Največ sprememb se nanaša na kriterije za določitev višine mentorskega dodatka ter vsebino obrazcev, ki se uporabljajo v mentorskem procesu. Predlagam, da se ohrani sistem evalvacije mentorskega procesa in mentorskega sistema enkrat letno, s čimer dosežemo, da se proces več čas prilagaja novim razmeram v poslovnem okolju.

Vzajemna si lahko postavi nov cilj, in sicer, da vzpostavi na podoben način, kot je postavila sistem mentorstva, sistem poslovnega in osebnega coachinga. Zaenkrat se je usmerila v razvoj prodajnega coachinga, kjer je izbrala prodajne coache na vsaki poslovni enoti. Njihova vloga je, da pripravljajo in vodijo prodajne delavnice na poslovnih enotah, pomagajo vsakemu posamezniku in skupini, da si postavi cilje in le-te tudi doseže, predstavljajo tudi tesno vez med njimi in direktorjem poslovne enote, prenašajo vrednote in pozitivno naravnost v svoje delovno okolje. Te osebe so se že izobrazile na področju motivacije in samomotivacije ter priprave izobraževanj. V jesenskem času pa so predvidene tudi delavnice za področje prodajnih veščin. Vzajemna bi s postavitvijo formalnega sistema coachinga dosegla, da je med prvimi podjetji, ki se je tega sistematično lotila, z njim pa bi dosegla vse koristi, ki jih coaching za podjetja prinaša: večja kakovost dela, razvoj zaposlenih, manj konfliktov, boljše sodelovanje, naraščanje osebnega zadovoljstva ter končno tudi povečan dobiček in konkurenčnost podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Akcijski načrt za izobraževanje odraslih. Najdeno 30. januarja 2009 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/education/policies/adult/com558_sl.pdf#page=2.
2. Bornemann, M., Polajnar, A., Leber, M., Buchmeister, B., Pandža, K., Vujica-Herzog, N., Palčič, I., Fulder, T. & Tominović, K. (2004). Menedžment znanja: priročnik 2. del. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
3. Bridgeford, L. C. (2007). Mentoring programs still have a place in the 21st century. *Employee Benefit News*, 21 (10), str. 16.
4. Carter, P. (2007). Getting more from your mentor. *NZ Business*, 21 (1), str. 60.
5. Clutterbuck, D. (1994). *Everyone needs a mentor: fostering talent at work*. London: Institute of Personnel and Development.
6. Čebulj, N. (2007). Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. *HRM*, 20 (5), str. 29-32.
7. Čeč, F. (2006). *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*. Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj.
8. Černelič, I. et al. (1991). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
9. Černelič, M. (2006). Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. Možina, S. (ur.), Kovač, J. (ur.). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
10. Černigoj-Sadar, N. et al. (2004). *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Sophia.
11. Dimovski, V. et al. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
12. Domeyer, D. (2006). Advancing Your Career Through Mentoring. *Office Pro*, 66 (6), str. 7.
13. Ensher, E. & Murphy, S. E. (2007). Power Mentoring. *Leadership Excellence*, 24 (4), str. 14.
14. Florjančič, J. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Green, G. (2002). *Training and Development*. Oxford: Capstone.
16. Hauko, K. (2007). Razvijanje in spodbujanje mentoriranja v podjetju. *HRM*, 5 (6), str. 50-52.
17. Hunt, J. M. (2002). *The Coaching Manager: developing top talent in business*. Thousand Oaks (Calif.) [etc.]: Sage, cop., XVIII.
18. Jakara, V. & Jelenc N. E. (2002). *Kako vrednotimo znanje odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
19. Jaklič, M. (2006). Pomen znanja v družbi. Možina, S. (ur.), Kovač, J. (ur.). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
20. Kalinauckas, P. et al. (1994). *Coaching: realising the potential*. London: Institute of Personnel and Development.
21. Katherine, M. (2007). The ABCs of Being a Mentor. *Healthcare Executive*, 22 (3), str. 62-66.

22. Korenjak, M. (2005). Veščine coachinga za menedžerje – osem najpogostejših zmot o coachingu. *Glotta Nova*.
23. Krajnc, A. (1982). *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
24. Krajnc, A. (1998). Vseživljenjsko izobraževanje strokovni, vseživljenjsko učenje populistični izraz. Jelenc, Z. (ur.). *Vseživljenjsko izobraževanje in vseživljenjsko učenje*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
25. Lazarevič, J. (2007). Znanje za znanje – predstavitev Akademije Vzajemne. 14. *Dnevi slovenskega zavarovalništva* (str. 187-194). Portorož: Slovensko zavarovalno združenje.
26. Letno poročilo za leto 2007 (2008). Vzajemna.
27. Letno poročilo za leto 2008 (2009). Vzajemna.
28. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Lipičnik, B. (2004). Ali naj znanje kupujemo ali ustvarjamo. *HRM*, 2 (3), str. 6-9.
30. Lucas, R. W. (1994). *Coaching skills: a guide for supervisors*, Burr Ridge (Ill.) [etc.]: Irwin.
31. Marentič-Požarnik, B. (1998). Pomembno je samostojno uravnavanje učenja. Jelenc, Z. (ur.). *Vseživljenjsko izobraževanje in vseživljenjsko učenje*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
32. Mentorstvo in coaching v podjetju – 1. del: Mentorstvo, Vzajemna, 2007.
33. Mentorstvo in coaching v podjetju – 2. del: Coaching, Vzajemna, 2007.
34. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
35. Moorhouse, A. (2007). I Struck Gold With Coaching And Mentoring. *People Management*, 13 (12), str. 50.
36. Novice Vzajemne (december 2008).
37. Opalk, V. (2003). *Vloga mentorja in podjetja pri strokovnih praksah*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Parsloe, E. (2003). *The Manager as coach and mentor*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
39. Pegan Stemberger, J. *Coaching in nlp*. Najdeno 16. julija na spletnem naslovu http://nlpcoach.si/coaching_in_nlp.pdf.
40. Pomeroy, A. (2007). Internal Mentors And Coaches Are Popular. *HRMagazine*, 52 (9), str. 12.
41. Pravilnik o izvajanju mentorstva (2008). Vzajemna.
42. Priročnik Znanje za znanje (2008). Vzajemna.
43. Rečnik, F. (2004). *Pedagoško-andragoško usposabljanje: priročnik za usposabljanje izobraževalcev (mentorjev, inštruktorjev, trenerjev ...)*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 2004.
44. Resolucija o nacionalnem programu izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji do leta 2010 (ReNPIO) (Uradni list RS, št. 70/2004 z dne 28. 6. 2004, str. 8582). Najdeno 30. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200470&stevilka=3149#>.
45. Robertson, S. (2007). Mentoring to get ahead. *B&T Weekly*, 57 (2595), str. 17.

46. Roos, J. et al. (2000). *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
47. Sánchez, K. E. & Šemrl, K. (2006). *Veščine mentorstva*. Glotta Nova.
48. Sitar, A. S. (2006). Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. Možina, S. (ur.), Kovač, J. (ur.). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
49. The Coaching & Mentoring Network. Najdeno 16. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.coachingnetwork.org.uk/ResourceCentre/WhatAreCoachingAndMentoring.htm>.
50. Thomassie, D. & O'Banion, J. L. (2007). Mentoring--One of the Broadest Methods of Encouraging Human Growth. *Business Credit*, 109 (2), str. 24.
51. Tobin, D. R. (1998). *Corporate Learning Strategies*. Najdeno 16. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.tobincls.com/mentoring.htm>.
52. Tome, M. (1995). *Pripravnništvo: napotila za mentorje in pripravnike*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
53. Tracy, B. (2008). Value of Mentors. *Leadership Excellence*, 25 (1), str. 4.
54. Uršič, D. & Nikl, A. (2004). *Učeča se organizacija: sistemsko – organizacijski vidik*. Maribor: Management Forum.
55. Valenčič Zuljan, M. et al. (2006). *Učitelj mentor v sistemu pripravnništva*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
56. Wltavsky, Z. (2007). *Priročnik za mentorje pri usposabljanju z delom: projekt Programa pobude Skupnosti INTERREG Slovenija – Avstrija 2000-2006*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za rehabilitacijo.
57. Your Route to the Top use Mentors to the Max (2007). *Management Today*, str. 15.
58. Zachary, L. J. (2007). Mentoring Culture. *Leadership Excellence*, 24 (5), str. 16.
59. Zagonski elaborat Akademije Vzajemne (2008). Vzajemna.
60. Zakon o izobraževanju odraslih (uradno prečiščeno besedilo) (ZIO-UPB1), Uradni list RS, št. 110/2006 z dne 26. 10. 2006, str. 11430.