

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA MENTORSTVA IN PRENOS ZNANJA MED ZAPOSLENIMI:
ANALIZA V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, februar 2026

NIKA PIRC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nika Pirc, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Vloga mentorstva in prenos znanja med zaposlenimi: analiza v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju z mentorico izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomske fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 16. 2. 2026

Podpis študentke:



POVZETEK

Magistrsko delo proučuje vlogo mentorstva pri strokovnem razvoju zaposlenega in prenos znanja v izbranem podjetju, pri čemer se osredotoča na pomen vloge obeh strani v procesu mentorstva – mentorja in mentoriranca. Na podlagi empirične raziskave je ugotovljeno, da približno polovica mentorjev in mentorirancev proces mentorstva doživlja pozitivno. Ugotovljeno je, da pretekle izkušnje mentorjev precej vplivajo na njihov odnos do mentorstva. Rezultati analize dokazujejo pomembnost vloge mentorja pri strokovnem razvoju zaposlenega in pomembnost aktivne vloge mentoriranca. Dober in uspešen mentor ima veliko različnih kompetenc, najpogostejše omenjene pa so njegova strokovnost, pripravljenost na prenos znanj in izkušenost. Uspešnost prenesenega znanja je odvisna od motivacije mentorskega para, vzpostavljenega zaupanja, razpoložljivega časa, organizacijske podpore in jasno postavljenih ciljev. Analiza potrjuje pozitiven vpliv starosti na odnos do mentorstva, hkrati pa ugotavlja, da starost v izbranem podjetju nima vpliva na željo po prejemanju oz. deljenju znanja. Zaposleni v izbranem podjetju so naklonjeni medgeneracijskemu sodelovanju, saj to izboljšuje kakovost njihovega delovnega procesa, kljub sicer dobri oceni trenutnega mentorskega procesa v podjetju pa si zaposleni želijo sprememb.

KLJUČNE BESEDE: mentor, mentoriranec, podjetje, znanje, izkušnje, pomoč, vodenje, začetek, varnost, pot za naprej, vpliv, mentorstvo, učenje, medgeneracijsko sodelovanje

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA:



ABSTRACT

The master's thesis examines the role of mentoring in the professional development of an employee and the knowledge transfer in a selected company, focusing on the importance of the role of both parties in the mentoring process, i.e. both the mentor and the mentee. Based on empirical research, it was found that approximately half of the mentors and mentees experience the mentoring process positively. It was found that the mentors' past experiences significantly influence their attitude towards mentoring. The results of the analysis demonstrate the importance of the mentor's role in the professional development of the employee and the importance of the mentee's active role. A good and successful mentor has many different competencies, the most frequently mentioned of which are his or her professionalism, willingness to transfer knowledge and experience. The success of the transferred knowledge depends on the motivation of the mentoring pair, established trust, available time, organizational support and clearly set goals. The analysis confirms the

positive influence of age on the attitude towards mentoring, but also establishes that age in the selected company has no influence on the desire to receive or share knowledge. Employees in the selected company are in favor of intergenerational cooperation, as it improves the quality of their work process, but despite the otherwise good assessment of the current mentoring process in the company, employees want changes.

KEY WORDS: mentor, mentee, company, knowledge, experience, help, leadership, beginning, safety, the way forward, influence, mentoring, learning, intergenerational collaboration

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	MENTORSTVO IN PRENOS ZNANJA	3
2.1	Definicija mentorstva	3
2.2	Vrste in oblike mentorstva	5
2.2.1	Formalno mentorstvo.....	5
2.2.2	Neformalno mentorstvo	6
2.2.3	Individualno mentorstvo	7
2.2.4	Skupinsko mentorstvo	7
2.2.5	Obratno mentorstvo	8
2.2.6	E-mentorstvo	8
2.2.7	Vrstniško mentorstvo.....	9
2.3	Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost mentorstva.....	9
2.4	Definicija prenosa znanja.....	10
2.5	Povezava med mentorstvom in prenosom znanja.....	11
3	DEJAVNIKI IN VLOGE V MENTORSKEM PROCESU TER NJIHOV VPLIV NA PRENOS ZNANJA	12
3.1	Pomen izkušenj mentorja in mentoriranca v mentorskem procesu	12
3.2	Pomen preteklih izkušenj z mentorji	13
3.3	Vloga mentorjev v mentorirančevem strokovnem razvoju	14
3.4	Kompetence dobrega mentorja	15
3.5	Vloga mentorirancev v mentorskem procesu.....	15
3.6	Izzivi mentorja v mentorskem procesu.....	16
3.7	Vpliv starosti na odnos do mentorstva.....	17
3.8	Medgeneracijsko sodelovanje v mentorskem procesu	19
3.9	Mentorstvo kot strateško orodje upravljanja s kadri	21
3.9.1	Pomen mentorstva za razvoj kadrov.....	21
3.9.2	Vpliv mentorstva na organizacijsko kulturo.....	21
3.9.3	Povezava med mentorstvom in zadrževanjem kadrov	22
4	EMPIRIČNA ANALIZA: VLOGA MENTORSTVA IN PRENOS ZNANJA MED ZAPOSLENIMI V IZBRANEM PODJETJU.....	22
4.1	Predstavitev izbranega podjetja	22

4.2	Trenutno stanje mentorskega procesa v izbranem podjetju	23
4.3	Metoda in raziskovalni pristop.....	23
4.3.1	Opis instrumenta in postopka zbiranja podatkov	23
4.3.2	Vzorec	24
4.4	Rezultati raziskave in interpretacija.....	27
4.5	Predlogi izboljšav mentorskega procesa in prenosa znanja v izbranem podjetju.....	51
4.6	Omejitve raziskave	55
5	SKLEP	56
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	58
	LITERATURA IN VIRI	59
	PRILOGE	63

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Odnos mentorjev z mentoriranci v izbranem podjetju	15
Tabela 2:	Odnos mentorirancev z mentorji v izbranem podjetju	16
Tabela 3:	Občutki mentorjev pri opravljanju mentorske vloge.....	17
Tabela 4:	Občutki mentorirancev pri vključevanju v mentorski proces	18
Tabela 5:	Strinjanje mentorjev s trditvami glede svoje vloge in vloge mentoriranca.....	19
Tabela 6:	Strinjanje mentorirancev s trditvami glede vloge mentorja in svoje vloge.....	20
Tabela 7:	Kompetence (vedenja), znanja in izkušnje dobrega mentorja po mnenju mentorjev.....	22
Tabela 8:	Kompetence (vedenja), znanja in izkušnje dobrega mentorja po mnenju mentorirancev.....	23
Tabela 9:	Vpliv različnih dejavnikov na uspešnost prenosa znanja po mnenju mentorjev.	25
Tabela 10:	Vpliv različnih dejavnikov na uspešnost prenosa znanja po mnenju mentorirancev.....	26
Tabela 11:	Konkretni predlogi sprememb mentorjev in mentorirancev za izboljšanje obstoječega sistema mentorstva v izbranem podjetju	27

KAZALO SLIK

Slika 1:	Delež zaposlenih mentorjev po starostnih skupinah	25
Slika 2:	Delež zaposlenih mentorirancev po starostnih skupinah	26
Slika 3:	Delež mentorjev glede na spol	26
Slika 4:	Delež mentorirancev glede na spol	27

Slika 5: Pogostost osebnih in delovnih pogovorov mentorja z mentorirancem	27
Slika 6: Pogostost osebnih in delovnih pogovorov mentoriranca z mentorjem	28
Slika 7: Mentorske splošne ocene spoštovanja, zaupanja in motiviranosti v izbranem podjetju.....	30
Slika 8: Mentoriranske splošne ocene spoštovanja, zaupanja in motiviranosti v izbranem podjetju	31
Slika 9: Primerjava povprečnih ocen mentorjev in mentorirancev glede spoštovanja, zaupanja in motiviranosti	32
Slika 10: Delež mentorjev, ki so oz. niso bili v preteklosti tudi sami mentoriranci.....	34
Slika 11: Mentorsko doživljanje mentorstva, ko so bili sami mentoriranci	35
Slika 12: Vpliv predhodnih izkušenj na odnos do mentorstva	35
Slika 13: Področja, za katera mentorji mislijo, da najbolj vplivajo na mentorirance.....	38
Slika 14: Področja, na katerih so mentoriranci zaradi mentorja po njihovem mnenju najbolj napredovali v izbranem podjetju	39
Slika 15: Vpliv mentorja na strokovni razvoj mentoriranca	40
Slika 16: Strinjanje oz. nestrinjanje mentorjev in mentorirancev s trditvijo »S starostjo narašča tudi pripravljenost za mentorstvo.«	43
Slika 17: Mnenje mentorjev in mentorirancev glede trditve »Starejši zaposleni so bolj motivirani znanje deliti kot pa ga prejemati.«	44
Slika 18: Mnenje mentorjev in mentorirancev glede trditve »Mlajši zaposleni so bolj motivirani znanje prejemati kot pa ga deliti.«	45
Slika 19: Strinjanje oz. nestrinjanje mentorjev in mentorirancev s trditvijo »Delo s sodelavci različnih generacij izboljša kakovost mojega delovnega procesa.«	45
Slika 20: Strinjanje oz. nestrinjanje mentorjev in mentorirancev s trditvijo »Sposoben sem učinkovito komunicirati s sodelavci različnih generacij.«	46
Slika 21: Pogostost izbire podanih predlogov za spodbujanje aktivnega mentorstva pri mentorjih v izbranem podjetju	47
Slika 22: Ocena mentorirancev glede omogočanja kakovostnega mentorstva v izbranem podjetju	48

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za mentorje	1
Priloga 2: Vprašalnik za mentorirance	8
Priloga 3: Odnos mentorjev z mentoriranci.....	15
Priloga 4: Odnos mentorirancev z mentorji.....	16
Priloga 5: Občutki mentorjev	17
Priloga 6: Občutki mentorirancev	18
Priloga 7: Strinjanje mentorjev s trditvami	19
Priloga 8: Strinjanje mentorirancev s trditvami.....	20
Priloga 9: Kompetence, znanja in izkušnje dobrega mentorja	22

Priloga 10: Kompetence, znanja in izkušnje dobrega mentorja	23
Priloga 11: Vpliv različnih dejavnikov na uspešnost prenosa znanja	25
Priloga 12: Vpliv različnih dejavnikov na uspešnost prenosa znanja	26
Priloga 13: Konkretni predlogi sprememb	27

1 UVOD

Dandanes, ko je tempo življenja čedalje hitrejši, je za podjetja, zlasti tista, ki so prisotna v tehnično zahtevnem in specifičnem okolju, kot so telekomunikacije in elektrotehnika, prenos znanja med zaposlenimi ključnega pomena pri zagotavljanju in predvsem ohranjanju strokovne usposobljenosti in konkurenčnosti podjetja na trgu. Veliko podjetij si prizadeva znanje med zaposlenimi prenašati s pomočjo formalno vzpostavljenih sistemov mentorstva, vendar pa se ničkolikokrat srečujejo z izzivi učinkovitega prenosa znanja ter razumevanja vloge in pomena mentorstva med zaposlenimi. Mentorski proces je igra dveh, mentorja in mentoriranca, pri čemer jo vsak od njiju doživlja po svoje, kljub vsemu pa je za doseganje ciljev pomembna usklajenost in aktivnost obeh vpletenih.

Uspešnost prenosa znanja in mentorstva je odvisna od različnih dejavnikov, med katerimi lahko izpostavimo motiviranost mentorja in mentoriranca, razpoložljiv čas, jasno postavljene cilje mentoriranja in organizacijsko podporo (Nan in drugi, 2013, str. 81–82). Prav tako vplivata tudi vzpostavljeno medsebojno spoštovanje in zaupanje znotraj mentorskega para (Ogunsola in drugi, 2023, str. 670). Mentor in mentoriranec se na svoji poti izmenjave znanj in izkušenj srečujeta tudi z izzivi, ki postavljajo njun odnos na preizkušnje, zato je še toliko bolj pomembno zavedanje, da je vsak posameznik ključen del za doseganje skupne celote.

Mentorstvo predstavlja pomembno strateško orodje podjetij, saj pripomore k hitrejšemu razvoju tako organizacije, vodstva kot tudi kariere mentorja, prav tako pa skrbi za motivacijo in zadrževanje kadra ter obvladovanje stresa (Svenšek, 2019, str. 49). Mentorstvo tvori vključujočo in sodelovalno organizacijsko kulturo, ki stremlji k razvoju in učenju, pri čemer poleg prenosa znanja utrjuje tudi norme, vrednote in vedenjske vzorce podjetja. Omogoča učeče se okolje, v katerem je pomembno zadovoljstvo zaposlenih. Dobro mentorstvo olajšuje opravljanje dela in skrbi za manjšo dovzetnost zaposlenih za čustveno izčrpanost (Pavlović Milijašević, 2021).

Namen magistrskega dela je poudariti pomen vloge mentorstva pri strokovnem razvoju zaposlenega in posledično prenosa znanja med zaposlenimi v podjetjih in podati praktične rešitve vzpostavljanja dobrega mentorstva. Pri tem se osredotočam na pomen obeh strani v procesu mentorstva – mentorja in mentoriranca, med katerima je zelo pomembno medgeneracijsko sodelovanje znotraj mentorstva kot metoda ohranjanja dragocenega znanja. S pomočjo raziskave izbranemu podjetju podam konkretne predloge izboljšav, ki lahko koristijo tudi drugim organizacijam in podjetjem, ki se spopadajo s podobnimi izzivi. Na ta način prispevam k razvoju zaposlenih v podjetjih, vzpostavljanju varnega in prijetnega mentorskega okolja, večji motivaciji zaposlenih, ohranjanju dragocenega znanja in s tem tudi k izboljšanju inovacijske sposobnosti podjetij.

Glavni cilj magistrskega dela je v izbranem podjetju analizirati vlogo dobrega mentorstva z vidika mentorirancev na eni strani in mentorjev na drugi strani ter pri tem ugotoviti različne

dejavnike, ki vplivajo na uspešnost prenosa znanja mentorskega para. Eden izmed ciljev je tudi odkriti izkušnje mentorirancev in mentorjev v mentorskem procesu in raziskati njihov vpliv na mentorstvo ter proučiti vpliv starosti na odnos do mentorstva in medgeneracijsko sodelovanje v izbranem podjetju. Pomemben cilj je tudi raziskati pomanjkljivosti vzpostavljenega sistema mentorstva v izbranem podjetju in na podlagi pridobljenih podatkov predlagati konkretne izboljšave. Izbrano podjetje namreč prihaja v obdobje, ko se bo veliko zaposlenih upokojilo, z vzpostavitvijo učinkovitega sistema mentorstva, ki vključuje medgeneracijsko sodelovanje, pa bi podjetje lahko ohranilo ključno znanje teh zaposlenih s prenosom znanja na mlajšo generacijo.

V sklopu empirične analize znotraj magistrskega dela odgovarjam na naslednja raziskovalna vprašanja, ki so zaradi preglednosti razdeljena po naslednjih vsebinskih sklopih:

1. Pomen izkušenj v mentorskem procesu:

- Kako mentorji in mentoriranci doživljajo proces mentorstva in kakšni so njihovi medsebojni odnosi?
- Kako pretekle izkušnje mentorjev vplivajo na njihov odnos do mentorstva in prenosa znanja?

2. Vloga mentorskega para pri strokovnem razvoju zaposlenega in prenos znanja med zaposlenimi:

- Kakšno vlogo ima mentor pri strokovnem razvoju zaposlenega?
- Kakšno vlogo ima mentoriranec v mentorskem procesu?
- Katere kompetence zaposleni prepoznavajo kot ključne za uspešnega mentorja?
- kateri dejavniki vplivajo na uspešnost prenosa znanja med mentorji in mentoriranci?

3. Vpliv starosti na odnos do mentorstva in medgeneracijsko sodelovanje:

- Kakšen je vpliv starosti na odnos do mentorstva?
- Ali delo s sodelavci različnih generacij izboljšuje kakovost delovnega procesa posameznika?

4. Izboljšave mentorstva v podjetju:

- Kako lahko podjetje izboljša obstoječi sistem mentorstva in mentorje spodbudi k aktivnemu izvajanju mentorstva?

Magistrsko delo se začne z uvodnim delom, ki prikaže bistvo proučevane tematike, namen in cilje magistrskega dela. Nadaljuje se s teoretičnim delom, ki je sestavljen iz dveh poglavij. Prvo poglavje prikaže splošen pregled področja in nas približje spozna s proučevano tematiko. Sledi drugo poglavje Dejavniki in vloge v mentorskem procesu ter njihov vpliv na prenos znanja, ki predstavlja osrčje proučevane teme. Prikazuje proces mentorstva, ki ga sestavljata dve osebi, pri čemer mora biti za uspešen proces in dobrobit vseh vsaka zase

dovolj aktivna. Znotraj omenjenega poglavja najprej proučim pomembnost izkušenj znotraj mentorskega procesa tako skozi oči mentorja kot tudi mentoriranca, nato predstavim vlogo obeh udeležencev mentorskega procesa, prav tako pa se dotaknem pomembnih kompetenc, ki jih mentor mora imeti, ter izzivov, s katerimi se srečuje na svoji poti mentorstva. Prav tako proučim vpliv starosti na odnos do mentorstva, hkrati pa govorim o pomembnosti medgeneracijskega sodelovanja, ki pripomore k uspešnemu prenosu dragocenega znanja v obe smeri. V omenjenem poglavju raziščem pomen in prispevke dobrega mentorstva k razvoju in zadrževanju kadrov, zaradi česar bi mu morala podjetja nameniti večjo pozornost. Teoretičnemu delu sledi empirični del, ki vsebuje naslednja podpoglavja. Podpoglavje Predstavitev izbranega podjetja v grobem predstavi podjetje, njegove dejavnosti in organizacijsko strukturo. Sledi podpoglavje Trenutno stanje mentorskega procesa v izbranem podjetju, v katerem je prikazano, kako mentorski proces v podjetju trenutno sploh poteka, na kakšen način se mentorirancu dodeli določenega mentorja itd. Sledita podpoglavji Metoda in raziskovalni pristop ter Rezultati raziskave in interpretacija, ki natančno opisujeta raziskavo magistrskega dela. Omenjenim podpoglavjema sledi podpoglavje Predlogi izboljšav mentorskega procesa in prenosa znanja v izbranem podjetju, ki predstavlja možnosti izboljšanja mentorskega procesa ter vzdušja in delovanja v podjetju. Predlogi so oblikovani na podlagi pridobljenih podatkov raziskovane teorije in podatkov, ki sem jih pridobila s pomočjo anketnih vprašalnikov. Empirični del se sklene z Omejitvami raziskave. Magistrsko delo zaključim s sklepom, ki vsebuje povzetek ključnih ugotovitev. Sledijo še seznam ključne literature, preostala literatura in viri ter priloge.

2 MENTORSTVO IN PRENOS ZNANJA

2.1 Definicija mentorstva

Mentorstvo je pojem številnih definicij. Konkretnega dogovora glede splošne definicije mentorstva ni, zato ga sodobni teoretiki opredeljujejo na različne načine. Nekateri avtorji, na primer Krajnc, so mentorstvo opisali kot tradicijo dolgoročnega procesa stalnih stikov mentorja in mentoriranca. Spet drugi, na primer Clutterbuck, pa so mentorstvo opredelili kot proces spodbujanja posameznikov k razmišljanju o zasebnem in poklicnem udejstvovanju, ki pripomore k intelektualni rasti spremembam in razvoju posameznikov. Brečko in Painkret sta močno poudarila soodgovornost mentorja in mentoriranca, ki sta si v procesu učenja in predajanja znanja v vzajemnem odnosu. Račnik je mentorstvo opredelil kot dvodimenzionalen proces razvojnega in pokroviteljskega mentorstva, pri čemer razvojno mentorstvo sestoji iz dvosmernega odnosa mentorja in mentoriranca, kjer sta oba na isti ravni, med njima pa vlada prijateljski in spoštljiv odnos. V nasprotju s tem pa v pokroviteljskem mentorstvu prihaja do enosmernega odnosa, kjer je mentor nadrejen, mentoriranec pa mu je podrejen (Vasilič, 2022, str. 85–86). Po Brockbank in McGill mentorstvo sestoji iz petih ključnih sestavin, in sicer iz pridobitve tehničnih sposobnosti in znanja, učenja o kulturi in politiki podjetja, učenja nalog točno določenega delovnega mesta

ter priprave učinkovitega izvajanja dela na novem delovnem mestu (Cajnko, 2014, str. 15). Wang in Odell sta raziskovala razvoj poklicnih odnosov tekom mentorstva in se osredotočila na birokratsko-vodstveni in participativni pristop. Birokratsko-vodstveni pristop vključuje asimetrijo odnosov med mentorjem in mentorirancem, ki se kaže v obliki moči ali strokovnega znanja, kjer mentoriranci kot začetniki po strogih navodilih zrelega in izkušenega mentorja opravljajo naloge in razvijajo svoje strokovno znanje. Participativni pristop pa temelji na vzajemnosti in glasu obeh v mentorskem procesu, kjer prihaja do skupnega odločanja tako v sklopu ožjega kot širšega okolja (Aderibigbe in drugi, 2018, str. 56–57). Nekateri avtorji so že celo sami navajali več različnih definicij, eden izmed teh je tudi Jacobi, ki je mentorstvo razlagal s 15 različnimi definicijami znotraj izobraževalne, psihološke in vodstvene literature (Allen in Eby, 2007, str. 9).

Kljub temu da se mentorstvo lahko definira na različne načine, pa je vsem skupno, da gre za precej obsežen in zapleten proces, ki je uporaben na različnih področjih (Allen in Eby, 2007, str. 17). V tisti najbolj osnovni definiciji lahko mentorstvo opredelimo kot način sodelovanja dveh oseb, pri čemer izkušenejša oseba svetuje, pomaga in predaja izkušnje drugi, manj izkušeni osebi. Gre za pot učenja, vodenja in svetovanja, ki jo skupaj prehodita mentor in mentoriranec z namenom predajanja izkušenj in gradnje osebnega in poklicnega razvoja obeh udeležениh (Govekar-Okoliš, 2016, str. 4). Med mentorjem in mentorirancem se tekom učenja pojavi nekakšno partnerstvo, kjer mentor nudi strokovno in psihosocialno podporo svojemu mentorirancu (Kotnik, 2023, str. 95). Mentorstvo je proces, za katerega je treba premišljeno organizirati delo tako na individualni kot tudi institucionalni ravni, pri tem pa je treba vključiti tudi strokovne zahteve, razvijanje medosebnih razmerij in psihološke vidike. V mentorskem procesu prihaja do prenosa dobrih praks izkušenih, največkrat tudi starejših, na neizkušene, a nadobudne mlade. Mentorstvo predstavlja ključni del učinkovitega izobraževanja in razvoja zaposlenih (Štakul, 2010, str. 3). Kot metoda razvijanja poleg razvoja mentoriranja omogoča hkrati tudi vpogled mentorju v izkušnje, izobraženost in način razmišljanja svojega varovanca (Vardić Grahek, 2023, str. 11). Znotraj mentorstva se oblikujejo razmerja, ki so koristna tako mentorju kot mentorirancu, za kar pa je zelo pomembna obojestranska želja po razvoju in doseganju organizacijskega cilja (Conway, 1998, str. 15). Gre za sodelovanje, ki med seboj prepleta vloge pripravnštva, modeliranja in spodbujanja osebnega razvoja (Pavlica, 2012, str. 28). Z dogovorom mentorja in mentoriranja lahko mentorstvo označujemo kot neformalni postopek. Kadar pa je mentorstvo posledica organizacijske pobude, kjer so prisotni točno določeni cilji, jasna struktura in redno spremljanje, pa mentorstvo postane formalnost (Brecelj, 2021, str. 23). Proces mentorstva lahko opišemo tudi kot en korak dveh, ki na svoji poti s seboj prinaša vprašanja zaupljivosti. Ta lahko privedejo do številnih prednosti, lahko pa vodijo tudi v težave, celo zlorabe in manipulacije. Mentorstvo posledično pričakuje prilagodljivost in osebno zrelost, zato ga lahko označimo tudi kot neke vrste umetnost (Hočevvar Ciuha, 2016, str. 11).

Dandanes mentorstvo stremi predvsem k razvoju kompetenc, vodstvenih sposobnosti in vseživljenjskemu učenju. Gre za visoko priznано učinkovito orodje učenja in razvijanja zaposlenih, ki se uporablja v številnih organizacijah (Svenšek, 2019, str. 40). Mentorski proces je vse bolj priljubljen tudi pri pospeševanju razvoja managementa in velja za aktualno tehniko razvoja novo zaposlenih, ki jim pomaga pri socializaciji in širjenju pridobljenih izkušenj (Kranjčec, 2005, str. 52).

2.2 Vrste in oblike mentorstva

Obstajata dve vrsti mentorstva, in sicer formalno in neformalno mentorstvo. Kljub temu da ima vsaka svoje prednosti in slabosti ter se lahko vsaka uporablja ločeno, pa je najboljša, da se tekom procesa mentorstva uporablja obe vrsti (Krmac, 2022, str. 234).

2.2.1 Formalno mentorstvo

Formalno mentorstvo predstavlja eno izmed najpogostejših oblik izobraževanja in razvoja zaposlenega z namenom kariernega napredovanja, kjer zaposleni pridobi formalno izobrazbo (Kondič, 2016, str. 3). Velikokrat se ga predstavlja tudi kot najučinkovitejšo vrsto mentorskega programa, s katerim mentoriranec prek svojega mentorja s pomočjo socializacije v poklicu pridobi možnost kariernega razvoja (Akanegbu in Iheduru-Anderson, 2022, str. 25). Gre za strukturiran proces, ki je načrtovan z jasnimi cilji in pričakovanji tako za mentorja kot za mentoriranca (Krause, 2024, str. 14–15). Usposobljeni in izkušeni mentorji svoje novo zaposlene mentorirance uvajajo s pomočjo vnaprej pripravljenega programa, prek katerega jih seznani s podjetjem in splošno organizacijo, načinom dela ter jih vpeljejo v delovni proces z namenom, da lahko čim hitreje osvojijo delo. Vnaprej pripravljen mentorski program podjetju omogoča zastaviti temeljni okvir internega prenosa znanj, prav tako pa formalizira vsa individualna mentorstva znotraj podjetja (Pavlin, 2012, str. 31).

Mentor za svoje delo z mentorirancem znotraj formalnega mentorstva večinoma prejme mentorski dodatek oz. drugo plačilo, kar pa velikokrat ne odtehta njegovega truda in vloženega dela in s tem znižuje njegovo motiviranost. Mentor sicer tekom mentorskega procesa poleg dodatka pridobi tudi različna spoznanja svojega mentoriranca, omogoča mu osebno in strokovno rast, prav tako pa je lahko deležen osebnega zadovoljstva in večjega ugleda (Kondič, 2016, str. 3). Mentor pridobi samozavest ali zaupanje v svoje znanje in spretnosti, ki jih lahko prenaša naprej, prav tako pa lahko občuti smisel in ponos (Bufali in drugi, 2023, str. 3173). Formalno mentorstvo je pozitivno tudi za mentoriranca, saj ima možnost strokovnega in kariernega napredovanja, pridobivanja novega znanja in širjenja mreže poslovnih stikov (Kondič, 2016, str. 3). Takšno mentorstvo se uporablja predvsem v organizacijah. Določeno je s točno določenimi pravili in časovno omejitvijo, cilji mentorstva so institucionalizirani, mentorstvo pa se osredotoča na točno določenega mentoriranca in je tudi precej bolj direktivno. Odnos med mentorjem in mentorirancem je socialno precej

distanciran, prav tako pa je možnost različnih pogajanj med njima precej zmanjšana. Za formalno mentorstvo je precej pogosto, da je določeno od zunaj, kar pomeni, da si mentoriranec svojega mentorja ne izbira, kar pa sicer ni pravilo. V takšnih primerih so odnosi med mentorjem in mentorirancem večinoma le površinski, precej uradni in nič kaj osebni. Takšen odnos lahko preide celo v grobo informiranje, predajo ustnih in pisnih navodil in nadzor. Lahko pa se zgodi, da formalni mentorski odnos zajame tudi osebnostno ujemanje, pri čemer se znotraj mentorskega para razvijeta medsebojno zaupanje in poglobljen odnos, posledično pa formalno mentorstvo doseže kakovost neformalnega mentorstva (Grintov, 2021, str. 34).

Organizacije z aktivno podporo formalnemu mentorstvu so deležne številnih prednosti, kot so na primer krepitev odpornosti soočanja z večjimi izzivi in stiskami v mentorirancih, dvig samozavesti, podpora in opolnomočenje mentorjev, natančna dodelitev vlog in pričakovanj znotraj organizacije (Akanegbu in Iheduru-Anderson, 2022, str. 25–26). Tovrstno mentorstvo prav tako močno pripomore k ustvarjalnosti mentorirancev v smislu kreiranja novih in uporabnih idej na področju dela, kar izboljšuje konkurenčnost podjetja na trgu (Chen in drugi, 2021, str. 463). Strukturirano formalno mentorstvo je eden izmed ključnih dejavnikov za doseganje stalne zaposlitve mentorirancev, hkrati pa tudi povečuje zadovoljstvo pri delu, saj se olajša prehod na novo delovno mesto. Poleg tega pa to gradi tudi odnos mentorskega para in povečuje socializacijo. Uspešnost mentorskega odnosa je precej odvisna od ujemanja mentorja in mentoriranca (Akanegbu in Iheduru-Anderson, 2022, str. 25–26). Kakovost samega odnosa pa je odvisna tudi od stopnje osredotočenosti mentoriranca za napredovanje (Chen in drugi, 2021, str. 463).

Formalno mentorstvo je znotraj organizacij vse bolj pogosto, za kar obstaja več razlogov. Eden izmed njih je, da se podjetja vse pogostejše srečujejo s težavo iskanja potencialnih mentorirancev, ki bi bili primerni za dela na vodstvenih položajih in bi imeli širok spekter ustreznih izkušenj. Ključen razlog je tudi zavedanje vodilnih glede pomembnosti formalnega mentorstva in kakovostnega izkoriščenega časa, če želimo v polnosti izkoristiti njegove koristi (Clutterbuck in Megginson, 1999, str. 13). Formalno mentorstvo stremi predvsem k prenosu znanja, kar podjetjem zmanjšuje izgubo dragocenega znanja (Grintov, 2021, str. 35).

2.2.2 Neformalno mentorstvo

Neformalno mentorstvo predstavlja mentorstvo, ki ga povzroči naravno srečanje mentorskega para (Akanegbu in Iheduru-Anderson, 2022, str. 26). Neformalnega mentorja si mentoriranec vedno izbere sam, in sicer na podlagi posebnega vtisa, ki ga ta naredi nanj. Neformalni mentor za mentoriranca predstavlja vzornika, ki pomembno vpliva na njegove odločitve, v njegovem življenju pa pusti močan pečat. Pogosto se naši prvi neformalni mentorji pojavijo v domačih krogih, kasneje pa si pogosto izberemo osebo, ki ji zaupamo in je potrpežljiva, zanesljiva, izkušena, razumevajoča in prijazna, predvsem pa v njej vidimo

vzornika in prijatelja. S takšnim mentorjem stkemo pomembno vez, polno spoštovanja, zato se od njega z veseljem učimo (Kondič, 2016, str. 2–3). Neformalen mentorski odnos temelji na medsebojnem zaupanju in odprti komunikaciji, kar močno povečuje motivacijo za učenje. Gre za nenačrtovan in manj direktiven proces, ki nima časovne omejenosti, zanj pa je značilno povezovanje s širšimi socialnimi vezmi, ki mentorirancu poleg prenosa znanja omogoča tudi možnost osebnega razvoja (Grintov, 2021, str. 35). Lahko ima minimalno ali pa nič strukture, prav tako lahko ima jasne in specifične cilje ali pa nič od tega (Akanegbu in Iheduru-Anderson, 2022, str. 26). Neformalni mentorski odnosi se razvijajo spontano in večinoma s strani organizacije niso prepoznani (Krause, 2024, str. 14). Kljub temu da se formalno in neformalno mentorstvo razlikujeta predvsem v trajanju, strukturi odnosa, predanosti in intenzivnosti, pa je treba poudariti, da je za polnost mentorskega odnosa treba koristiti prednosti obeh (Vengurlekar in drugi, 2023, str. 1337).

Poznamo tudi več različnih oblik mentorstva, ki jih lahko uporabimo za prenos dragocenega znanja. Kljub temu da je vsaka oblika zase pomembna, pa jih lahko medsebojno kombiniramo in na ta način še okrepimo koristi mentorskega odnosa.

2.2.3 Individualno mentorstvo

Individualno mentorstvo je najpogostejša in najbolj tradicionalna oblika mentorstva, kjer sta v mentorskem odnosu prisotna dva, po navadi starejši in izkušeni mentor ter mlajši mentoriranec, ki je na začetku svoje karierni poti v podjetju. Skupaj tvorita mentorski par. Mentoriranec tekom mentorskega procesa pridobiva znanje in izkušnje, ki mu jih mentor predaja prek svetovanja, spodbujanja razvoja in aktivnega poslušanja. Kljub temu da so pri tradicionalnem mentorstvu mentoriranci deležni čustvene in kognitivne podpore, pa je ta prisotna znotraj hierarhičnega odnosa nadrejenega mentorja in podrejenega mentoriranca, kar pa lahko zavira rast (Mullen in Klimaitis, 2021, str. 21). Prednost individualnega mentorstva je predvsem v tem, da se znotraj mentorskega odnosa lahko stkejo prijateljske vezi, mentorstvo pa je prilagojeno posameznemu mentorirancu (Hočevvar Ciuha, 2016, str. 14). Individualno mentorstvo predstavlja koristi tako za mentorja kot za mentoriranca. Nenehno soočanje s svežimi izzivi, ki se tekom mentorskega odnosa pojavijo, povečuje motiviranost mentorja, prav tako pa ga spoštovanje mentoriranca vzpodbuja k izboljšanju lastnih sposobnosti, kar lahko privede do tega, da lahko v svojem delu ponovno najde smisel in dodatni interes. Mentoriranec pa je poleg prejetega znanja tekom mentorstva deležen tudi osebnega in kariernega razvoja, kar mu omogoča napredovanje na višje položaje (Grgić, 2013, str. 16).

2.2.4 Skupinsko mentorstvo

Skupinsko mentorstvo je oblika mentorstva, kjer je vodja nekakšen timski mentor, ki razvija ekipo s psihosocialno podporo, zgledovanjem in kariernim mentorstvom. Strokovno znanje mentorja je tako na voljo več mentorirancem znotraj tima hkrati, pri čemer je treba poudariti

pomembnost odgovornosti vsakega člana ekipe posebej. Skupinsko mentorstvo temelji na mentorskih vezeh med mentorjem in vsakim mentorirancem posebej, in tudi med samimi mentoriranci, ki so člani ekipe. Pri takšni obliki mentorstva se pojavi nekakšno dvojno mentorstvo, saj najprej ekipo vodi formalni mentor, hkrati pa člani drug drugemu predstavljajo vrstniškega mentorja (Allen in Eby, 2007, str. 78).

2.2.5 Obratno mentorstvo

Pri obratnem mentorstvu gre za posebno obliko mentorstva, kjer mentor ni več zrel in izkušen strokovnjak, temveč mlada oseba, ki stopi v vlogo mentorja in mentorira strokovnjaka. Gre za obliko neformalnega mentorstva, ki pa se lahko tudi formalizira. Takšna oblika mentorstva je precej priljubljena v podjetjih, pojavlja pa se tudi v akademskih vrstah. Obratno mentorstvo je koristno predvsem zato, ker mladi mentorji spodbujajo profesionalni razvoj, digitalno ozaveščenost in ozaveščenost o raznolikosti predvsem v zrelih zaposlenih, ki so morda na tem področju malce manj izkušeni, hkrati pa tovrstna oblika mentorstva krepi medvrstniško sodelovanje, ki je ključnega pomena za celostni prenos znanja (Mullen in Klimaitis, 2021, str. 26). Z vzpostavljanjem medgeneracijskih povezav obratno mentorstvo odpira hierarhijo. Znotraj odnosa se oblikujeta vljudnost in medsebojno zaupanje. Obratno mentorstvo mlajšim mentorjem omogoča rast v razvoju veščin, pridobivanje širšega organizacijskega znanja z zamenjavo vlog, prav tako pa omogoča tudi izmenjavo mnenj o najrazličnejših temah, pri čemer imata oba udeleženca mentorskega odnosa možnost, da sta smiselno slišana (Cain in drugi, 2024, str. 1270).

2.2.6 E-mentorstvo

Elektronsko oz. e-mentorstvo je oblika mentorstva, ki je nastala kot posledica hitrega razvoja tehnologije in predstavlja pomembno kulturno spremembo. Prisotno je predvsem na univerzah, njegova značilnost pa je predvsem to, da pomaga pri učenju in komunikaciji na daljavo prek družbenih medijev, elektronske pošte in raznih spletnih platform. Takšna oblika mentorstva pripomore k razvoju, vztrajnosti in splošnemu uspehu, prav tako pa olajšuje razne akademske prehode. Uspešnost tovrstnega mentorstva je odvisna od predanosti, usposabljanja in pripravljenosti mentorirancev za učenje na daljavo in reševanja morebitnih tehničnih težav. Odvisna pa je tudi od virov mentorirancev. E-mentorstvo omogoča produktivno komunikacijo in medsebojno sodelovanje ter izmenjevanje idej udeležencev, nadomešča pomanjkanje fizične prisotnosti, prav tako pa omogoča tudi zasebnost pri pogovorih o občutljivih temah (Mullen in Klimaitis, 2021, str. 26–27). Nekateri avtorji menijo, da je e-mentorstvo glede sposobnosti zagotavljanja poklicne podpore in prijateljstva precej podobno tradicionalnemu mentorstvu, pri takšni obliki pa so prisotna dodatna tveganja, na primer počasnejši razvoj odnosa, večja možnost napačnega razumevanja in pomisleki glede zaupanja in zasebnosti (Allen in Eby, 2007, str. 78).

2.2.7 Vrstniško mentorstvo

Vrstniško mentorstvo je ena izmed oblik neformalnega mentorstva, ki temelji na enakopravnem odnosu mentorja in mentoriranca, kar zagotavlja vzajemno mentorstvo. Mentorski pari so lahko podobne starosti in položaja, kar omogoča lažje povezovanje (Bynum, 2015, str. 70). Vrstniško mentorstvo je lahko tudi formalno, pri čemer vrstnike združi neka tretja oseba (Mullen in Klimaitis, 2021, str. 28). Gre za večplastno obliko socialne podpore, zagotavlja čustveno podporo, akademsko vodenje, razvoj veščin, socialno integracijo, prilagojeno podporo in prispevek k podporni kulturni skupnosti ter na ta način izboljšuje izobraževalno izkušnjo (Chandrasekera in drugi, 2024, str. 977–978). Takšna oblika mentorstva omogoča lažje reševanje pomembnejših in aktualnejših vprašanj, ki se pojavijo na delovnem mestu, prav tako pa v takšnem odnosu praktično ni strahu pred obsojanjem ali razočaranjem, kot je to bolj pogosto v tradicionalnem mentorstvu. Vrstniško mentorstvo ponuja številne prednosti, ki pripomorejo k boljšemu vodenju v podjetju, kar potrjujejo tudi številne raziskave. Mentoriranci s pomočjo takšnega mentorstva okrepijo občutek zaupanja v svoje sposobnosti, postanejo bolj osredotočeni na osebno in poklicno rast, prav tako pa je bolj temeljita tudi njihova refleksija dela v praksi (Bynum, 2015, str. 70).

2.3 Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost mentorstva

Eden izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost mentorstva, je zagotovo medsebojno spoštovanje, ki mentorskemu paru omogoča odprti um, kar krepi zadovoljstvo in zaupanje. Na uspešnost vpliva tudi jasna komunikacija, ki predstavlja bistveni element postavljanja pričakovanj, reševanja težav in izzivov, hkrati pa zagotavlja doseganje pričakovanih ciljev. K uspešnosti mentorstva veliko pripomore tudi usklajevanje ciljev, kar pomeni, da ima mentorski par opredeljene specifične rezultate, ki jih želi doseči (Ogunsola in drugi, 2023, str. 670). Na uspešnost mentorstva vplivajo tudi vzajemni odnos, osebna povezanost, pričakovanja glede osebnosti in skupne vrednote mentorskega para (Straus in drugi, 2013, str. 7). Nekateri avtorji kot pomembne dejavnike uspešnosti mentorstva poleg mentorjevega znanja, spretnosti, iznajdljivosti in komunikacijskih kompetenc navajajo tudi stopnjo socialne angažiranosti, kakovost podane vsebine in izbiro komunikacijskih kanalov (Rollnik-Sadowska in drugi, 2023, str. 2).

Znotraj mentorskega procesa je večinoma mentor tisti, ki znanje pošilja, mentoriranec pa tisti, ki znanje prejema, čeprav se lahko včasih zgodi tudi obratno. Za uspešnost mentorstva sta posledično pomembni tudi motiviranost mentorja po deljenju znanja in motiviranost mentoriranca po njegovem prejemanju. Pripravljenost mentorja, količina posredovanega znanja in način, kako je znanje s strani mentorja posredovano, imajo neposreden vpliv na uspešnost mentorskega procesa in prenosa znanja znotraj njega. Mentorjeva pripravljenost in sposobnost prenosa znanja predstavljata diseminativno sposobnost mentorja, ki je eden izmed ključnih dejavnikov vpliva ustvarjanja znanja. Diseminativna sposobnost prikazuje

razmerje uspešno prenesene količine znanja in skupne količine znanja, ki jo mentor hrani. Za uspešnost prenesenega znanja pa sta pomembni tudi motiviranost in absorpcijska sposobnost mentoriranja, ki predstavljata njegovo voljo in željo po učenju od mentorja, njegovo sposobnost razumevanja in povezovanja novega znanja s predhodnim znanjem. Za mentorirančevo lažje razumevanje posredovanega znanja mora mentor jasno postaviti cilje, saj ti ključno prispevajo k uspešnosti. Pomembno vlogo pri uspešnosti mentorstva ima tudi kultura učenja v podjetju in znotraj nje organizacijska podpora. Zagovarjanje komunikacije in usmerjanja, toleriranje napak, spodbujanje inovacij in vrednotenje talentov, ki predstavljajo kulturo učenja, močno pripomorejo k zagotavljanju dobrega vzdušja v mentorskem odnosu in zmanjšuje komunikacijsko razdaljo med mentorjem in mentorirancem, saj višja pogostost komunikacije znotraj mentorskega para povečuje količino prenesenega in ustvarjenega znanja. Pri tem je ključnega pomena, da v organizaciji ustrezno predvidijo razpoložljiv čas za mentorstvo, ki omogoča zadostno pogostost komunikacije v mentorskem odnosu (Nan in drugi, 2013, str. 81–82).

2.4 Definicija prenosa znanja

Prenos znanja predstavlja proces deljenja dostopa do pomembnih informacij, ki tretjim osebam omogočijo osebni in/ali poklicni razvoj. S pomočjo prejetega znanja lahko pride do kreacije in lansiranja različnih produktov in storitev na trg. Beseda prenos znanja se posledično velikokrat navezuje na ustanavljanje odcepljenih podjetij ter prenos pravic intelektualne lastnine in podeljevanje licenc. Zajema številne oblike, pri čemer so nekatere bolj formalne in oprijemljive, spet druge pa so lahko prisotne na dnevni ravni, brez da bi jih sploh opazili. Oblike prenosa znanja se velikokrat prepletajo, kar omogoča tako socialne kot tudi finančne in kulturne koristi. Vse oblike prenosa znanja vsebujejo pravice intelektualne lastnine, ki preprečujejo nepooblaščen uporabo znanja s strani tretjih oseb, prav tako pa ohranjajo konkurenčno prednost avtorja na trgu (Jerše in drugi, 2019, str. 13–15). Prenos znanja zajema različna znanja in veščine znotraj ali pa med organizacijami, ki lahko vodijo v različne učinke zaradi komunikacije, usposabljanja in demonstracij med zaposlenimi (Wang in drugi, 2024, str. 9820–9822). Predstavlja bistveni element mentorstva, znotraj katerega poteka deljenje tihega in eksplicitnega znanja. Tiho, implicitno znanje, ki se s tujko imenuje »know-how« in ni točno določeno, zajema izkušnje, vpoglede in spretnosti, kar je zelo pomembno predvsem pri reševanju problemov in inoviranju. Eksplicitno znanje pa je sestavljeno iz informacij, ki se lažje dokumentirajo in sporočijo (Ogunsola in drugi, 2023, str. 669–670).

Prenos znanja v podjetjih prinaša koristi predvsem za raziskave in razvoj, proizvodnjo in prodajo ter za druge vidike podjetja, navsezadnje pa tudi na inovacije. Velja za enega od ključnih procesov izboljšanja inovativne sposobnosti podjetja, ki med posamezniki razširja lastništvo znanja in bogati stopnjo razširjanja znanja celotnega podjetja. Poleg razmišljanja ter izboljšave interakcije znanja med zaposlenimi in organizacijami prenos znanja zajema

tudi razmislek o boljšem pridobivanju in absorpciji znanja (Wang in drugi, 2024, str. 9820–9822).

2.5 Povezava med mentorstvom in prenosom znanja

Mentorstvo predstavlja najbolj naraven proces prenosa znanja in izkušenj med generacijami v podjetjih, pri čemer znanje in izkušnje krožijo od starejših, bolj izkušenih na mlajše, manj izkušene, pa tudi obratno, kar krepi medgeneracijsko sodelovanje, ki je podrobneje opisano v poglavju 3.8 (Pavlin, 2012, str. 29–40). Mentorstvo je učinkovit inštrument za implicitni in eksplicitni prenos znanja ter predstavlja ključno vlogo pri premagovanju generacijskih in izkustvenih vrzeli med zaposlenimi, poleg tega pa omogoča prenos ključnega znanja na bodoče vodje (Ogunsola in drugi, 2023, str. 671). Proces mentorstva pri prenosu znanja zmerno do močno vpliva na razvoj veščin, splošni razvoj mentorirancev, prav tako pa izboljšuje njihovo usposobljenost. Pozitivno vpliva tako na organizacijo kot na posameznika, pri čemer so koristi za organizacijo vidne v učinkovitejši izmenjavi informacij med zaposlenimi, boljši produktivnosti in uspešnosti ter socializaciji znotraj daljšega časovnega obdobja, posameznik pa je deležen kariernega uspeha in večjega zadovoljstva. Gre za posebno obliko prenosa znanja, ki učinkovito spodbuja strokovno znanje, vodstvene in raziskovalne sposobnosti, hkrati pa krepi ustno, pisno in medosebno komunikacijo (Bello in Mansor, 2013, str. 139, 142).

Za doseganje kakovostnega prenosa znanja tekom mentorstva je nujno pripraviti temeljite mentorske programe, nad katerimi bdijo vodje programov. Mentorski programi, ki stremijo predvsem k prenosu disciplinskega znanja, vključujejo vizije uspeha, ki so osredotočene predvsem na izboljšanje kompetenc in spretnosti zaposlenih. Podjetja z mentorstvom, ki ga uporabljajo predvsem za prenos znanja, si prizadevajo oblikovati mentorske odnose tako, da dosežejo učenje v največji meri. Za doseganje tega morajo najprej izbrati dobre potencialne mentorirance, ki imajo potrebne sposobnosti in si želijo učenja za delo v podjetju. Nato je treba te povezati z izkušenimi mentorji, ki imajo ustrezno strokovno znanje in so z mentorirancem pripravljeni vse to tudi deliti. Po oblikovanju mentorskih parov si ti na podlagi vnaprej pripravljenega mentorskega programa postavijo jasne cilje, pričakovanja in osnovna pravila interakcije znotraj mentorskega odnosa. Mentorski pari si tekom mentorskega procesa pri odpravljanju morebitnih težav, spremljanju napredka in ocenjevanju znanja skozi komunikacijo, ki je nujno, lahko pomagajo z orodji in morebitno podporo, ki jim jih morajo vodje mentorskih programov zagotavljati skozi celotni proces mentorstva. Na ta način je jasno določeno, kaj točno se od mentorskega para pričakuje in na kakšen način se lahko vse to doseže, prenos znanja pa je lahko maksimalen (Trees, 2016, str. 11–13).

Zaposleni, ki so v podjetjih deležni mentorstva z dobro strukturiranimi programi prenosa znanja, so bolj samozavestni, kompetentni in prilagodljivi. To je še posebej pomembno za podjetja, ki delujejo v okolju nenehnih sprememb, zaradi katerih so zaposleni primorani

slediti razvoju tehnologij in zahtevam trga. Mentorstvo pa poleg tega povečuje pripadnost in predanost zaposlenih, kar zmanjšuje fluktuacijo (Ogunsola in drugi, 2023, str. 670–671).

Za učinkovito mentorstvo in uspešen prenos znanja je v podjetju treba spodbujati kulturo sodelovanja, saj ta predstavlja osnovo izmenjave znanja in mentorstva. Pri tem je treba podpirati odprto komunikacijo brez kakršnegakoli strahu in dejavnosti za krepitev zaupanja. Skupaj z zaposlenimi, ki čutijo medsebojno podporo pri rasti in so motivirani za deljenje znanja, se razvija tudi celotno podjetje. Prav tako je za učinkovito mentorstvo in uspešen prenos znanja pomembno tudi spodbujanje nenehnega učenja s pomočjo delavnic in spletnih seminarjev, s katerimi bodo zaposleni lahko nadgradili svoje mentorske izkušnje. Pomembno je tudi dokumentiranje in izpostavljanje uspešnih primerov prenosa znanja, saj to povečuje motivacijo ostalih zaposlenih, prav tako pa se na ta način dokaže vrednost dobrega mentorskega programa. Dva od ključnih korakov do učinkovitega mentorstva pa sta tudi reden pregled in prilagajanje mentorskega programa (Mentoring Complete, 2024).

3 DEJAVNIKI IN VLOGE V MENTORSKEM PROCESU TER NJIHOV VPLIV NA PRENOS ZNANJA

3.1 Pomen izkušenj mentorja in mentoriranca v mentorskem procesu

Izkušnje mentorstva so lahko pozitivne ali negativne. Mentorski odnos je medsebojno odvisen, zato je zelo pomembno, kdo sodeluje v mentorskem odnosu in kakšne so medsebojne izkušnje udeležencev, saj te vplivajo na uspešnost mentorstva (Nunan in drugi, 2023, str. 3). Izkušnje so vzajemne in zahtevajo določeno odgovornost (Deane in drugi, 2023, str. 3368).

Pozitivne izkušnje, kjer je odnos znotraj mentorskega para trden, odprt in z globoko povezanostjo, so progresivne in vodijo v učinkovito izmenjavo znanja ter v rast in razvoj obeh vpletenih. Mentoriranec, ki se od svojega mentorja čuti sprejetega, prav tako pa med njima poteka uspešna komunikacija, do svojega mentorja čuti veliko spoštovanje njegovega širokega strokovnega znanja, izkušenj in spretnosti, kar ga še bolj sili tudi v svojo aktivnost. Koristi izkušenj je deležen tudi mentor. Okrepijo se predvsem njegove veščine učenja dela z mladimi, empatija, komunikacija, vodenje, timsko delo, upravljanje s časom, aktivno poslušanje in potrpežljivost (Bufali in drugi, 2023, str. 3173). Pozitivna izkušnja pomembno vpliva na vzpostavitev ugodnega mentorskega odnosa, saj krepi gradnjo zaupanja, iskrenost in spoštovanje, prav tako pa ustvarja stabilno, podporno in varno mentorsko okolje (Nunan in drugi, 2023).

V nasprotju s pozitivnimi izkušnjami, pa se znotraj mentorskega odnosa lahko pojavijo tudi negativne izkušnje. Včasih zaradi številnih razlogov kot na primer pomanjkanje zanimanja mentorja, preobremenjenost in podobno, pride do nekorektnih nasvetov mentorja. Gre za nasvete, ki so neskladni s tem, kar mentoriranec pričakuje oz. potrebuje. Mentor pri nasvetih

ne upošteva interesov, identitete in ciljne usmerjenosti mentoriranja, kar lahko vodi v mentorirančevo frustracijo in nazadovanje v njegovem razvoju, saj ne vidi smisla v tem, kar dela (Li in drugi, 2024, str. 4). Do negativne izkušnje tekom mentorstva lahko pride tudi zaradi nedejavnosti in pomanjkanja zanimanja mentoriranja. To namreč lahko vodi v umik mentorja, ki bo pripravil le neke osnove, večjega truda pa ne bo pokazal. Motivacija mentorirancev krepi pripravljenost mentorja. Če motivacije mentoriranja ni, to vodi v odsotnost občutka cenjenosti mentorja, posledično pa se mu zdi nesmiselno trošiti energijo za nekoga, ki mu energije ne vrača (Smith in Cantillon, 2024, str. 6). Neuspešen odnos, ki je posledica neusklajenosti mentorskega para, osebnostnih konfliktov, neustreznega mentorskega znanja, izkušenj in veščin ter pomanjkanja predanosti in organizacijske podpore, izzove nezadovoljstvo mentorja in mentoriranja. Nezadovoljstvo zavira in otežuje prenos znanja ter onemogoča napredek obeh udeležениh (Nunan in drugi, 2023, str. 3). Negativne izkušnje z mentorstvom ne pomenijo vedno slabega mentorskega odnosa, saj se lahko zaradi velike potrebe po prilagajanju v vsakem odnosu pojavi kakšen negativen dejavnik. Negativne izkušnje so lahko blage in nenamerne pomanjkljivosti, kot na primer manjša neodzivnost, segajo pa lahko vse do resnih namernih vedenj, kot so nadlegovanje in zlorabe. Resne negativne izkušnje lahko povzročajo poslabšanje duševnega zdravja, fluktuacijo zaposlenih, slabšo delovno produktivnost in uspešnost, prav tako pa močno vplivajo na čustveno stanje zaposlenega na delu. Nekateri avtorji so celo mnenja, da je v podjetju bolje biti brez mentorstva, kot pa imeti negativno mentorstvo, saj je to veliko bolj škodljivo (Tuma in drugi, 2021, str. 2).

3.2 Pomen preteklih izkušenj z mentorji

Pretekle izkušnje z mentorji lahko močno vplivajo na odnos do mentorstva. Kar 75 % udeležencev raziskave škotskega mentorskega programa Poti motivacije, zavezanosti in odpornosti (angl. MCR Pathways) namreč meni, da so predhodne izkušnje z mentorjem povečale njihovo občutljivost oz. so jih spodbudile k večji pripravljenosti na mentorstvo, ko so sami stopili v vlogo mentorja. Na podlagi preteklih izkušenj se namreč zavedajo predvsem pomena neformalnega mentorja (Bufali in drugi, 2023, str. 3180). Pretekle izkušnje mentorja izoblikujejo za izvrševanje njegove vloge, saj se lahko iz njih veliko nauči, posledično pa lahko izboljšuje pozitivne lastnosti, hkrati pa zmanjšuje negativne na način, da stremi k boljši podobi mentorja, kot je bil njegov (Cavazos Vela in drugi, 2024, str. 1003). Veliko mentorjev svojo odločitev postati mentor sprejme na podlagi pretekle izkušnje z mentorji, velikokrat jim ta predstavlja tudi vzor. Kadar ima nekdo dobrega in izkušenega mentorja in je nad mentorstvom navdušen, se njegov odnos do procesa mentorstva in okvirna prepričanja vzpostavijo, predno spozna celoten pristop (Babuder, 2016, str. 333). Pretekle izkušnje mentoriranja so lahko tudi negativne, zato je zelo pomembno, da se mentorji tega zavedajo, saj se njihov vpliv lahko pozna tudi na sedanjem odnosu. Opazne so lahko kot pomanjkanje zaupanja in odprtosti v odnosu do mentorja (Child to Child, 2021, str. 25). Mentorji lahko svoje pretekle izkušnje spremenijo v priložnost, da sami mentorirancem omogočijo boljšo izkušnjo, kot so jo imeli sami (Moeckel in drugi, 2025, str. 3).

3.3 Vloga mentorjev v mentorirančevem strokovnem razvoju

V mentorskem procesu ima mentor zelo pomembno vlogo. Mentor poleg zagotavljanja kariernega svetovanja skrbi za čustveno podporo mentorirancu, hkrati pa skrbi tudi za ravnovesje zasebnega in poklicnega življenja. Mentor deluje kot vodnik, ki skozi karierno svetovanje svojemu mentorirancu svetuje, ga zagovarja, mreži, mu ustvarja priložnosti, postavlja konkretne in jasne cilje, mu pomaga, prav tako pa tudi spremlja njegovo kariero. S svojimi strateškimi nasveti svojemu mentorirancu omogoča, da si lahko na najboljši možen način pomaga kar sam. Pomembna vloga mentorja je tudi v dajanju kritičnih povratnih informacij, ki mentoriranca usmerijo na pravo pot v smeri kariernega razvoja (Straus in drugi, 2013, str. 5–7). Povratna informacija mentorja mora upoštevati izobrazbeno stopnjo mentoriranca, njegove značilnosti in poklicno identiteto, ki pripomore k dojetanju in osebnim prepričanjem mentoriranca, hkrati pa mu omogoča ustrezen odziv na povratno informacijo (Krause, 2024, str. 12–13).

Mentor skrbi tudi za izogibanje napakam, mentorirancu svetuje, kje oz. za kaj je pametno porabiti svoj čas in vire, hkrati pa ga opozarja na morebitne pasti. Ena izmed ključnih vlog mentorja je nudenje čustvene podpore, ki vključuje iskreno deljenje lastnih občutkov, sočustvovanje v težkih trenutkih, spodbujanje k določenim ravnanjem, spopadanje s stresom, svetovanje glede načina učinkovitega opravljanja dela in ohranjanja zdrave pameti v kaotičnem okolju (Straus in drugi, 2013, str. 5–7). Mentor lahko zelo izrazito in neposredno vpliva tudi na podporo in spodbudo mentorirancev (Nunan in drugi, 2023). Pomaga jim stopiti iz udobja in se spopasti z različnimi izzivi (Svenšek, 2019, str. 42). Pomembno vpliva tudi na vzdrževanje mentorskega odnosa in izvajanje intervencije. Mentor lahko odnos gradi s pomočjo skupnih interesov, z osredotočenjem na najljubše dejavnosti mentoriranca in podobno. Izvajanje intervencije mentorstva zajema na primer logistično načrtovanje terminov mentorirancev, ki od mentorja zahteva precej premisleka (Loeper in Schwartz, 2023, str. 1069).

Mentor ima v mentorskem procesu po mnenju nekaterih štiri ključne vloge, in sicer vlogo moderatorja, motivatorja, supervizorja in prezentatorja. V vlogi moderatorja mentor pospešuje proces mentorstva, saj s konkretnimi predlogi usmerja mentoriranca pri svojem delu. Vloga motivatorja mentorirancu nudi zelo pomembno spodbudo, ki ga preganja, hkrati pa mu pomaga, da ne obupa. Mentor kot supervizor podrobno opazuje mentorski proces, prav tako pa mentorirancu pri tem stalno svetuje. V vlogi prezentatorja pa mentor deluje kot strokovnjak na svojem področju, ki mentoriranca vodi k uresničevanju zastavljenih ciljev in rezultatov (Sánchez, 2010, str. 8). Mentorji s širjenjem vpogleda v znanje in spodbujanjem mentoriranca k ustvarjanju lastnega mnenja glede lokalnih in globalnih vprašanj izobražujejo, usmerjajo in vodijo tudi k uresničevanju trajnostnih ciljev (Kolenc, 2024).

Pomembna vloga mentorja je tudi pri ocenjevanju mentorirančevega razvoja. Mentor namreč ovrednoti stopnjo, ki jo mentoriranec s pomočjo usvojenih kompetenc dosega, prav tako pa preveri doseganje zastavljenih ciljev (Krause, 2024).

3.4 Kompetence dobrega mentorja

Dober mentor je oseba več talentov, ki hrani različne osebnostne lastnosti, kompetence in reference, ki združujejo znanje, vrednote, motivacijo, sposobnost in samopodobo mentorja. Pri tem so v prvi vrsti pomembne predvsem njegova želja po delu z ljudmi, potrpežljivost in tolerantnost ter zahteva po visokih standardih zase in za svoje sodelavce (Svenšek, 2019, str. 45).

Pomembna kompetenca mentorja je njegova altruističnost, kar pomeni, da v mentorskem odnosu deluje nesebično in v skladu z najboljšim interesom mentoriranca. Dober mentor je iskren, vreden zaupanja in aktiven poslušalec, saj na ta način svojemu mentorirancu lažje svetuje in mu pri tem ne vsiljuje svojih idej. Ena izmed ključnih kompetenc dobrega mentorja je tudi njegova izkušnost, ki močno pomaga pri razvoju mentoriranca, saj mentor z izkušnjami pridobi ustrezno znanje ravnanja v različnih situacijah in se posledično lažje spopada z najrazličnejšimi problemi (Straus in drugi, 2013, str. 4).

Učinkovit mentor je svojemu mentorirancu dostopen in na voljo, kadar ga ta potrebuje. Svojo dostopnost lahko zagotavlja na različne načine, bodisi fizično ali pa na daljavo prek elektronske pošte, video klicev in telefonskih stikov, pri čemer je tu potrebna tudi pametna razsodnost mentoriranca, kdaj je pomoč mentorja res nujna. Pomembna lastnost mentorja je tudi sposobnost prepoznavanja potencialnih prednosti in omejitev pri svojem mentorirancu ter sposobnost spodbujanja njegovega kariernega razvoja (Straus in drugi, 2013, str. 4). Dober mentor je hkrati tudi dober vzornik, ki mentorirancu omogoča znanje, spodbudo, smernice in moralno podporo, prav tako pa mu pomaga pri mreženju z ustreznimi ljudmi in mu nudi občutek varnosti (Hill in drugi, 2022, str. 558). Zelo pomembna kompetenca mentorja je tudi njegovo nudenje stalnih povratnih informacij, saj te mentorirancem izboljšajo kakovost dela, hkrati pa jim pomagajo pri osebnem razvoju (Nunan in drugi, 2023). Dodana vrednost mentorja je tudi njegovo znanje upravljanja odnosov, ki ga krepi s pomočjo svojih komunikacijskih veščin. Dober mentor je ustvarjalen, samozavesten in usmerjen k ljudem ter točno določenim ciljem, prav tako pa je več organiziranja časa in dela (Svenšek, 2019, str. 45).

Za učinkovitost mentorja je potreben njegov stalni razvoj s krepitvijo že obstoječih kompetenc in usvajanjem novih. Te se lahko krepijo tekom mentorskega procesa, veliko pa pripomorejo tudi stalna usposabljanja, ki vključujejo teme mentorstva, učinkovitega upravljanja s časom, razvoja zaposlenih, aktivnega poslušanja, medgeneracijskega povezovanja, svetovanja, gradnje zaupanja, ustreznega določanja ciljev mentorstva in podobno (Krause, 2024, str. 29).

3.5 Vloga mentorirancev v mentorskem procesu

Mentorstvo je dvostranski proces, kar pomeni, da je za dober mentorski proces poleg aktivnosti mentorja potrebna tudi aktivnost mentoriranca. Pri tem je dobro, da je

mentoriranec že pred prvim stikom z mentorjem notranje motiviran in da ima zastavljeno vizijo in cilje, ki jih želi doseči (Niazi in drugi, 2024, str. 6). Pomembna je odprtost mentoriranca za povratne informacije, hkrati pa mora biti mentoriranec, tako kot mentor, dober in aktiven poslušalec. Pri sprejemanju informacij mora znati presoditi, kaj je zanj pomembno in kaj ga vodi v karierni in osebni razvoj. Pri tem ne rabi upoštevati vseh nasvetov mentorja, dobro pa je, da vse natančno prouči in jih prilagodi na način, ki mu ustreza. Ključno je, da tudi mentoriranec mentorju poda svoje povratne informacije. Te namreč mentorju omogočijo videnje napredka, pomena izkušenj v odnosu, prav tako pa omogočajo predloge za izboljšave (Nunan in drugi, 2023, str. 8).

Mentoriranec mora biti odgovoren, hkrati pa se mora držati časovnih okvirov, ki sta jih z mentorjem določila. V mentorskem odnosu je bistvenega pomena predvsem mentorirančevo spoštovanje do svojega mentorja, ki se kaže v osebni spoštovanju, spoštovanju časa sestankov in priprave na sestanke, saj se mentorski proces na ta način lahko lažje vodi in kontrolira (Straus in drugi, 2013, str. 5). Po mnenju nekaterih avtorjev mora biti mentoriranec tudi predan, pripravljen na učenje, odprt in komunikativen, dodatno pa k uspešnosti mentorskega procesa prispevajo tudi njegova delavnost, zanesljivost in radovednost. Dober mentoriranec je sposoben samozavedanja in refleksije, ki mu pomagata odkriti pomanjkljivosti v njegovih veščinah, prav tako pa mu pomagata pri zastavljanju vprašanj mentorju, da bo od njega dobil prave odgovore. Pomembna lastnost mentoriranca, ki pripomore k uspešnosti mentorstva, pa je tudi njegova fleksibilnost (Hill in drugi, 2022, str. 559).

3.6 Izzivi mentorja v mentorskem procesu

Eden izmed ključnih izzivov mentorstva je zagotovo pomanjkanje časa, pri čemer lahko mentor svojo dostopnost zagotavlja tudi neosebno, kar močno olajša proces in velikokrat prihrani dragoceni čas (Straus in drugi, 2013, str. 4). Mentor se v mentorskem procesu srečuje tudi s komunikacijskimi ovirami, ki lahko privedejo do napačne komunikacije, nerazumevanja in zmede, lahko pa vodijo celo v prekinitev mentorskega odnosa (Rollnik-Sadowska in drugi, 2023, str. 6). Izziv lahko predstavljata že samo iskanje in vzdrževanje kakovostnega odnosa znotraj mentorskega para, saj se je treba stalno prilagajati. Problem lahko nastane tudi v primeru neusklajenih osebnosti mentorja in mentoriranca, kar lahko privede do težav s komunikacijo in interakcijo ter posledično do oddaljenosti in nepovezanosti mentorskega para. Temu problemu se lahko izognemo s skrbno oceno potencialnih mentorjev in mentorirancev že pred sklenitvijo odnosa, vsekakor pa obstaja tveganje, da se neusklajenost pokaže šele tekom odnosa (Hill in drugi, 2022, str. 558–566).

Do težav v mentorskem procesu lahko prihaja tudi zaradi nejasno definirane meje odnosa mentorskega para. Mentoriranec lahko namreč čuti pretirano odvisnost od mentorja, kar pomeni, da išče potrditev, nasvet mentorja že za opravljanje najpreprostejših nalog, kar vodi v zmanjšanje samostojnosti mentoriranca. Težave se lahko pojavijo tudi na strani mentorja,

ki lahko v preveliki želji po vplivu na mentoriranca vsiljuje določene odločitve, ki pretirano vplivajo na karierni razvoj mentoriranca (Krause, 2024, str. 32).

Eden izmed izzivov, s katerimi se mentor pogosto srečuje je tudi ohranjanje pozornosti mentoriranca. Odnos je namreč lahko precej težaven, če mentoriranec nenehno gleda v telefon, saj mentorju pokaže nespoštovanje do njegovega dela, hkrati pa v njem hitro vzbudi občutek nesmiselnosti (Loeper in Schwartz, 2023, str. 1069). Eden izmed izzivov sodobnega mentorja je lahko tudi mentoriranje novo zaposlenega, ki je pripadnik etičnih manjšin. Ta lahko namreč zaradi preteklih slabih izkušenj, ki so vključevale diskriminacijo, na začetku mentorskega odnosa svojemu mentorju ne zaupa. Pri odpravljanju tega in postopnem pridobivanju zaupanja ključno vlogo igra predvsem kulturna kompetentnost mentorja, ki podpira tudi medrasna ujemanja (Griffith in drugi, 2021, str. 152).

3.7 Vpliv starosti na odnos do mentorstva

Lawrence je s svojo organizacijsko teorijo o vplivih starosti raziskoval vpliv starosti in njene porazdelitve znotraj organizacije na starostne norme. Starostne norme predstavljajo stereotipe tipične starosti posameznikov z določeno vlogo. Starejši zaposleni po navadi znanje delijo, mlajši pa ga prejemajo. Mlajši zaposleni po navadi stremijo k osebnemu in poklicnemu razvoju, starejši pa h generativnosti, kar potrjuje starostno normo starejšega kot osebe, ki znanje deli, ter mlajšega, ki znanje prejema. S pomočjo raziskave je bilo ugotovljeno, da starost kot posledica starostnih norm pozitivno vpliva na motivacijo po deljenju znanja z drugimi, negativno pa vpliva na zaznano sposobnost deljenja znanja. Starejši zaposleni hranijo modrost in strokovno znanje ter so posledično motivirani za predajo znanja mlajši generaciji. Kljub temu pa se v družbi velikokrat pojavi skepticizem glede dejanske sposobnosti starejših kot posledica negativnega starostnega stereotipa, da so starejši zaposleni zaradi upadanja duševnih sposobnosti manj kompetentni za deljenje znanja. Mlajši zaposleni, ki so največkrat prikazani kot neizkušeni, pa so zaradi svoje odprtosti do prejemanja znanja pogostejše kot starejši prepoznani kot sposobni in motivirani za mentorstvo (Burmeister in drugi, 2018, str. 1–3, 12).

S staranjem se zmanjšujejo tekoče osebne kognitivne sposobnosti, kar pomeni, da slabijo prirojene zmožnosti obdelave informacij, kot je na primer reševanje problemov. Hkrati pa se s staranjem krepijo kristalizirane kognitivne sposobnosti, ki predstavljajo vse znanje in izkušnje ter verbalne spretnosti, ki jih oseba pozna. Strokovno znanje, ki ga oseba pridobiva tekom svojega življenja, je odvisno od tekočih kognitivnih sposobnosti, pri čemer več znanja pomeni večjo uspešnost; ko je neko znanje že usvojeno, pa v ospredje pridejo kristalizirane kognitivne sposobnosti, saj je obstoječe znanje osnova novega znanja. Glede na zgornje ugotovitve je sprejemanje znanja za starejše zaposlene zaradi zmanjšane možnosti reševanja problemov kljub sposobnosti gradnje predhodno usvojenega znanja lahko precej težavno, zato so zanje zelo pomembne časovno prilagodljive oblike učenja. Nasprotno pa mladi zaradi razvitih tekočih kognitivnih sposobnosti, kljub svoji neizkušenosti, znanje lažje in hitreje

sprejemajo. Za razliko od prejemanja znanja pa so starejši boljši v njegovem deljenju. S starostjo se namreč krepijo kristalizirane kognitivne sposobnosti, ki starejšim zaposlenim omogočajo širino usvojenega znanja in izkušenj ter jim podajo sposobnost deljenja z drugimi, kar je v nasprotju z negativnim starostnim stereotipom (Dietz in drugi, 2022, str. 6–7).

Kljub temu da organizacije ne morejo spremeniti starosti svojih zaposlenih, pa se lahko njihov vpliv pozna na zaznani sposobnosti in motivaciji zaposlenih za deljenje in prejemanje znanja v sklopu mentorstva (Burmeister in drugi, 2018, str. 3). Ljudje skozi obdobja svojega življenja različno dojemajo preostali čas v življenju, posledično pa temu prilagajajo tudi svojo motivacijo (Dietz in drugi, 2022, str. 9–10).

Teorije psihologije življenjske dobe navajajo, da si starejši zaposleni bolj prizadevajo h generativnosti, ki vključuje motivacijo za usposabljanje, poučevanje in vodenje drugih, prav zaradi dojetja preostalega časa tako na delovnem mestu kot na splošno v življenju (Fasbender in drugi, 2021a, str. 2). Skrb za prihodnje generacije, kot je generativnost prvi poimenoval Erikson, je odvisna od motivacije, ki koristi tako dotični osebi kot tudi drugim. Med osebne motive spadata želja po zapuščanju znanja in želja po občutku usposobljenosti, želja delati dobro za druge pa spada med motive, ki koristijo drugim. Prizadevanje za generativnost je po mnenju organizacijskih strokovnjakov eden izmed glavnih dejavnikov za pošiljatelje znanja in je hkrati razlog, zakaj se zaposleni pri delu radi podpirajo (Fasbender in drugi, 2021a, str. 4). Glede na raziskavo, ki je vključevala model soodvisnosti v vzorcu 145 starostno raznolikih mentorskih parov, generativnost vpliva na deljenje znanja in je pomembna tako za starejše kot tudi za mlade zaposlene. Deljenje znanja in izkušenj starejšega mentorja pripomore k lažjemu prejetju znanja mladega mentoriranca in obratno, saj tudi deljenje znanja mladih olajšuje prejetje znanja starejšim (Fasbender in drugi, 2021a, str. 13).

Vpliv starosti na mentorstvo se kaže predvsem v prenosu znanja, saj med generacijami obstajajo razlike v delovni motivaciji po prenosu znanja. Starejše zaposlene večinoma vodi predvsem motivacija deljenja svojih znanj in spretnosti mladim, vendar pa jih pri tem lahko ovira strah pred izgubo statusa kot posledica deljenja svojega znanja mlajši generaciji (Fasbender in Gerpott, 2022, str. 147). Dogaja se namreč, da mentor ob prihodu novo zaposlenega v njem lahko vidi velik potencial, zato se počuti ogroženega, da bo ta nadomestil njegovo delo. Posledično tak mentor ne izkoristi in ne preda vse širine svojega znanja in izkušenj, v najhujših primerih pa se lahko celo zgodi, da mentor mentorirancu načrtno da slabe nasvete z namenom, da bi zaviral oz. celo uničil njegovo kariero in posledično ohranil svoje mesto. Perspektiven mentoriranec vsakemu mentorju ne pomeni neposredno konkurence, prav tako vsi mentorji niso škodoželjni. Večinoma mentorja perspektivnost in pripravljenost mentoriranca do dela še bolj spodbudita k predaji znanja, saj v njem lahko vidi pomoč pri opravljanju svojega dela, hkrati pa ga želi še bolj razviti, saj pri tem občuti notranje zadovoljstvo in ponos. Dober in usposobljen mentor namreč nima

težav s prepoznavanjem in razkrivanjem svojih prednosti in omejitev, sploh če bi bile lahko te koristne za mentoriranca (Perlmutter, 2008).

Nasprotno pa mlajše zaposlene žene motivacija po razvoju in učenju s prenosom znanja, pri tem pa se lahko bojijo soočenja s starejšimi zaposlenimi v smislu morebitnega ponižanja in nespoštovanja (Fasbender in Gerpott, 2022, str. 147). Višja starost mentorja lahko v mladem mentorirancu pred konkretnim medsebojnim stikom sproži tudi nenameren strah oz. skeptičnost glede usklajenosti vrednot in morebitne nezmožnosti poistovetenja. Mentoriranec zaradi različne starosti velikokrat meni, da starejši mentor razmišlja drugače, svojim letom primerno, in ga posledično ne razume. Ta strah se največkrat izkaže za nepotrebnega in neresničnega, saj razlika v starosti ne prinaša vedno le slabosti, temveč lahko eden drugega bogatita bodisi s svojo starostjo bodisi mladostjo (Li in drugi, 2024, str. 5).

Na delovnem mestu lahko prihaja celo do starostne diskriminacije, saj se zaposlenih zaradi starosti velikokrat ne ceni, kljub temu da hranijo ogromno pomembnega znanja. Starostna diskriminacija starejše generacije na delovnem mestu lahko celo onemogoča razvoj mladih, saj starejši zaradi pomanjkanja zaupanja v lastne sposobnosti svojega znanja ne želijo predati v celoti. Pri tem je zelo pomembno, da organizacije stremijo k zmanjšanju starostne diskriminacije, kar lahko storijo na način, da zaposlene pri aktivnostih organizacije, kot so usposabljanje, načrtovanje kadrov, sistemi nagrajevanja in razvoj za ocenjevanje uspešnosti, obravnavajo enako ne glede na starost. Prav tako je treba obravnavati in ustrezno reševati razne starostne predsodke in stereotipe (Fasbender in Gerpott, 2021b, str. 125–136).

3.8 Medgeneracijsko sodelovanje v mentorskem procesu

Demografske spremembe vodijo v starostno vse bolj raznoliko delovno silo, kar organizacijam omogoča širjenje dragocenega znanja znotraj svojih zaposlenih. Pri tem prihaja do medgeneracijskega sodelovanja, saj lahko starostno raznolika delovna sila koristi znanje drug drugega. Mentorstvo je dvosmerni prenos znanja, ki vključuje deljenje in prejemanje znanja znotraj dveh zaposlenih. Proces je soodvisen od obeh akterjev, saj zahteva čas in trud celotnega mentorskega para. Večinoma se dogaja, da starejši znanje predaja, mlajši pa ga prejema. Seveda pa ni vedno tako, saj bi bil izključno enosmeren prenos znanja s tako razdeljenimi vlogami nesmiseln, organizacije pa ne bi v polnosti izkoristile celotnega potenciala starostno raznolikih zaposlenih. Mlajši zaposleni namreč hranijo najnovejše smernice na znanstvenem in tehničnem področju, z nenehnimi vprašanji pa širijo skladišče znanja starejših zaposlenih, prav tako pa jim omogočijo, da se tudi oni lahko učijo (Burmeister in drugi, 2018, str. 1–3). Predstavljajo pomembno in učinkovito skladovnico znanja s potencialno edinstvenimi informacijami in veščinami (Fasbender in Gerpott, 2021c, str. 3). Starejši zaposleni lahko mlajšim predajajo svoje strokovno znanje o organizaciji in organizacijskih postopkih, mladi pa lahko starejše podučijo o uporabi nove tehnologije, ki prestopajo in predvsem hitro napreduje (Fasbender in drugi, 2021a, str. 2). Posledično so

poleg mladih iskalci znanja lahko tudi starejši zaposleni. Iskanje znanja starejših od mlajših izvira iz njihove motivacije za razvoj, hkrati pa morajo pred tem imeti učinkovite stike z mlajšo generacijo in biti priložnostno naravnani prek perspektive prihodnosti, k čemur veliko pripomore organizacijska klima, ki ne diskriminira in spodbuja osredotočenost starejših na priložnosti ter uspešno staranje zaposlenih (Fasbender in Gerpott, 2021c, str. 6, 12).

Naraščajoči trend staranja družbe in beg možganov zaradi upokojitve predstavljata vse večja problema današnjih organizacij, ki prinašata tveganje izgube dragocenega znanja. Skrb za ohranitev znanja starejših zaposlenih in omogočanje medgeneracijske izmenjave znanja med starejšimi in mladimi pozitivno vplivata tako na organizacije kot tudi na zaposlene. Organizacije s pomočjo medgeneracijskega sodelovanja ohranjajo dragoceno znanje, zaposleni pa z učenjem drug drugega razvijajo svoje sposobnosti (Dietz in drugi, 2022, str. 3). Koristi, ki jih prinaša medgeneracijsko sodelovanje v sklopu mentorstva, lahko organizacije opazijo v ohranjanju njihovih kolektivnih spominov, prav tako pa se posledično izboljša tudi poslovni uspeh organizacije (Fasbender in drugi, 2021a, str. 2).

Medgeneracijsko sodelovanje, ki vključuje tudi obratno mentorstvo, v ospredje postavlja vse zaposlene ne glede na njihovo starost, pri čemer izpostavlja prednosti in spretnosti vsakega posebej z namenom, da so viri znanja in potrebe po znanju čim bolj usklajene (Dietz in drugi, 2022, str. 14). Obstaja več pristopov za spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja, ki jih lahko organizacije uporabijo. V organizaciji je zelo pomembno predstaviti in razjasniti nepotrebne starostne stereotipe, ki nehoti zavračajo vloge posameznikov v mentorskem odnosu, hkrati pa izvajati aktivnosti, ki stereotipe zavračajo. Organizacija bi lahko pripravila oz. omogočila usposabljanja, ki bi bila osredotočena predvsem na skupne značilnosti različnih starostnih skupin in načine dobrega medsebojnega sodelovanja, pri čemer bi poudarjali znanje in prispevek vsake starostne skupine posebej. Prav tako bi lahko organizacija prilagodila tudi svojo motivacijsko politiko različnim starostim skupinam, kar pomeni, da bi uvedla različne sisteme nagrajevanja, ki so prilagojeni s starostjo povezanim preferencam (Dietz in drugi, 2022, str. 19–20). Pomembno bi bilo poudariti in hkrati spodbujati tako deljenje kot tudi prejemanje znanja znotraj različnih generacij zaposlenih. Deljenje znanja za organizacijo namreč predstavlja večjo vrednost od individualnih stroškov posameznika. Prejemanje znanja bi moralo postati vsakodnevno vedenje zaposlenih, ki bi bilo lahko spodbujeno tudi s pomočjo enodnevnih programov usposabljanja za starostno raznolike zaposlene. Uradna komunikacija zaposlenih prek intraneta, glasil in podobno bi z ustreznimi smernicami organizacije lahko poudarjala medgeneracijsko sodelovanje in predvsem, da zaposleni različnih generacij ne predstavljajo tekmovanja za vire (Fasbender in Gerpott, 2022, str. 157).

Izguba znanja v organizaciji, ki se lahko pojavi zaradi pomanjkanja motivacije zaposlenih različnih starostnih skupin, povzroča višje stroške učenja in izobraževanja, nizko produktivnost, manjšo zmogljivost ter počasnejše dokončanje nalog, kar lahko organizacijo drago stane (Fasbender in drugi, 2021a, str. 2).

Glede na raziskavo, ki se osredotoča na predhodnike izmenjave znanja, na motivacijo, vedenje in namen zaposlenih pri deljenju znanja, vpliva več različnih dejavnikov, predvsem kulturnih, individualnih, organizacijskih in medosebnih. Odkrili so, da veliko vlogo pri verjetnosti želje po deljenju znanja igra podpora organizacije, saj naj bi to v zaposlenih sprožilo željo po vzajemni pomoči. Pri tem je sicer treba poudariti, da obstajajo izjeme, kjer so nekateri zaposleni svoje znanje pripravljeni deliti kljub odsotnosti zunanjih nagrad organizacije. Prav tako pa je treba opozoriti tudi na to, da deljeno znanje nima pomena, če prejemnik znanja tega ne želi prejeti. Zelo pomembna je namreč tudi aktivnost in motiviranost prejemnika. Posamezniki, ki si bolj prizadevajo za razvoj, svojo pozornost močno usmerjajo na deljeno znanje svojega mentorja, prav tako pa aktivno delujejo v smeri, da ga dobijo (Fasbender in drugi, 2021a, str. 2–3).

Pomembno je poudariti, da se prenos znanja med različnimi generacijami ne pojavi kar spontano. Starostne in/ali generacijske razlike zaposlenih lahko povzročijo napetosti v vedenju, vrednotah in njihovi identiteti, kar lahko negativno vpliva na uspešnost prenosa znanja (Fasbender in Gerpott, 2022, str. 146)

3.9 Mentorstvo kot strateško orodje upravljanja s kadri

3.9.1 Pomen mentorstva za razvoj kadrov

Mentorstvo močno vpliva na uspešnost mentorjev v javnem in zasebnem sektorju, predvsem zaradi tega, ker pripomore k napredovanju, poleg tega pa zmanjšuje izgorelost (Rollnik-Sadowska in drugi, 2023, str. 2). Mentorstvo svoj vpliv kaže tudi v učnih izkušnjah mentorirancev in krepitvi njihove samoučinkovitosti, predvsem na socialnih in priložnostnih področjih, saj jim prinaša samozavest in znanje (Niazi in drugi, 2024, str. 2). Mentorski proces razvija kariero managerja, pri tem pa se osredotoča predvsem na osebne in skupne vizije, cilje, strategije in akcijske načrte. Mentor mladega managerja spodbuja, podpira in krepi mentoriranca pri vodenju poslovanja in mu pomaga razvijati posebne managerske veščine (Čebulj, 2007, str. 30). Mentorstvo pripomore tudi k podpori vodenja, saj ustvarja individualne in vsestranske odnose, ki učijo tako nove kot izkušene vodje, hkrati pa spodbuja sodelovanje med zaposlenimi. Deljenje mentorjevih izkušenj, ki vključuje konstruktivno dajanje povratnih informacij, angažiranost in spodbudo, pripomore k boljšim učnim izkušnjam mentoriranca (Appiah in drugi, 2025, str. 77–78). Mentorstvo pospešuje razvoj organizacije, vodstva in kariere mentorja, prav tako pa pripomore k motiviranju in zadrževanju kadra ter obvladovanju stresa (Svenšek, 2019, str. 49).

3.9.2 Vpliv mentorstva na organizacijsko kulturo

Mentorstvo ima svoj prispevek tudi pri krepitvi in oblikovanju organizacijske kulture podjetja. Mentorstvo namreč predstavlja vključujočo in sodelovalno kulturo, ki je usmerjena

v razvoj in učenje, zato poleg prenosa znanja hkrati tudi krepi norme, vrednote in vedenjske vzorce, ki so prisotni znotraj podjetja. Pomembno je, da sta mentorska in organizacijska kultura ter njuni cilji in vrednote usklajeni, saj lahko podjetje na tak način le še bolj raste. Organizacijska kultura, ki spodbuja mentorstvo, pripomore k večjemu ugledu in zadovoljstvu zaposlenih, prav tako pa z mentorstvom pridobi nova spoznanja in ideje. Mentorstvo organizaciji zmanjšuje stroške, z omogočanjem učečega se okolja pa izboljšuje pripadnost podjetju ter krepi kulturo učenja. Mentor s svojim strokovnim znanjem in znanjem o delovanju organizacije pripomore k lažjemu uvajanju mentoriranja v organizacijsko kulturo (Pavlović Milijašević, 2021).

3.9.3 Povezava med mentorstvom in zadrževanjem kadrov

Dobro mentorstvo izboljšuje dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu in olajšuje opravljanje dela, kar vpliva tudi na zadovoljstvo na delovnem mestu. Mentorstvo zmanjšuje dovzetnost zaposlenih za čustveno izčrpanost in omogoča lažje spopadanje z njo v primeru, da se ta pojavi (Pavlović Milijašević, 2021). Vse pogostejša želja zaposlenih je možnost za rast in razvoj. Študija LinkedIn Workforce je odkrila, da bi kar 94 % zaposlenih v svojih podjetjih ostalo dlje, če bi imeli možnost za karierni razvoj. Zaposleni, ki s strani organizacije, v kateri delajo, občutijo, da jim je mar za njihov razvoj, so večinoma tudi bolj angažirani in stremijo k iskanju priložnosti za svoj karierni razvoj. Podjetjem lahko pri tem pomaga dober mentorski program, ki goji pozitivno kulturo na delovnem mestu, spodbuja motivacijo, močne medosebne odnose, omogoča osebno in poklicno rast, strokovno podporo, varno delovno okolje, prav tako pa spodbuja razvoj trdih in mehkih veščin zaposlenega (Leavitt Group, 2025). Mentorji s pomočjo mentorskega programa pridobijo zlata vredne priložnosti za razvoj svojega vodenja. Mentorstvo jim pomaga nadgraditi njihove komunikacijske in vodstvene veščine, kar jim lahko pomaga tudi pri njihovi nadaljnji karieri znotraj podjetja kot morebitne vodje (Gogpac, 2024).

4 EMPIRIČNA ANALIZA: VLOGA MENTORSTVA IN PRENOS ZNANJA MED ZAPOSLENIMI V IZBRANEM PODJETJU

4.1 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano podjetje deluje na področju projektiranja, gradnje in vzdrževanja tako bakrenih, optičnih kot tudi elektroenergetskih omrežij v Republiki Sloveniji in širše v regiji. Gre za veliko podjetje, ki stremi k zagotavljanju visoko kakovostnih storitev in celostnih rešitev. Podjetje se lahko pohvali z dolgoletnimi izkušnjami svojih zaposlenih, ki pri svojem delu uporabljajo najsodobnejšo opremo. Ta se s tehnološkim razvojem stalno posodablja, prav tako pa podjetje ponuja tudi raznolik vozni park. Na ta način se podjetje stalno prilagaja potrebam svojih naročnikov, hkrati pa jim nudi hitro odzivnost (Izbrano podjetje, 2025).

Podjetje ima funkcijsko organizirano organizacijsko strukturo v treh nivojih, s katero so pristojnosti in odgovornosti po celotni hierarhiji jasno razmejene, visoka stopnja odzivnosti in prilagodljivost naročnikom pa je omogočena na podlagi projektnega pristopa na nižjih nivojih. Ekipe podjetja so koordinirane iz petih operativnih in dveh tehničnih centrov na območju celotne Slovenije, kar podjetju omogoča odpravo napak na najpomembnejših vodih v roku največ štirih ur (Izbrano podjetje, 2025).

4.2 Trenutno stanje mentorskega procesa v izbranem podjetju

Ob prihodu novo zaposlenega v izbrano podjetje strokovna sodelavka za kadre na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi o prihodu novo zaposlenega obvesti ustreznega vodjo centra. Vodja centra na podlagi del, ki jih bo novo zaposleni opravljal, določi najprimernejšega zaposlenega, ki bo mentor novo zaposlenemu, prav tako pa določi tudi trajanje mentorstva. Vodja centra nato bodočega mentorja seznani z njegovo nalogo mentorstva in mu jo preda v izvajanje. Ko novo zaposleni prične z delom v izbranem podjetju, se najprej zgledi pri vodji centra, ta pa ga spozna z mentorjem. Mentor novo zaposlenemu predstavi sodelavce in delovne procese ter mu preda zahtevana teoretična in praktična znanja, ki se pričakujejo za področje dela novo zaposlenega. Po preteku določenega obdobja mentorstva je novo zaposleni mentoriranec deležen preizkusa usposobljenosti zaposlenega, uradno mentorstvo pa se s prej omenjenim preizkusom zaključi (osebni vir iz izbranega podjetja, 2025).

4.3 Metoda in raziskovalni pristop

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega raziskovanja. Teoretični del sem pripravila na podlagi različnih statističnih metod, ki pripomorejo k boljšemu in celovitemu razumevanju obravnavane tematike, s pomočjo sekundarnih domačih in tujih virov podatkov. Pri tem sem uporabila poglobljeno analizo tematike in sintezo ključnih ugotovitev. V empiričnem delu magistrskega dela sem vlogo mentorstva in prenosa znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju analizirala s pomočjo kvantitativne metode zbiranja in analize podatkov, za njihovo obdelavo in analizo pa sem uporabila programsko orodje Microsoft Excel.

4.3.1 Opis instrumenta in postopka zbiranja podatkov

Primarno zbrane podatke sem pridobila s pomočjo kvantitativne metode zbiranja in analize podatkov v obliki dveh anketnih vprašalnikov, ki sta bila posredovana zaposlenim mentorjem in mentorirancem v izbranem podjetju. Magistrsko delo zajema dva ločena anketna vprašalnika, eden je namenjen mentorjem izbranega podjetja, drugi pa mentorirancem, ki so v izbranem podjetju zaposleni do pet let. Na ta način sem lahko pridobila podrobne informacije za vsako skupino posebej, hkrati pa mi je dvojnost anketnih vprašalnikov omogočila tudi konkretno primerjavo obeh akterjev mentorskega para.

Anketna vprašalnika sta bila pripravljena s pomočjo spletnega orodja 1KA, ki omogoča spletno anketiranje, in sicer na podlagi proučevane strokovne in znanstvene literature domačih in tujih avtorjev. Pri raziskavi pomena izkušenj, vloge mentorskega para in prenosa znanja med zaposlenimi ter izboljšave mentorstva v podjetju sem se nanašala na različne obstoječe magistrske naloge in raziskave, ki vključujejo izbrano tematiko. Pri vprašanjih, ki se nanašajo na vpliv starosti na mentorstvo in medgeneracijsko sodelovanje, pa sem uporabila obstoječi že uveljavljen vprašalnik za merjenje medorganizacijske klime v organizaciji (WICS). Omenjeni že obstoječi vprašalnik vključuje vprašanja, vezana na vključenost zaposlenih različnih generacij v delovnem okolju, ki sem jih smiselno prilagodila za potrebe magistrskega dela.

Anketna vprašalnika, ki sem ju sestavila za namene magistrskega dela, sta razdeljena na pet sklopov (glej prilogi 1 in 2). Prvi sklop je proučeval pomen izkušenj v mentorskem procesu, kjer sem se osredotočila predvsem na sedanje izkušnje tako mentorja z mentorirancem kot mentoriranca z mentorjem, poleg tega pa sem pri mentorjih preverila, kakšen vpliv na odnos do mentorstva imajo njihove pretekle izkušnje. V drugem sklopu sem ugotavljala, kakšna je vloga mentorskega para pri strokovnem razvoju zaposlenega in prenosa znanja. Anketiranci so na Likertovih lestvicah odgovarjali, kakšni mentorji oz. mentoriranci so po njihovem mnenju ter kakšen bi moral biti posameznik, ki sodeluje z njim v mentorskem paru, prav tako pa so ocenjevali, v kolikšni meri po njihovem mnenju navedeni dejavniki vplivajo na uspešnost prenosa znanja. Tretji sklop je proučeval vpliv starosti na odnos do mentorstva in medgeneracijsko sodelovanje. Preverjala sem, ali s starostjo narašča tudi pripravljenost za mentorstvo, ali se s starostjo spreminja motiviranost za deljenje in prejemanje znanja, prav tako pa sem preverila sodelovanje med različnimi generacijami. Znotraj četrtega sklopa sem preverjala, kakšne spremembe oz. izboljšave mentorstva bi si anketiranci v podjetju želeli in kako bi se posledično izboljšala motivacija mentorjev za izvajanje mentorstva. Zadnji sklop pa se je nanašal na demografska vprašanja, in sicer spol anketiranca ter njegovo starostno skupino, pri čemer je anketiranec obkrožil ustrezen interval.

Anketna vprašalnika sta bila aktivna en mesec, in sicer v obdobju od 6. junija 2025 do 6. julija 2025. Pred pošiljanjem končnih anketnih vprašalnikov sem te poslala v testno reševanje z namenom, da se preveri zastavljena vprašanja in poda predloge v primeru morebitnega nerazumevanja. Potrebni so bili nekaj manjših sprememb, ob njihovi odpravi pa sem anketi posredovala vsem 97 mentorskim parom v izbranem podjetju v obdobju zadnjih petih let. Anketi sta bili anonimni, vsi zbrani podatki pa so bili obravnavani zaupno in uporabljeni izključno za namene magistrskega dela.

4.3.2 Vzorec

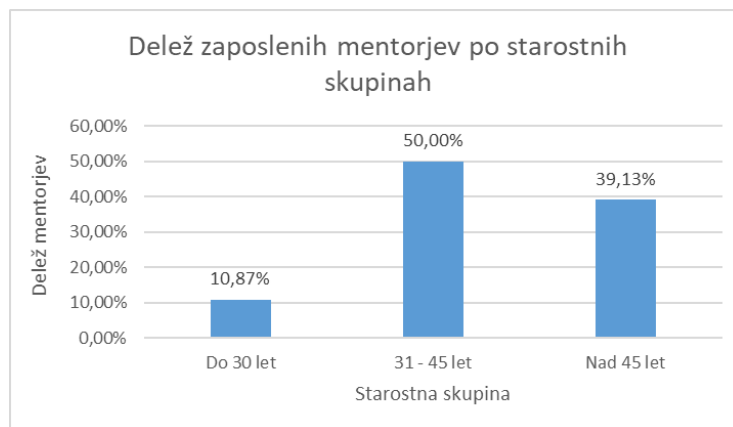
Anketni vprašalnik sem posredovala 97 mentorskim parom, torej 97 mentorjem in 97 mentorirancem izbranega podjetja, pri čemer sem kot mentorirance vzela zaposlene, ki

so v podjetju zaposleni do pet let, pri mentorjih pa sem se osredotočila na tiste, ki so bili v teh zadnjih petih letih mentorji.

Anketni vprašalnik za mentorje je izpolnilo 69 mentorjev, od tega v celoti le 46. V nadaljnji statistični analizi sem posledično izločila 23 delno izpolnjenih anketnih vprašalnikov za mentorje, analizo podatkov pa sem tako pripravila na vzorcu 46 zaposlenih mentorjev, kar predstavlja 47,42 % vseh mentorjev v izbranem podjetju v obdobju zadnjih petih let, njihov odziv pa je bil 66,67 %.

Na anketni vprašalnik za mentorirance je odgovorilo 72 mentorirancev, od tega v celoti 50, kar pomeni, da sem v nadaljnji statistični analizi izločila 22 delno izpolnjenih anketnih vprašalnikov za mentorirance. Podatke sem tako analizirala na vzorcu 50 zaposlenih mentorirancev, kar predstavlja 51,55 % vseh mentorirancev v izbranem podjetju v zadnjih petih letih, njihova odzivnost pa je znašala 69,44 %.

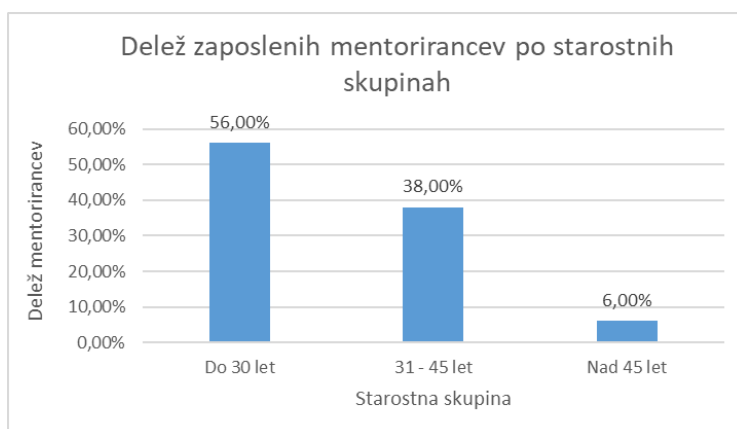
Slika 1: Delež zaposlenih mentorjev po starostnih skupinah



Vir: lastno delo.

S pomočjo analize podatkov, prikazanih na sliki 1, sem ugotovila, da največji delež zaposlenih mentorjev v izbranem podjetju pripada starostni skupini od 31 do 45 let. V tej starostni skupini je 23 zaposlenih mentorjev, kar predstavlja 50,00 % vseh zaposlenih mentorjev v izbranem podjetju v obdobju zadnjih petih let. Sledi starostna skupina nad 45 let, v kateri je 18 zaposlenih in predstavlja 39,13 % delež vseh zaposlenih mentorjev v obdobju zadnjih petih let. Najmanjši delež zaposlenih mentorjev pa pripada starostni skupini do 30 let, ki vključuje 5 zaposlenih, kar predstavlja 10,87 % delež.

Slika 2: Delež zaposlenih mentorirancev po starostnih skupinah



Vir: lastno delo.

Slika 2 prikazuje delež mentorirancev po različnih starostnih skupinah. Iz nje je razvidno, da največ mentorirancev pripada starostni skupini do 30 let. Omenjena starostna skupina zajema 28 mentorirancev, kar predstavlja 56,00 % vseh mentorirancev v izbranem podjetju v obdobju zadnjih petih let. Naslednja starostna skupina je od 30 do 45 let z 19 mentoriranci oz. 38,00 % deležem. Najmanj mentorirancev pa je znotraj starostne skupine nad 45 let, saj so tam le 3 zaposleni, ki predstavljajo 6,00 % delež.

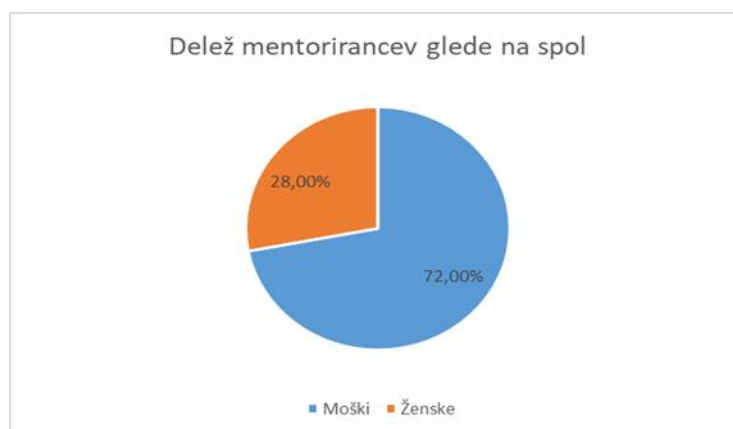
Slika 3: Delež mentorjev glede na spol



Vir: lastno delo.

Slika 3 prikazuje, da je v izbranem podjetju v obdobju zadnjih petih let največ mentorjev moškega spola. Teh je 34, kar predstavlja 73,91 % delež. Mentorjev ženskega spola je 12 zaposlenih, kar predstavlja 26,09 %.

Slika 4: Delež mentorirancev glede na spol



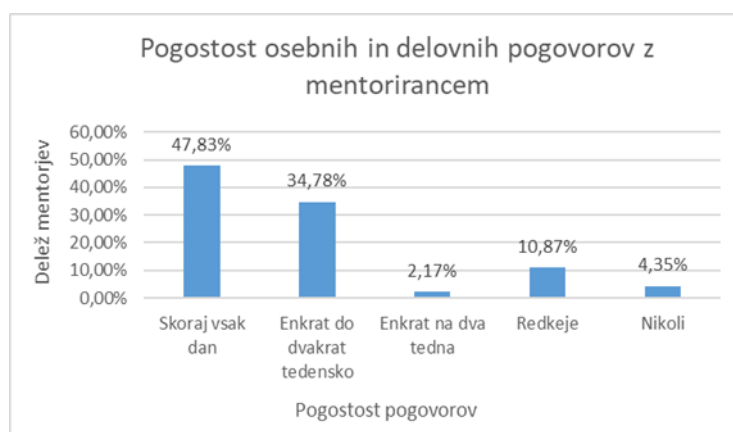
Vir: lastno delo.

Iz slike 4 je razvidno, da je največji delež mentorirancev moškega spola, in sicer 36 zaposlenih z 72,00 % deležem. Mentorirank je 14 zaposlenih, kar predstavlja 28,00 %.

4.4 Rezultati raziskave in interpretacija

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati na podlagi opravljene analize mentorjev in mentorirancev, s pomočjo katerih odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja. Kjer je možno, je pripravljena tudi primerjava odgovorov obeh skupin. Na ta način sem pridobila celostni pogled na zastavljeni problem, saj je zadeva preverjena tako s strani mentorjev kot tudi mentorirancev, kar omogoča kreiranje rešitve, ki bi čim bolj ustrezala vsem. Vsi rezultati analize temeljijo na podatkih, ki sem jih pridobila tekom raziskave.

Slika 5: Pogostost osebnih in delovnih pogovorov mentorja z mentorirancem



Vir: lastno delo.

Na sliki 5 je prikazana pogostost osebnih in delovnih pogovorov, ki so jih imeli mentorji s svojimi mentoriranci. Rezultati ankete kažejo, da je imelo 47,83 % mentorjev

(22 zaposlenih) stike s svojimi mentoriranci skoraj vsak dan. Malenkost manj, 34,78 % (16 zaposlenih), se jih je sestajalo enkrat do dvakrat tedensko, 2,17 % (1 zaposleni) enkrat na dva tedna, 10,87 % (5 zaposlenih) redkeje in 4,35 % (2 zaposlena) se jih s svojim mentorirancem ni sestalo nikoli. Iz tega lahko ugotovimo, da je pogostost srečanj mentorjev z mentoriranci, gledano skozi oči mentorjev, precej visoka, saj se vsakodnevno oz. vsaj enkrat do dvakrat tedensko srečuje 82,61 % vseh anketiranih mentorjev (38 mentorjev).

Iz slike 6 lahko razberemo pogostost osebnih in delovnih pogovorov z mentorjem, kot jo vidijo mentoriranci. Glede na anketo 50,00 % mentorirancev (25 zaposlenih) pravi, da so se s svojim mentorjem sestali skoraj vsak dan. Enkrat do dvakrat tedensko se jih je sestalo 22,00 % (11 zaposlenih), enkrat na dva tedna pa 8,00 % (4 zaposleni). Redkeje kot to jih je srečanja s svojim mentorjem imelo 16,00 % (8 zaposlenih), nikoli pa se jih ni sestalo 4,00 % (2 zaposlena). Po podatkih analize s strani mentorirancev se vsakodnevno oz. vsaj enkrat do dvakrat tedensko s svojim mentorjem srečuje 72,00 % vseh anketiranih mentorirancev (36 zaposlenih).

Slika 6: Pogostost osebnih in delovnih pogovorov mentoriranca z mentorjem



Vir: lastno delo.

Primerjava mnenja mentorjev in mentorirancev na podlagi podanih odgovorov, ki so prikazani na slikah 5 in 6, kaže, da so zaposleni odgovarjali precej podobno. Tako mentorji kot mentoriranci so medsebojna osebna in delovna srečanja v izbranem podjetju opredelili kot precej pogosta, saj je približno polovica pri obeh udeleženi skupinah odgovorila, da se srečujejo skoraj vsak dan. Razlika med odgovori mentorjev in mentorirancev je bila minimalna, in sicer 2,17 %. Da se srečujejo enkrat do dvakrat tedensko je bil drugi najpogostejši odgovor pri obeh udeleženi skupinah, pri čemer pa je bila razlika med odgovori tukaj največja, in sicer 12,78 %. Najmanj mentorjev se je odločilo za možnost, da so srečanja potekala enkrat na dva tedna, pri mentorirancih pa je bila to druga najmanj pogosta izbira. Razlika v njihovih odgovorih je bila tu 5,83 %. Malce manjša razlika je bila pri izbiri redkeje, saj je tu razlika v odgovorih med mentorji in mentoriranci znašala 5,13 %.

Odgovori mentorjev in mentorirancev pa so si bili najbolj podobni pri izbiri možnosti odgovora nikoli, saj je bila razlika tu res minimalna, 0,35 %.

Mentorjem je bilo zastavljeno odprto vprašanje, s katerim sem želela izvedeti, kakšen je njihov odnos z mentoriranci. Njihove odgovore sem razdelila v tri skupine, in sicer na pozitivne, solidne oz. nevtralne, in na negativne, kar je razvidno iz priloge 3. Pozitivne odgovore na vprašanje je podalo 63,04 % anketirancev. Svoj odnos z mentorirancem so največkrat opisali kot »pozitiven«, »korekten« in »dober«, sledijo jim odgovori »sproščen«, »spoštljiv« in »korekten«, z nekaj manj odstotki sledi odgovor »super«, nato pa še odgovori »vzajemen«, »prijateljski«, »ciljno usmerjen – namenjen prenosu znanja in opolnomočenju«, »upošteva moje znanje in ga še nadgradimo«, »unikaten« ter »povezovalen«. Soliden oz. nevtralen odgovor je podalo 23,91 % anketirancev, pri čemer so podali naslednje odgovore: »ok«, »soliden«, »še kar«, »zadovoljiv«, »odnosi z mentoriranci so bili različni, nekateri novo zaposleni imajo interes in je delo z njimi lahko, na drugi strani pa prihajajo zaposleni, ki nimajo delovne etike, vneme in je prenos znanja veliko težji« in »tako tako – novo zaposleni ni kazal nekega stranskega zanimanja, je bilo vse drugo bolj pomembno«. S strani mentorjev je bilo podanih tudi 13,04 % negativnih odgovorov. Največ od teh jih je svoj odnos označilo kot »slab«, malo manj pa jih je odgovorilo z »bolj kot ne negativen«.

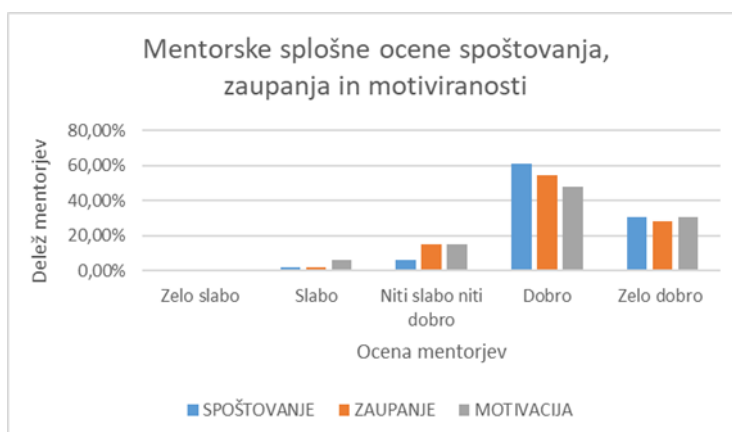
Na podlagi rezultatov iz priloge 3 sem ugotovila, da ima večina mentorjev v izbranem podjetju s svojim mentorirancem pozitiven odnos, nekaj je takšnih s solidnim oz. nevtralnim odnosom, kjer bi se z nekaj izboljšavami v smislu konkretnih pogovorov z obema deležnikoma mentorskega para stanje lahko dokaj hitro izboljšalo. Sicer najmanj, a vsekakor nezanemarljivo, pa je tistih mentorjev, ki menijo, da je njihov odnos z mentorirancev negativen. Podjetje bi moralo tu skozi konkreten pogovor odkriti razloge za nezadovoljstvo, že pred dodelitvijo mentorskih parov proučiti, kaj si določen posameznik sploh želi, in ustrezno združiti te pare, hkrati pa tudi mentorirance podučiti o pomembnosti vpletenosti obeh vlog v mentorskem paru.

Podobno kot mentorji so tudi mentoriranci prejeli odprto vprašanje, ki pa je povpraševalo po njihovem odnosu z mentorji. Tudi ti odgovori so bili razporejeni na pozitivne, solidne oz. nevtralne in na negativne, pri čemer so rezultati vidni v prilogi 4. Pozitiven odgovor na vprašanje glede odnosa je podalo 56,00 % mentorirancev, kar je 7,04 % manjši delež kot pri mentorjih. Kot najpogostejšo izbiro pozitivnih odgovorov so mentoriranci zapisali »korekten« in »v redu«, sledita odgovora »odličen« in »dober«, nato pa še »sodelujoč« in »strokoven«, najmanj odstotkov znotraj pozitivnih odgovorov pa so prejeli naslednji odgovori: »zelo zadovoljna«, »oseben«, »sproščen«, »zelo dober«, »uspešen«, »super«, »odprt«, »oseben«, »vreden zaupanja« in »profesionalen«. Soliden oz. nevtralen odgovor je podalo 28,00 % anketirancev oz. 4,09 % večji delež kot pri mentorjih. Mentoriranci so odnos opisali z naslednjimi pojmi: »še kar uredi«, »tako tako, mentor si ne vzame časa za pojasnit zadevo oz. ni časa, da bi mentoriranec, ki se uči, počasneje opravil delo«, »soliden« in »zadovoljiv« ter »ok« z najmanj odstotki. Malenkost večji delež kot pri mentorjih, in sicer

za 2,96 %, je bil večji tudi delež negativnih odgovorov. Največ mentorirancev, ki so izrazili negativno mnenje, je odnos opisalo z naslednjimi besedami: »Slab – dejanskega uvajanja sploh ni bilo. Pogrešal sem strukturirano podajanje znanja, pripravljenost mentorja na prihod novo zaposlenega, poslušanje in točno odgovarjanje na zastavljena vprašanja, željo mentorja po predaji znanja in učenju novo zaposlenega. Prvi mesec zaposlitve sploh nisem vedel, kdo je moj mentor. Pogrešal sem predajo znanja od mentorja. Vse, kar sem se naučil, sem se sam ali od ostalih sodelavcev.« Sledila pa sta še odgovora »ne vem, kdo sploh je bil moj mentor – učil me je sodelavec« in »ni odnosa«.

Odgovori mentorjev in mentorirancev, podani v prilogah 3 in 4, kažejo na to, da so njihovi medsebojni odnosi v izbranem podjetju večinoma pozitivni oz. vsaj solidni, saj je takšnega mnenja 86,95 % mentorjev in 84,00 % mentorirancev. Kljub vsemu pa je kar 13,04 % mentorjev in 16,00 % mentorirancev nad medsebojnim mentorskim odnosom, razočaranih, kar nakazuje potrebo po ukrepih in spremembah za izboljšanje počutja tako mentorjev kot mentorirancev.

Slika 7: Mentorske splošne ocene spoštovanja, zaupanja in motiviranosti v izbranem podjetju



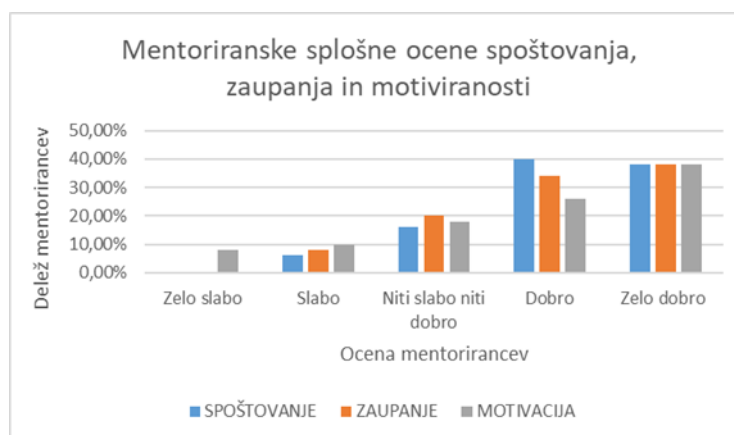
Vir: lastno delo.

Slika 7 prikazuje mentorske splošne ocene spoštovanja, zaupanja in motiviranosti. Mentorji so ocenjevali, v kolikšni meri se počutijo spoštovane s strani svojega mentoriranca, stopnjo zaupanja med njimi in svojimi mentoriranci ter kako motiviran se jim zdi njihov mentoriranec za učenje in sprejemanje znanja. Rezultati raziskave kažejo, da se mentorji s strani svojega mentoriranca počutijo precej spoštovane, saj kar 91,30 % mentorjev ocenjuje, da so dobro oz. zelo dobro spoštovani. Natančneje, 30,43 % mentorjev (14 zaposlenih) ocenjuje, da so zelo dobro spoštovani, 60,87 % (28 zaposlenih) pa dobro. Manjši delež, 6,52 % (3 zaposleni), jih meni, da niso niti slabo niti dobro spoštovani, zelo majhen delež pa izraža nezadovoljstvo, saj jih le 2,17 % (1 zaposleni) meni, da so s strani svojega mentoriranca slabo spoštovani, prav noben mentor pa ne meni, da je zelo slabo spoštovan. Dobro splošno zaznavo spoštovanosti mentorjev s strani mentorirancev potrjuje tudi povprečna ocena mentorjev glede spoštovanja, saj ta znaša 4,20.

Glede ocene stopnje zaupanja so mentorji izrazili podobno mnenje. Rezultati ankete kažejo, da 28,26 % mentorjev (13 zaposlenih) stopnjo zaupanja med njimi in mentoriranci ocenjuje kot zelo dobro, 54,35 % (25 zaposlenih) pa kot dobro. Nekaj več kot pri oceni spoštovanja, natančneje 15,22 % (7 zaposlenih), jih meni, da stopnja zaupanja ni niti slaba niti dobra, 2,17 % (1 zaposleni) jih stopnjo zaupanja ocenjuje kot slabo, noben mentor pa stopnje zaupanja ni ocenil kot zelo slabe. Povprečna ocena zaupanja mentorskega para, kot jo vidijo mentorji, znaša 4,09, kar še dodatno potrjuje dobro zaznavo stopnje zaupanja.

Kar se tiče ocene motiviranosti mentorirancev za učenje in sprejemanje znanja, so rezultati raziskave mentorjev naslednji: 78,26 % mentorjev meni, da so njihovi mentoriranci zelo dobro oz. dobro motivirani. Natančneje, 30,43 % mentorjev (14 zaposlenih) meni, da so njihovi mentoriranci zelo dobro motivirani, 47,83 % (22 zaposlenih) pa, da so dobro motivirani, 15,22 % (7 zaposlenih) jih ocenjuje, da njihovi mentoriranci niso niti slabo niti dobro motivirani, manjši delež mentorjev pa izraža nezadovoljstvo, saj jih 6,52 % (3 zaposleni) meni, da so njihovi mentoriranci slabo motivirani za učenje in sprejemanje znanja. Povprečna ocena motiviranosti je malenkost manjša kot pri spoštovanju in zaupanju, in sicer znaša 4,02, vseeno pa tudi ta potrjuje dobro splošno zaznavo motiviranosti.

Slika 8: Mentoriranske splošne ocene spoštovanja, zaupanja in motiviranosti v izbranem podjetju



Vir: lastno delo.

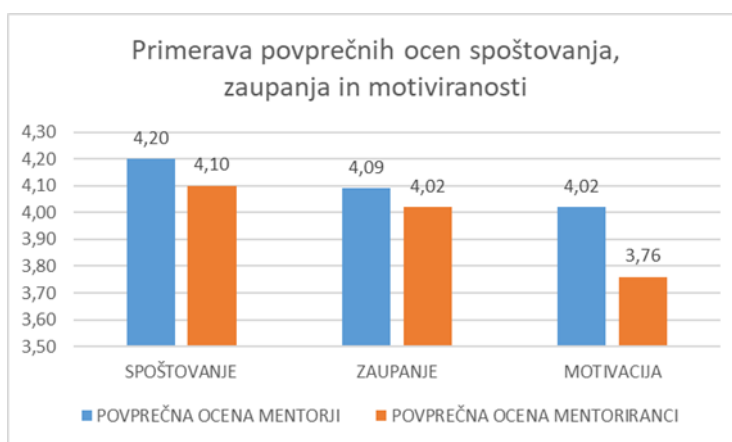
Splošne ocene spoštovanja, zaupanja in motiviranosti sem preverjala tudi pri mentorirancih, prikazane so na sliki 8. Mentoriranci so ocenjevali, v kolikšni meri se počutijo slišane in spoštovane s strani svojih mentorjev, stopnjo zaupanja med njimi in svojimi mentorji ter kako motiviran se jim zdi njihov mentor za prenos znanja. Glede na rezultate se mentoriranci s strani svojega mentorja počutijo dokaj dobro spoštovane, saj 78,00 % mentorirancev meni, da so dobro oz. zelo dobro spoštovani. Podrobneje jih 38,00 % (19 zaposlenih) ocenjuje, da so zelo dobro spoštovani, 40,00 % (20 zaposlenih) pa, da so dobro spoštovani. Delež mentorirancev, ki menijo, da niso niti slabo niti dobro spoštovani, znaša 16,00 % (8 zaposlenih), manjši delež, in sicer 6,00 % (3 zaposleni), jih meni, da so slabo spoštovani,

nihče pa ne meni, da so zelo slabo spoštovani. Povprečna ocena mentorirancev glede spoštovanja znaša 4,10.

Precej podobno so mentoriranci ocenili tudi stopnjo zaupanja. Rezultati ankete kažejo, da 38,00 % mentorirancev (19 zaposlenih) stopnjo zaupanja med njimi in mentorji ocenjuje kot zelo dobro, 34,00 % (17 zaposlenih) pa kot dobro. Malce več kot pri oceni spoštovanja, natančneje 20,00 % (10 zaposlenih), jih stopnjo zaupanja ocenjuje kot niti slabo niti dobro, 8,00 % (4 zaposleni) pa jih jo ocenjuje kot slabo. Noben mentoriranec pa zaupanja ni ocenil kot zelo slabega. Povprečna ocena stopnje zaupanja, kot jo vidijo mentoriranci, znaša 4,02.

Glede ocene motiviranosti mentorjev za prenos znanja pa so rezultati raziskave pokazali, da 38,00 % mentorirancev (19 zaposlenih) ocenjuje, da so njihovi mentorji zelo dobro motivirani, 26,00 % (13 zaposlenih) jih meni, da so dobro motivirani, 18,00 % (9 zaposlenih) pa, da niso niti slabo niti dobro motivirani. Enak odstotek, 18,00 % (9 zaposlenih), jih ocenjuje, da so njihovi mentorji slabo oz. celo zelo slabo motivirani. Natančneje, 10,00 % (5 zaposlenih) jih motiviranost ocenjuje kot slabo, 8,00 % (4 zaposleni) pa kot zelo slabo. Povprečna ocena motiviranosti je zaradi precejšnjega negativnega deleža nižja kot pri zgornjih dveh povprečnih ocenah, in sicer znaša 3,76.

Slika 9: Primerjava povprečnih ocen mentorjev in mentorirancev glede spoštovanja, zaupanja in motiviranosti



Vir: lastno delo.

Primerjava povprečnih ocen mentorjev in mentorirancev glede spoštovanja, zaupanja in motivacije, prikazanih na sliki 9, kaže dokaj podobno stanje. Razlika v povprečni oceni spoštovanja med mentorji in mentoriranci znaša 0,1, še manjša razlika pa je v povprečni oceni zaupanja, ki znaša 0,07. Največji razkorak med mentorji in mentoriranci je v oceni motiviranosti, kjer je bila razlika 0,26. Na podlagi rezultatov ankete sta medsebojno spoštovanje in zaupanje znotraj mentorskega para precej dobra. Slabše ocenjena pa je motiviranost, in sicer predvsem motiviranost mentorjev, kjer se izkazuje potreba po spremembah, ki bi vodile v izboljšavo tega stanja.

S pomočjo odprtega vprašanja sem želela izvedeti, kakšni občutki spremljajo mentorje pri opravljanju mentorske vloge. Odgovore mentorjev sem, kot je razvidno iz priloge 5, razdelila v tri skupine, in sicer na pozitivne, mešane in negativne občutke. Pozitivne občutke doživlja malce manj kot polovica vseh mentorjev, natančneje 47,83 % (22 zaposlenih). Mentorji s pozitivnimi občutki so največkrat svoje občutke opisali kot »zadovoljstvo«, nato »ponos«, sledita odgovora »pozitivni« in »odgovornost«, najmanj pa jih je kot odgovor podalo »prispevanje k razvoju nekoga« in »kompetentnost«. Mešane občutke je v mentorski vlogi občutilo 34,78 % mentorjev (16 zaposlenih). Te so največkrat opisali kot »zadovoljstvo in obenem tudi dodatno breme«, sledi odgovor »odgovornost, obremenitev«, nato pa še »ni nekega posebnega občutka« in »zame je odvisno od mentoriranja. Če vidim, da ima resnično željo po učenju, mi to prinese veliko zadovoljstva«. Najmanj mentorjev z mešanimi občutki pa je te opisalo kot »obremenitev, ampak si zadovoljen, če kaj ostane v glavi«. Kar nekaj mentorjev, natančneje 17,39 % (8 zaposlenih), pa v svoji mentorski vlogi doživlja negativne občutke. Več kot polovica jih je svoje občutke namreč opisalo kot »dodatno breme – pomanjkanje časa zaradi ostalih delovnih obveznosti«, sledita pa še odgovora »dodatno delo« in »frustracija«.

Podobno kot mentorji so na odprto vprašanje glede občutkov, ki jih spremljajo pri vključevanju v mentorski proces, odgovarjali tudi mentoriranci. Tudi njihove odgovore sem razdelila v tri skupine, in sicer na pozitivne, mešane in negativne občutke, ti pa so prikazani v prilogi 6. Pozitivne občutke pri vključevanju v mentorski proces doživlja malce več kot polovica mentorirancev, in sicer 52,00 % (26 zaposlenih). Kot pozitiven občutek jih je največ navedlo »zaupanje«, sledita odgovora »želja po novem znanju« in varnost, nato pa še »veselje«. Nekaj manj jih je kot odgovor podalo odgovor »zadovoljstvo«, najmanj pa »pozitivna živčnost«, »ambicioznost«, »prijetni občutki« in »podpora«. Mešane občutke ima 18,00 % mentorirancev (9 zaposlenih). Malce več kot pol izmed teh jih je kot odgovor navedlo »ni posebnega občutka«, sledita odgovora »ok« in »veselje po novem znanju, a hkrati dvom, ali bo šlo«. Precej velik delež mentorirancev, natančneje 30,00 % (15 zaposlenih), pa ima negativne občutke, ki so jih največkrat opisali kot »dvom – glede na slabšo aktivnost mentorja« in »pritisk – da bom v napoto, saj se šele učim«. Kot negativne občutke so navedli še naslednje odgovore »nelagodje – ker se nimaš na koga obrnit po pomoč, saj mentor nima želje pomagati«, »žalost – ker se nimaš na koga obrnit po pomoč, saj mentor nima želje pomagati«, »nervoznost«, »neresnost« in »občutek popolnega neznanja«.

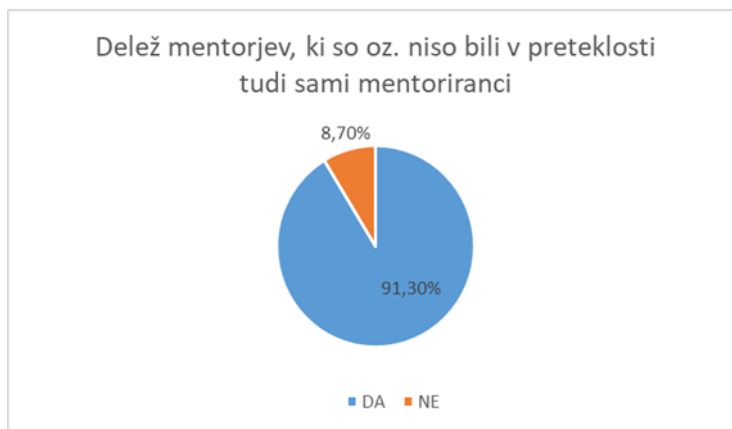
Odgovori mentorjev in mentorirancev, podani v prilogah 5 in 6, kažejo na to, da imajo zaposleni v mentorskem odnosu večinoma pozitivne občutke, saj je takšnega mnenja približno polovični delež obeh vpletenih, natančneje 47,83 % mentorjev in 52,00 % mentorirancev. Druga polovica anketirancev pa je glede občutkov različno opredeljena. Pri mešanih občutkih prevladujejo mentorji, saj je delež mentorjev tu večji za 16,78 %. Pri negativnih občutkih pa prevladujejo mentoriranci, saj je takšne odgovore podalo 12,61 % mentorirancev več kot mentorjev. Kljub temu da skupno v podjetju prevladujejo pozitivni

občutki, pa kar velik delež negativnih občutkov nakazuje, da mora podjetje resno razmišljati o ukrepih, ki bi izboljšali počutje njihovih zaposlenih.

Pridobljeni rezultati podajo odgovor na prvo raziskovalno vprašanje »Kako mentorji in mentoriranci doživljajo proces mentorstva in kakšni so njihovi medsebojni odnosi?«. Ugotovila sem, da približno polovica mentorjev in mentorirancev v izbranem podjetju proces mentorstva doživlja kot nekaj pozitivnega. Navidezno dobra informacija pa ima malce grenak priokus, saj to pomeni, da posledično približno polovica mentorjev in mentorirancev tekom mentorstva v izbranem podjetju doživlja mešane oz. celo negativne občutke, kar podjetju zagotovo sporoča težnjo po spremembah procesa mentorstva, ki bi posledično lahko izboljšale njihovo počutje. Mentorjem počutje kvari predvsem pomanjkanje časa zaradi ostalih delovnih obveznosti, zato mentorstvo velikokrat občutijo kot dodatno breme. Mentoriranci pa so kot motilce občutja največkrat navedli dvom zaradi slabše aktivnosti mentorja in pritisk, da bi bili v napoto. Mentorski pari imajo precej pogoste osebne in delovne stike, saj se večinoma sestajajo skoraj vsak dan oz. vsaj enkrat do dvakrat tedensko. Tekom teh stikov imajo v večji meri pozitivne medsebojne odnose, ki temeljijo na precej dobrem medsebojnem spoštovanju in zaupanju, prav tako pa so tako mentorji kot mentoriranci še kar dobro motivirani za mentorstvo.

Raziskava se v nadaljevanju osredotoča na drugo raziskovalno vprašanje »Kako pretekle izkušnje mentorjev vplivajo na njihov odnos do mentorstva in prenosa znanja?«, kjer je namen ugotoviti predvsem moč vpliva izkušenj mentorjev, ko so bili ti v vlogi mentoriranca.

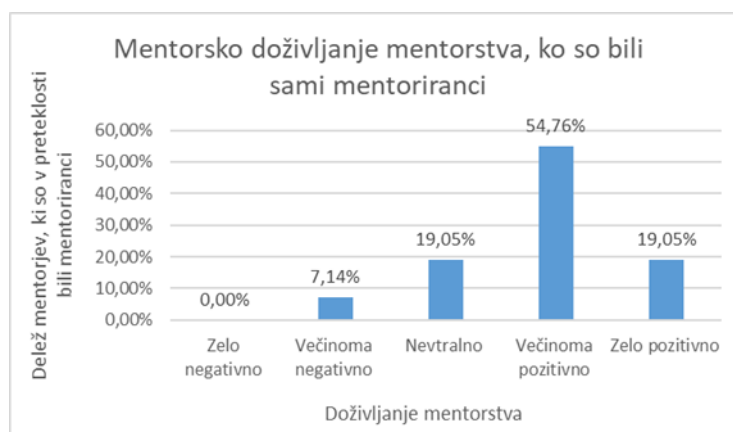
Slika 10: Delež mentorjev, ki so oz. niso bili v preteklosti tudi sami mentoriranci



Vir: lastno delo.

Slika 10 prikazuje delež mentorjev v izbranem podjetju, ki so oz. niso bili v preteklosti tudi sami mentoriranci. Skoraj vsi anketirani mentorji, natančneje 91,30 % (42 zaposlenih), so v preteklosti tudi sami bili mentoriranci, kar pomeni, da jih je večina imela pretekle izkušnje z mentorstvom. Majhen delež anketiranih mentorjev, in sicer 8,70 % (4 zaposleni), nikoli ni nastopilo v vlogi mentoriranca.

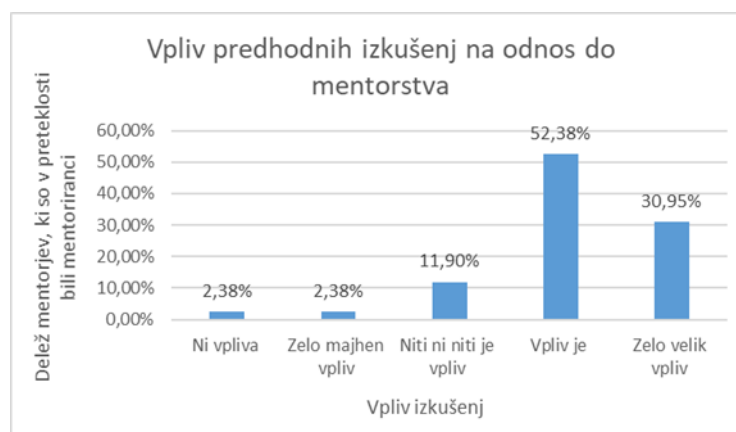
Slika 11: Mentorsko doživljanje mentorstva, ko so bili sami mentoriranci



Vir: lastno delo.

Nadaljnje me je zanimalo tudi doživljanje mentorstva – kakšne so bile te njihove pretekle izkušnje. Iz slike 11 je razvidno, da je večji del mentorjev v vlogi mentoriranca imelo predvsem pozitivne oz. celo zelo pozitivne izkušnje. Največ mentorjev, 54,76 % (23 zaposlenih), je izkušnje opisalo kot večinoma pozitivne, sledile pa so zelo pozitivne in nevtralne izkušnje, pri čemer se je za oba odgovora odločil enak delež mentorjev, in sicer 19,05 % (8 zaposlenih za posamezen odgovor). Negativne pretekle izkušnje so doletele 7,14 % mentorjev (3 zaposleni), zelo slabih izkušenj pa ni imel nihče izmed anketiranih.

Slika 12: Vpliv predhodnih izkušenj na odnos do mentorstva



Vir: lastno delo.

Kako močan je vpliv mentorskih preteklih izkušenj na njihov odnos do mentorstva, je razvidno iz slike 12. Na podlagi odgovorov mentorjev imajo njihove pretekle izkušnje v vlogi mentoriranca precej velik vpliv. Delež mentorjev, ki je vpliv zaznalo kot zelo velik, je 30,95 % (13 zaposlenih), vpliv jih je pripoznalo kar 52,38 % (22 zaposlenih), neodločenih pa jih je bilo 11,90 % (5 zaposlenih). Manjšina mentorjev, 2,38 % (1 zaposlen), meni, da

imajo njihove pretekle izkušnje zelo majhen vpliv na njihov odnos do mentorstva, prav tako jih je 2,38 % (1 zaposlen) mnenja, da pretekle izkušnje nimajo vpliva.

Na podlagi rezultatov ankete lahko odgovorim na drugo raziskovalno vprašanje. Večina mentorjev v izbranem podjetju je v preteklosti tudi sama bila v vlogi mentoriranca, pri čemer so takrat mentorstvo dojemali predvsem pozitivno. Pretekle izkušnje mentorjev so bile tako po večini pozitivne, na njihov odnos do mentorstva in prenosa znanja pa vplivajo precej močno, saj je njihov vpliv kot velik oz. zelo velik zaznalo 83,33 % mentorjev s preteklimi izkušnjami. Ta ugotovitev lahko izbranemu podjetju pomaga pri t. i. vzgoji bodočih mentorjev, saj lahko v sklopu svojega mentorstva z ustreznim izobraževanjem mentorjev in tudi mentorirancev tem omogoči boljšo mentorsko izkušnjo, zdajšnji mentoriranci pa bodo lahko z boljšimi izkušnjami kasneje v vlogi mentorja imeli tudi boljši odnos do mentorstva in prenosa znanja. Da imajo pretekle izkušnje velik vpliv, pa sicer potrjuje tudi teorija, predstavljena v poglavju 3.2.

Raziskava se v nadaljevanju osredotoča na vlogo mentorskega para v procesu mentorstva. Zanimalo me je, »kakšno vlogo ima mentor pri strokovnem razvoju zaposlenega« ter »kakšno vlogo ima v mentorskem procesu mentorirane«. Da bi lahko pridobila odgovor na obe raziskovalni vprašanji, sem tako mentorjem kot mentorirancem najprej postavila različne trditve glede njihove vloge v mentorskem procesu, pri čemer so morali izraziti svoje strinjanje oz. nestrinjanje.

Iz priloge 7 je razvidno, da večina mentorjev v izbranem podjetju meni, da imajo pomemben vpliv na strokovni razvoj svojega mentoriranca, saj se jih z omenjeno trditvijo strinja 84,79 % (39 zaposlenih). S trditvijo se popolnoma strinja 19,57 % mentorjev (9 zaposlenih), strinja pa 65,22 % (30 zaposlenih). Neodločenih glede strinjanja oz. nestrinjanja s trditvijo jih je 10,87 % (5 zaposlenih), svoje nestrinjanje izraža 2,17 % mentorjev (1 zaposleni), popolnoma pa se s trditvijo ne strinja 2,17 % mentorjev (1 zaposleni). Povprečna ocena strinjanja s trditvijo je 3,98. Še malce večji delež mentorjev se strinja s trditvijo, da v vlogi mentorja pogosto nudijo usmeritve za izboljšanje dela mentoriranca, in sicer se popolnoma strinja 28,26 % mentorjev (13 zaposlenih), strinja pa 60,87 % (28 zaposlenih). Neodločenih jih je 8,70 % (4 zaposlenih), ne strinja pa se jih 2,17 % (1 zaposleni). Povprečna ocena strinjanja s trditvijo je 4,15. Pri trditvi »Svojega mentoriranca redno spodbujam k samostojnemu razmišljanju in učenju.« popolno strinjanje izraža 39,13 % mentorjev (18 zaposlenih), strinja se jih 52,17 % (24 zaposlenih), neodločenih je 8,70 % (4 zaposleni), nihče pa trditvi ne nasprotuje. Povprečna ocena strinjanja s trditvijo je 4,3. Skoraj vsi mentorji menijo, da je pomembno, da je mentoriranec spoštljiv, komunikativen, pripravljen na učenje in zanesljiv, saj se z omenjeno trditvijo strinja kar 95,65 % mentorjev, pri čemer se jih 54,35 % (25 zaposlenih) popolnoma strinja, 41,30 % (19 zaposlenih) pa se jih strinja. Svoje nestrinjanje izraža 4,35 % delež mentorjev (2 zaposlena), nihče pa se s trditvijo ne strinja. Povprečna ocena strinjanja s trditvijo je 4,5. Z zadnjo trditvijo »Mentoriranec mora biti odgovoren, hkrati pa se mora držati dogovorjenih časovnih okvirov.« se popolnoma strinja 43,48 % mentorjev (20 zaposlenih), strinja se jih 52,17 % (24 zaposlenih), neodločenih je

4,35 % (2 zaposlena), noben mentor pa trditvi ne nasprotuje. Povprečna ocena strinjanja je 4,39.

Odgovori mentorjev in precej visoke povprečne ocene strinjanja kažejo na to, da večina mentorjev v izbranem podjetju meni, da imajo kot mentorji pomemben vpliv na strokovni razvoj mentorirancev, hkrati pa jim pogosto nudijo usmeritve za izboljšanje dela ter jih redno spodbujajo k samostojnemu razmišljanju in učenju. Prav tako menijo, da je pri mentorskem procesu pomembno, da je mentoriranec spoštljiv, komunikativen, pripravljen na učenje, zanesljiv in odgovoren, hkrati pa se mora držati dogovorjenih časovnih okvirov.

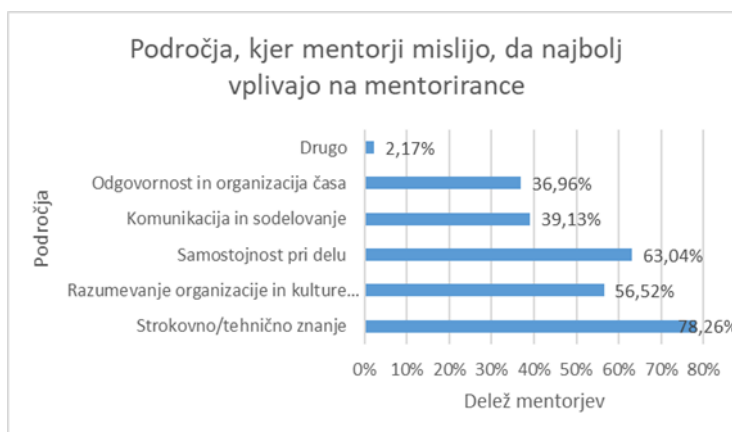
Tako kot mentorji so tudi mentoriranci izražali svoje mnenje glede strinjanja oz. nestrinjanja s trditvami glede vloge mentorja in svoje vloge v mentorskem procesu. Njihovi odgovori so podani v prilogi 8. S trditvijo »Moj mentor mi je pomagal razumeti delo in naloge na novem delovnem mestu.« se popolnoma strinja 34,00 % mentorirancev (17 zaposlenih), strinja se jih 42,00 % (21 zaposlenih), neodločenih pa je 16,00 % (8 zaposlenih). S trditvijo se ne strinja 8,00 % mentorirancev (4 zaposleni), nihče pa se popolnoma ne strinja. Povprečna ocena je 4,02. Pri trditvi »Mentor mi je pomagal razviti strokovna znanja, ki jih potrebujem pri delu.« svoje popolno strinjanje izraža malenkost manjši delež mentorirancev, in sicer 26,00 % (13 zaposlenih), 50,00 % (25 zaposlenih) pa se jih strinja. Neodločenih je 16,00 % (8 zaposlenih), 8,00 % mentorirancev (4 zaposleni) se s trditvijo ne strinja, nihče pa trditvi ne nasprotuje popolnoma. Povprečna ocena strinjanja s trditvijo je 3,94. Pri trditvi »Zaradi mentorja sem hitreje napredoval v svoji strokovni usposobljenosti.« 24,00 % mentorirancev (12 zaposlenih) vsekakor meni, da so zaradi mentorja hitreje napredovali v svoji strokovni usposobljenosti, s to trditvijo se jih strinja 42,00 % (21 zaposlenih), neodločenih je 24,00 % (12 zaposlenih), s trditvijo pa se ne strinja 10,00 % mentorirancev (5 zaposlenih). Povprečna ocena strinjanja s trditvijo je 3,80. Naslednja trditev, kjer so mentoriranci izražali svoje strinjanje oz. nestrinjanje, je »Mentor mi daje uporabne povratne informacije za izboljšanje mojega dela.« Za omenjeno trditev popolno strinjanje izraža 26,00 % mentorirancev (13 zaposlenih), strinja se jih 42,00 % (21 zaposlenih), neodločenih je 22,00 % (11 zaposlenih), ne strinja se jih 6,00 % (3 zaposleni), popolno nestrinjanje pa izraža 4,00 % mentorirancev (2 zaposlena). Povprečna ocena strinjanja za to trditev je 3,80. Z naslednjo trditvijo »Zaradi podpore mentorja sem bolj samozavesten pri opravljanju svojega dela.« se popolnoma strinja 22,00 % mentorirancev (11 zaposlenih), strinja se jih 48,00 % (24 zaposlenih), neodločenih je 22,00 % (11 zaposlenih), ne strinja se jih 4,00 % (2 zaposlena), trditvi pa popolnoma nasprotuje 4,00 % mentorirancev (2 zaposlena). Povprečna ocena strinjanja za to trditev je 3,80. Zadnji dve trditvi za mentorirance pa sta se navezovali predvsem na njihovo vlogo. Večina mentorirancev meni, da je pomembno, da so kot mentoriranci spoštljivi, komunikativni, pripravljeni na učenje in zanesljivi, saj je popolno strinjanje izrazilo 72,00 % mentorirancev (36 zaposlenih), strinja se jih 26,00 % (13 zaposlenih), preostali delež, 2,00 % (1 zaposleni), pa se jih s trditvijo ne strinja. Povprečna ocena strinjanja je tu največja in znaša 4,68. Pri zadnji trditvi »Kot mentoriranec moram biti odgovoren, hkrati pa se moram držati dogovorjenih časovnih okvirov.« se

popolnoma strinja 66,00 % mentorirancev (33 zaposlenih), strinja se jih 32,00 % (16 zaposlenih), preostanek, 2,00 % (1 zaposleni), pa se jih s trditvijo ne strinja. Povprečna ocena strinjanja je 4,62.

Odgovori mentorirancev in precej visoke povprečne ocene strinjanja nakazujejo, da večina mentorirancev v izbranem podjetju meni, da jim je mentor pomagal razumeti delo in naloge na delovnem mestu ter razviti strokovna znanja, ki jih potrebujejo pri delu. Prav tako jih je večina zaradi mentorja hitreje napredovala v strokovni usposobljenosti, njegova podpora pa jim je dvignila njihovo samozavest pri opravljanju dela. Večji del mentorirancev je pohvalilo tudi uporabne povratne informacije svojega mentorja. Mentoriranci se zavedajo pomembnosti tudi svoje vloge v mentorskem procesu, saj skoraj vsi menijo, da je pomembno, da so kot mentoriranci spoštljivi, komunikativni, pripravljeni na učenje in zanesljivi, prav tako pa morajo biti odgovorni ter se držati dogovorjenih časovnih okvirov.

Nadaljnje so me zanimala področja vpliva mentorja na mentoriranca, pri čemer sem želela ugotoviti, ali se mnenje mentorjev kaj razlikuje od mnenja mentorirancev. Anketiranci so imeli področja že podana, lahko so izbrali več področij vpliva hkrati, prav tako pa so pod možnost »Drugo« lahko zapisali tudi področje po svoji izbiri.

Slika 13: Področja, za katera mentorji mislijo, da najbolj vplivajo na mentorirance

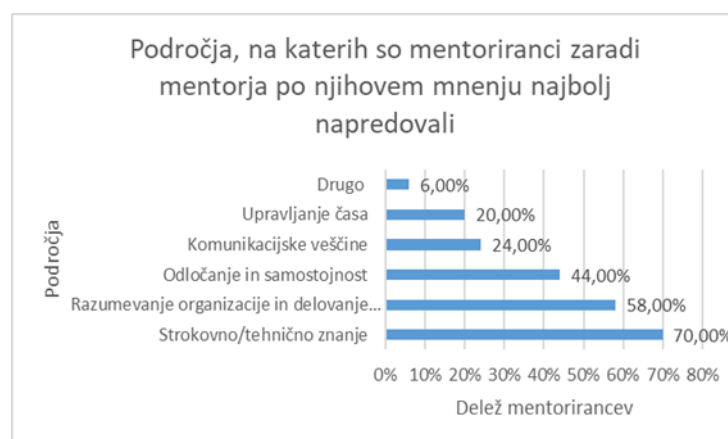


Vir: lastno delo.

Na sliki 13 so prikazana področja, kjer mentorji mislijo, da najbolj vplivajo na mentorirance. Glede na odgovore mentorjev lahko ugotovimo, da mentorji najbolj vplivajo na strokovno/tehnično znanje mentorirancev, saj je ta odgovor izbralo 78,26 % mentorjev (36 zaposlenih), sledita samostojnost pri delu s 63,04 % (29 zaposlenih) in razumevanje organizacije in kulture podjetja s 56,52 % (26 zaposlenih), nato pa še komunikacija in sodelovanje z 39,13 % (18 zaposlenih) ter odgovornost in organizacija časa s 36,96 % (17 zaposlenih). Manjši delež mentorjev, in sicer 2,17 % (1 zaposleni), je izbral možnost drugo, pri čemer so kot področje vpliva mentorja na mentoriranca navedli »optimizacijo dela«.

Razvrstitev področij, na katerih so mentoriranci zaradi mentorja najbolj napredovali, z zornega kota mentorirancev, je prikazana na sliki 14. Mentoriranci menijo, da so zaradi mentorja najbolj napredovali na področju strokovnega/tehničnega znanja, saj ga jih je izbralo 70,00 % (35 zaposlenih), sledi razumevanje organizacije in delovanja podjetja, ki ga jih je izbralo 58,00 % (29 zaposlenih), nato pa še odločanje in samostojnost s 44,00 % (22 zaposlenih), komunikacijske veščine s 24,00 % (12 zaposlenih) ter upravljanje časa z 20,00 % (10 zaposlenih), na koncu pa še izbira drugo s 6,00 % (3 zaposleni), kjer so kot odgovore navedli naslednje: »Nimam mentorja.«, »Napredovala sem v lastnem iskanju znanja in delovanja podjetja, morala sem se nekako znajti.« in »Napredoval sem zaradi lastne motivacije in pomoči ostalih sodelavcev.«.

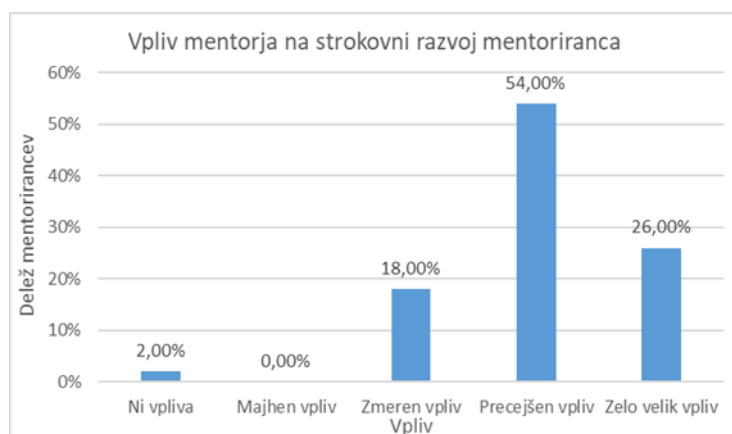
Slika 14: Področja, na katerih so mentoriranci zaradi mentorja po njihovem mnenju najbolj napredovali v izbranem podjetju



Vir: lastno delo.

Glede na primerjavo odgovorov mentorjev in mentorirancev lahko ugotovimo, da so oboji mnenja, da mentor na mentoriranca najbolj vpliva na področju strokovnega/tehničnega znanja. Razlika v deležu je 8,26 %. Mentorji so kot drugo področje navedli samostojnost pri delu, mentoriranci pa so to področje razvrstili na tretje mesto, pri čemer je bila razlika v deležu 5,04 %. Kot tretje področje vpliva so mentorji navedli razumevanje organizacije in kulture podjetja, tega pa so mentoriranci postavili na drugo mesto. Razlika v deležu je 1,48 %. Sledita komunikacija in sodelovanje, ki so ga oboji postavili na četrto mesto, razlika v deležu pa je 15,13 %. Na predzadnjem mestu je področje organizacija oz. upravljanje časa, kjer je bila razlika v deležu 16,96 %. Na zadnjem mestu je pričakovano možnost drugo, kjer je bila razlika v deležu 3,83 %, odgovori pa so bili različni.

Slika 15: Vpliv mentorja na strokovni razvoj mentoriranca



Vir: lastno delo.

Mentoriranci so ocenjevali tudi moč vpliva mentorja na njihov strokovni razvoj, kar je razvidno na sliki 15. Večina mentorirancev meni, da ima mentor na njihov strokovni razvoj precejšen oz. zelo velik vpliv, saj je takšnega mnenja 80,00 % mentorirancev (40 zaposlenih). Natančneje 26,00 % (13 zaposlenih) jih meni, da ima mentor zelo velik vpliv, 54,00 % (27 zaposlenih) jih meni, da ima precejšen vpliv, 18,00 % (9 zaposlenih) jih je glasovalo za zmeren vpliv, 2,00 % (1 zaposleni) pa jih meni, da mentor nima vpliva na strokovni razvoj mentoriranca.

S pomočjo pridobljenih zgornjih ugotovitev lahko odgovorim na tretje in četrto raziskovalno vprašanje. Rezultati kažejo, da ima mentor pomembno vlogo pri strokovnem razvoju zaposlenega mentoriranca, saj nudi usmeritve za izboljšanje dela in ga z rednimi spodbudami vodi k samostojnemu razmišljanju in učenju. Prav tako pomaga pri razumevanju dela in nalog na novem delovnem mestu, hkrati pa sodeluje pri razvoju strokovnih znanj, ki jih zaposleni potrebuje pri delu. Z nudenjem uporabnih povratnih informacij za izboljšanje dela zaposleni hitreje napreduje v svoji strokovni usposobljenosti, podpora mentorja pa mu omogoča višjo samozavest pri delu, zaradi česar se mentoriranec lahko še bolj strokovno razvije. Glede na odgovore anketirancev mentor najbolj prispeva k razvoju mentoriranca prav na področju strokovnega/tehničnega znanja, hkrati pa na tem področju zaradi mentorja mentoriranci tudi najbolj napredujejo. Za uspešen mentorski proces pa ima pomembno vlogo tudi mentoriranec. Pomembno je namreč, da je spoštljiv, komunikativen, zanesljiv in pripravljen na učenje. Prav tako mora biti odgovoren in se držati dogovorjenih časovnih okvirov, saj lahko posledično mentor ustrezno predaja svoje znanje, mentoriranec pa ga sprejema in nadgrajuje, kar vodi v dober mentorski proces.

Dodatno me je zanimalo, kakšen je po mnenju mentorjev in mentorirancev dober in uspešen mentor, pri čemer so anketiranci odgovarjali na odprto vprašanje, kjer so lahko podali več odgovorov. Konkretno me je zanimalo, »katere kompetence prepoznajo zaposleni kot ključne za uspešnega mentorja«, kar predstavlja hkrati tudi peto raziskovalno vprašanje.

Iz odgovorov mentorjev, ki so prikazani v prilogi 9, lahko razberemo, da je dober mentor predvsem oseba, ki rada prenaša svoje znanje in izkušnje, hkrati pa rada pomaga. To kompetenco je navedlo 32,61 % mentorjev (15 zaposlenih). Naslednji pomembni kompetenci sta s 17,39 % (8 zaposlenih za vsako) strokovnost in izkušnost, sledita spoštljivost in potrpežljivost s 15,22 % (7 zaposlenih za vsako) ter poslušnost in komunikativnost s 13,04 % (6 zaposlenih za vsako); 10,87 % mentorjev (5 zaposlenih za vsako) pravi, da dober mentor vodi z zgledom, hkrati pa jih 8,70 % (4 zaposleni za vsako) meni, da je dober mentor razumljiv, pozitiven in odgovoren. Naslednje pomembne kompetence so po mnenju 6,52 % mentorjev (3 zaposleni za vsako) organiziranost, prijaznost, biti na voljo, natančnost in spodbujanje samostojnosti. Dober mentor je odločen, zna delati z ljudmi, čustveno inteligenten, prav tako pa dobro pozna delovne procese, saj tako meni 6,52 % mentorjev (2 zaposlena za vsako), 2,17 % (1 zaposlen za vsako) pa jih je kot pomembne kompetence dobrega mentorja navedlo še zaupljivost, iznajdljivost, empatičnost, poštenost in sposobnost reševanja konfliktov.

Precej podobne in še malce bolj raznolike odgovore so podali tudi mentoriranci. Ti so prikazani v prilogi 10. Mentoriranci so kot najpomembnejšo kompetenco dobrega mentorja z 28,00 % (14 zaposlenih) izbrali strokovnost, z 18,00 % (9 zaposlenih) sledi komunikativnost, nato pa s po 16,00 % (8 zaposlenih za vsako) še izkušnost in sposobnost prenašanja znanja; 14,00 % (7 zaposlenih) jih kot pomembno kompetenco vidi tudi pripravljenost pomagati, z 12,00 % (6 zaposlenih za vsako) pa sledijo še potrpežljivost, biti zaupanja vreden ter imeti željo po predaji znanja in po razvoju sodelavca. Za 10,00 % (5 zaposlenih za vsako) so pomembne kompetence mentorja tudi razumevanje, spoštljivost, znati prisluhniti in empatičnost, sledi natančnost z 8,00 % (4 zaposleni) ter dostopnost, sposobnost podajanja konstruktivne povratne informacije, smisel za delo z ljudmi s 6,00 % (3 zaposleni za vsako); 4,00 % mentorirancev (2 zaposlena za vsako) je kot ključne kompetence navedlo tudi odločnost, iskrenost, poštenost, avtoriteto, prijaznost in odsotnost predsodkov. Po 2,00 % (1 zaposleni za vsako) pa še samozavest, strpnost, zanesljivost, iznajdljivost, predanost, razgledanost, hitro in dobro opravljanje dela, nasmejanost, znati motivirati, biti vzor, odgovornost in dobronamernost.

Na podlagi raziskave lahko odgovorim na peto raziskovalno vprašanje. Ugotovim lahko, da ima dober in uspešen mentor veliko različnih kompetenc, kot ključne pa zaposleni navajajo strokovnost, pripravljenost na prenos znanj in pomagati, izkušnost, komunikativnost, potrpežljivost, spoštljivost, poslušnost, razumljivost, biti zaupanja vreden, natančnost, empatičnost, odločnost, smisel za delo z ljudmi, poštenost, prijaznost, iznajdljivost in odgovornost.

Sledi analiza vpliva različnih dejavnikov na uspešnost prenosa znanja. Anketirancem sem podala sedem najpogostejših dejavnikov, ki naj bi glede na teorijo, predstavljeno v poglavju 2.4, vplivali na uspešnost prenosa znanja.

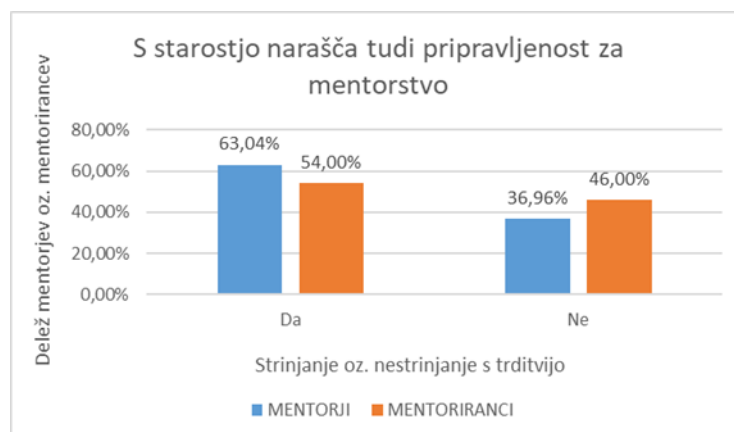
V prilogi 11 je prikazana moč vpliva različnih dejavnikov na uspešnost prenosa znanja po mnenju mentorjev. Večina mentorjev oz. kar 93,48 % (34 zaposlenih) jih meni, da ima motivacija mentoriranja precej velik vpliv na uspešnost prenosa znanja. Natančneje je 56,52 % mentorjev (26 zaposlenih) pripoznalo zelo velik vpliv, 36,96 % (17 zaposlenih) pa jih je zaznalo velik vpliv. Nekaj malega oz. 6,52 % mentorjev (3 zaposleni) je glede vpliva neopredeljenih, nihče pa vplivu ne nasprotuje. Kar se tiče vpliva motivacije mentorjev, so ti podobnega mnenja kot pri prejšnjem primeru, s tem, da je zelo velik vpliv pripoznalo 43,48 % mentorjev (20 zaposlenih), vpliv jih je pripoznalo 54,35 % (25 zaposlenih), neodločenih glede vpliva pa jih je 2,17 % (1 zaposleni). Za naslednji proučevani dejavnik, vzpostavljeno zaupanje med mentorjem in mentorirancem, jih 32,61 % (15 zaposlenih) meni, da ima dejavnik zelo velik vpliv, 60,87 % (28 zaposlenih) jih je zaznalo vpliv, 6,52 % (3 zaposlenih) pa jih je neodločenih. Visoko zaznani vpliv je bil pripoznan tudi pri dejavniku razpoložljiv čas, saj 52,17 % mentorjev (24 zaposlenih) meni, da dejavnik zelo vpliva, 45,65 % (21 zaposlenih), da vpliva, 2,17 % (1 zaposleni) pa jih prav tako ni opredeljenih glede vpliva. Pri naslednjem dejavniku, generacijske razlike, pa imajo mentorji drugačno mnenje glede vpliva kot pri ostalih dejavnikih, saj jih tu le 2,17 % (1 zaposlen) meni, da ima dejavnik zelo velik vpliv, 19,57 % (9 zaposlenih) pa jih meni, da vpliva. Neodločenih je 32,61 % mentorjev (15 zaposlenih), 34,78 % (16 zaposlenih) jih meni, da dejavnik ne vpliva, 10,87 % (5 zaposlenih) pa jih meni, da dejavnik sploh nima vpliva. Iz tega lahko razberemo, da generacijske razlike nimajo vpliva na uspešnost prenosa znanja. Glede zadnjega dejavnika, jasno postavljeni cilji mentoriranja, je ponovno zelo velik oz. velik vpliv pripoznalo 91,30 % mentorjev, natančneje 28,26 % (13 zaposlenih) jih je zaznalo zelo velik vpliv, 63,04 % (29 zaposlenih) pa velik vpliv; 6,52 % (3 zaposleni) jih glede vpliva ni prepričanih, 2,17 % (1 zaposleni) pa jih meni, da dejavnik nima vpliva.

Vpliv dejavnikov na uspešnost prenosa znanja so proučevali tudi mentoriranci, pri čemer so njihovi odgovori vidni v prilogi 12. Glede na odgovore so mentoriranci še celo malce bolj prepričani o vplivu dejavnikov kot mentorji, saj so prav vse povprečne ocene višje. Podrobna analiza kaže, da kar 76,00 % mentorirancev (38 zaposlenih) zaznava zelo velik vpliv motivacije mentoriranja na uspešnost prenosa znanja, preostalih 24,00 % (12 zaposlenih) pa jih meni, da dejavnik vpliva. Povprečna ocena v odgovoru je še za 0,26 višja kot pri mentorjih, kar pomeni, da ima dejavnik precej velik vpliv na uspešnost prenosa znanja. Podobnega mnenja so mentoriranci tudi pri naslednjem dejavniku, motivaciji mentorja, saj jih 64,00 % (32 zaposlenih) zaznava zelo velik vpliv, 36,00 % (18 zaposlenih) pa jih meni, da ima dejavnik vpliv. Povprečna ocena je višja za 0,23, posledično ima tudi motivacija mentorja precejšen vpliv na uspešnost prenosa znanja. Pri naslednjem dejavniku, vzpostavljeno zaupanje med mentorjem in mentorirancev, jih polovica mentorirancev (25 zaposlenih) zaznava zelo velik vpliv, druga polovica (25 zaposlenih) pa velik vpliv. Razlika v povprečni oceni mentorjev in mentorirancev je 0,24. Glede vpliva razpoložljivega časa na uspešnost prenosa znanja je 52,00 % mentorirancev (26 zaposlenih) mnenja, da dejavnik zelo vpliva, 48,00 % (24 zaposlenih) pa jih pripoznava njegov vpliv. Povprečna ocena je tu za 0,02 višja kot pri mentorjih. Pri organizacijski podpori 42,00 % mentorirancev

(21 zaposlenih) meni, da dejavnik zelo vpliva na uspešnost prenesenega znanja, 56,00 % (28 zaposlenih) jih zazna vpliv, 2,00 % (1 zaposleni) pa jih je glede vpliva dejavnika neodločen. Povprečna ocena dejavnika znaša 4,40 in je za 0,25 višja kot pri mentorjih. Naslednji dejavnik, in sicer generacijske razlike, se tako kot pri mentorjih razlikuje od drugih, saj le 22,00 % mentorirancev (11 zaposlenih) zaznava njegov vpliv na uspešnost prenosa znanja, 46,00 % (23 zaposlenih) jih je neodločenih glede vpliva, 22,00 % (11 zaposlenih) jih meni, da dejavnik nima vpliva, 10,00 % (5 zaposlenih) pa jih meni, da dejavnik nikakor ne vpliva na uspešen prenos znanja. Povprečna ocena je tu posledično najnižja in znaša 2,80, saj dejavnik nima vpliva oz. je njegov vpliv nevtralen. Kljub vsemu pa je povprečna ocena za 0,13 višja kot pri mentorjih. Zadnji proučevani dejavnik, jasno postavljeni cilji mentoriranja, pa so mentoriranci ocenili kot dejavnik s precejšnjim vplivom na uspešno preneseno znanje; 48,00 % mentorirancev (24 zaposlenih) je namreč pripoznalo zelo velik vpliv dejavnika, 50,00 % jih meni, da vpliva, 2,00 % (1 zaposleni) pa jih je mnenja, da dejavnik ne vpliva. Povprečna ocena pa je za 0,27 višja kot pri mentorjih.

S pomočjo zgornjih rezultatov raziskave lahko odgovorim na šesto raziskovalno vprašanje. Ugotovim lahko, da na uspešnost prenosa znanja zelo vplivajo oz. vsaj vplivajo različni dejavniki, in sicer motivacija mentoriranja, motivacija mentorja, vzpostavljeno zaupanje med mentorjem in mentorirancem, razpoložljiv čas, organizacijska podpora ter jasno postavljeni cilji mentoriranja, kar potrjujejo tudi visoke povprečne ocene v razponu 4,76 – 4,15 na Likertovi lestvici od 1 do 5. Dejavnik, ki po mnenju anketirancev najbolj vpliva, je motivacija mentoriranja, sledita motivacija mentorja in razpoložljiv čas, nato pa še vzpostavljeno zaupanje in jasno postavljeni cilji. Ugotovila sem tudi, da so generacijske razlike nevtralen dejavnik na uspešen prenos znanja, saj so zaposleni glede vpliva bolj kot ne neodločeni, posledično je povprečna ocena precej nizka, in sicer 2,80. V nadaljevanju analize se osredotočim na vpliv starosti na odnos do mentorstva. Zanimalo me je namreč, ali s starostjo narašča tudi pripravljenost za mentorstvo.

Slika 16: Strinjanje oz. nestrinjanje mentorjev in mentorirancev s trditvijo »S starostjo narašča tudi pripravljenost za mentorstvo.«

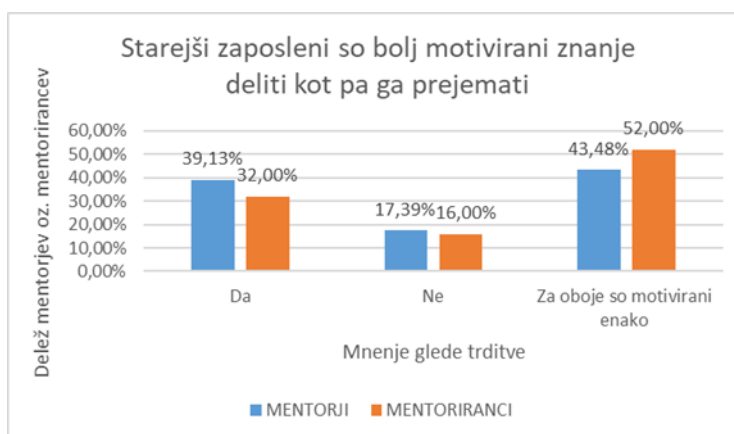


Vir: lastno delo.

Slika 16 prikazuje strinjanje oz. nestrinjanje mentorjev in mentorirancev s trditvijo »S starostjo narašča tudi pripravljenost za mentorstvo.«. Ugotovim lahko, da se večji del mentorjev in mentorirancev z dano trditvijo strinja, pri čemer so mentorji izrazili malenkost večje strinjanje. Nanjo je namreč z »da« odgovorilo 63,04 % mentorjev (29 zaposlenih) ter 54,00 % mentorirancev (27 zaposlenih).

Nadaljnje sem anketirance pozvala k opredelitvi glede trditve »Starejši zaposleni so bolj motivirani znanje deliti kot pa ga prejemati.«, pri čemer so rezultati prikazani na sliki 17. Tako mentorji kot mentoriranci večinoma menijo, da so starejši zaposleni za deljenje in prejetje znanja enako motivirani. Ta odgovor je namreč izbralo 43,48 % mentorjev (20 zaposlenih) in 52,00 % mentorirancev (26 zaposlenih). Svoje strinjanje s trditvijo je podalo 39,13 % mentorjev (18 zaposlenih) in 32,00 % mentorirancev, trditvi pa nasprotuje 17,39 % mentorjev (8 zaposlenih) in 16,00 % mentorirancev (8 zaposlenih).

Slika 17: Mnenje mentorjev in mentorirancev glede trditve »Starejši zaposleni so bolj motivirani znanje deliti kot pa ga prejemati.«



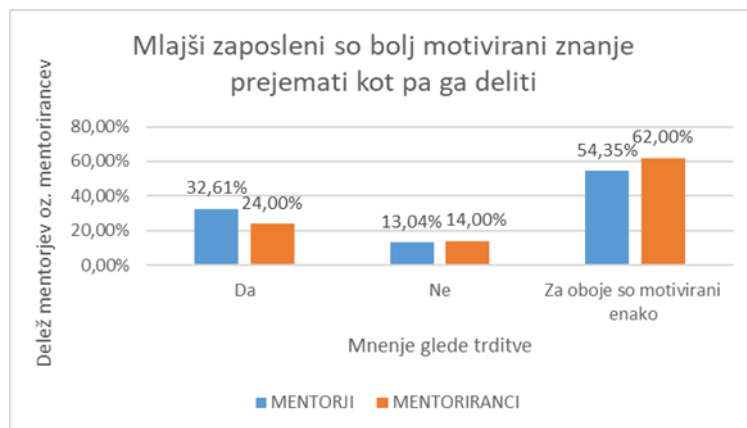
Vir: lastno delo.

Glede na proučevanje vpliva starosti me je posledično zanimalo, ali je glede mlajših zaposlenih mnenje anketirancev drugačno. Na podlagi odgovorov, prikazanih na sliki 18, lahko ugotovim, da je mnenje anketirancev podobno, malenkostno se spreminja le razmerje. Tako mentorji kot mentoriranci večinoma menijo, da so tudi mlajši zaposleni enako motivirani za prejetje in deljenje znanja. Takšen odgovor je namreč podalo 54,35 % mentorjev (25 zaposlenih) in 62,00 % mentorirancev (31 zaposlenih). S trditvijo se strinja 32,61 % mentorjev (15 zaposlenih) in 24,00 % mentorirancev (12 zaposlenih), svoje nestrinjanje pa je izrazilo 13,04 % mentorjev (6 zaposlenih) in 14,00 % mentorirancev (7 zaposlenih).

Na podlagi zgornjih rezultatov raziskave lahko odgovorim na sedmo raziskovalno vprašanje, in sicer »Kakšen je vpliv starosti na odnos do mentorstva?«. Ugotovila sem, da starost pozitivno vpliva na odnos do mentorstva, saj s starostjo narašča tudi pripravljenost za mentorstvo. Poleg tega pa sem ugotovila, da se s starostjo želja po prejemanju oz. deljenju

znanja ne spreminja, saj so tako mlajši kot starejši zaposleni za oboje enako motivirani. Omenjena ugotovitev tako malce odstopa od proučevane teorije v poglavju 3.7, saj avtorji večinoma navajajo, da starost na željo deljenja oz. prejemanja znanja vpliva, niso pa predvideli, da so zaposleni za oboje lahko enako motivirani.

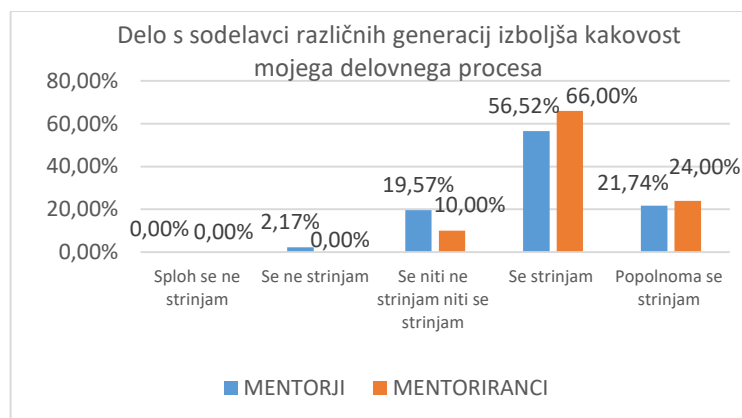
Slika 18: Mnenje mentorjev in mentorirancev glede trditve »Mlajši zaposleni so bolj motivirani znanje prejemati kot pa ga deliti.«



Vir: lastno delo.

V povezavi s starostjo me je dodatno zanimalo tudi medgeneracijsko sodelovanje v izbranem podjetju. Želela sem izvedeti, »ali delo s sodelavci različnih generacij izboljšuje kakovost delovnega procesa posameznika«, ki predstavlja osmo raziskovalno vprašanje.

Slika 19: Strinjanje oz. nestrinjanje mentorjev in mentorirancev s trditvijo »Delo s sodelavci različnih generacij izboljša kakovost mojega delovnega procesa.«



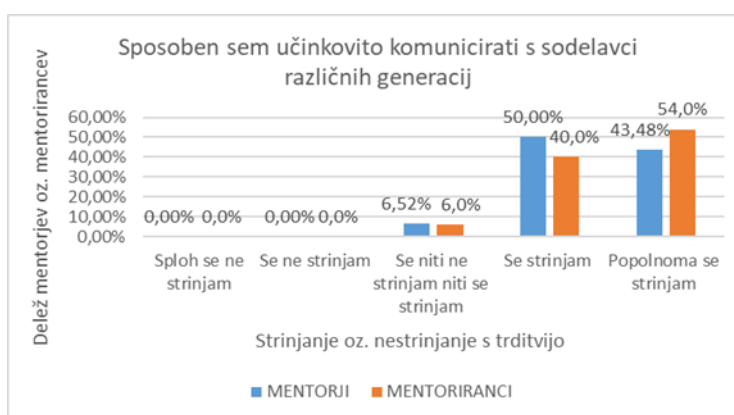
Vir: lastno delo.

Slika 19 prikazuje strinjanje oz. nestrinjanje mentorjev in mentorirancev s trditvijo »Delo s sodelavci različnih generacij izboljša kakovost mojega delovnega procesa.«. Trditev potrjuje 78,26 % mentorjev in 90,00 % mentorirancev, kar pomeni, da medgeneracijsko sodelovanje izboljšuje delovni proces. Natančneje je popolno strinjanje podalo 21,74 % mentorjev

(10 zaposlenih) in 24,00 % mentorirancev (12 zaposlenih), s trditvijo pa se strinja 56,52 % mentorjev (26 zaposlenih) in 66,00 % mentorirancev (33 zaposlenih). Nekaj anketirancev je glede trditve tudi neodločenih, in sicer 19,57 % mentorjev (9 zaposlenih) in 10,00 % mentorirancev, 2,17 % mentorjev (1 zaposlen) pa se s trditvijo ne strinja.

Nadaljnje me je zanimalo tudi, kakšna je komunikacija znotraj medgeneracijskega sodelovanja. Anketiranci so v ta namen izrazili svoje strinjanje oz. nestrinjanje s trditvijo »Sposoben sem učinkovito komunicirati s sodelavci različnih generacij.«, njihovi odgovori so razvidni na sliki 20.

Slika 20: Strinjanje oz. nestrinjanje mentorjev in mentorirancev s trditvijo »Sposoben sem učinkovito komunicirati s sodelavci različnih generacij.«



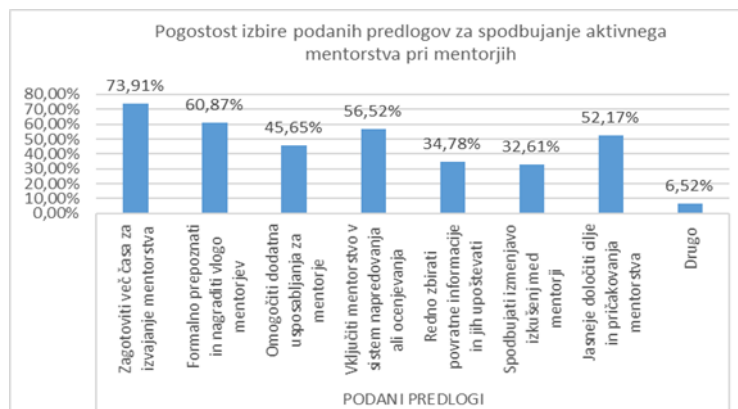
Vir: lastno delo.

Glede na rezultate 93,48 % mentorjev in 94,00 % mentorirancev meni, da znajo učinkovito komunicirati s sodelavci različnih generacij, kar pomeni, da je komunikacija znotraj medgeneracijskega sodelovanja v izbranem podjetju učinkovita. Podrobneje se s podano trditvijo popolnoma strinja 43,48 % mentorjev (20 zaposlenih) in 54,00 % mentorirancev (27 zaposlenih), svoje strinjanje je podalo 50,00 % mentorjev (23 zaposlenih) in 40,00 % mentorirancev (20 zaposlenih), neodločenih pa je 6,52 % mentorjev (3 zaposleni) in 6,00 % mentorirancev (3 zaposleni).

S pomočjo rezultatov raziskave lahko odgovorim na osmo raziskovalno vprašanje, in sicer delo s sodelavci različnih generacij izboljšuje kakovost delovnega procesa posameznika, kar posledično pomeni, da je za podjetja koristno spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja. Prav tako sem ugotovila, da je komunikacija s sodelavci različnih generacij v izbranem podjetju precej učinkovita.

Na koncu se raziskava osredotoča na izboljšave obstoječega sistema mentorstva in iskanje načinov, kako mentorje spodbuditi, da bodo z veseljem pristopili k mentorstvu. V zadnjem raziskovalnem vprašanju tako iščem odgovor na vprašanje »Kako lahko podjetje izboljša obstoječi sistem mentorstva in mentorje spodbudi k aktivnemu izvajanju mentorstva?«.

Slika 21: Pogostost izbire podanih predlogov za spodbujanje aktivnega mentorstva pri mentorjih v izbranem podjetju

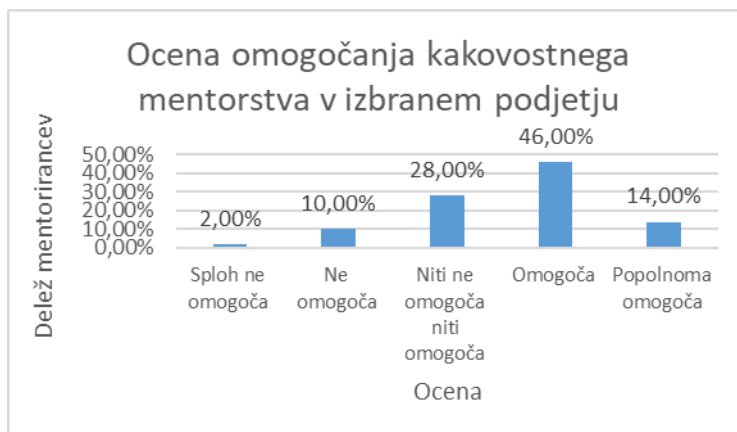


Vir: lastno delo.

Podatki, prikazani na sliki 21, kažejo, da mentorje v izbranem podjetju za izvajanje nalog mentorstva od vseh vnaprej podanih predlogov najbolj motivira zagotovljen daljši čas za izvajanje mentorstva. Ta odgovor je izbralo 73,91 % mentorjev (34 zaposlenih), pri čemer je treba omeniti, da so anketiranci lahko izbrali več predlogov hkrati, prav tako pa so imeli možnost napisati tudi svoj predlog. Drugi najpogostejši predlog, ki povečuje njihovo motivacijo pri opravljanju nalog mentorstva, je s strani podjetja formalno prepoznana in nagrajena vloga mentorja. Za ta odgovor se je odločilo 60,87 % mentorjev (28 zaposlenih). Malce več kot polovica mentorjev, natančneje 56,52 % (26 zaposlenih), meni, da jih dodatno motivira mentorstvo, ki je vključeno v sistem napredovanja ali ocenjevanja, 52,17 % (24 zaposlenih) pa bolj jasno določeni cilji in pričakovanja mentorstva. Kar 45,64 % (21 zaposlenih) jih meni, da jih motivirajo dodatna usposabljanja za mentorje, 34,78 % (16 zaposlenih) pa redno zbiranje in upoštevanje povratnih informacij. Dodatno motivacijo za izvajanje mentorstva 32,61 % mentorjem (15 zaposlenih) predstavlja tudi spodbujanje izmenjave izkušenj med mentorji. 6,52 % anketirancev (3 mentorji) je podalo tudi svoj lasten odgovor, in sicer »Višje plačilo mentorstva.«, »Ustrezen profil mentorirancev.« in »Zagotoviti, da ne pride v podjetje preveč dijakov ali študentov na enkrat. Mentorstvo mogoče usmeriti na nižji nivo pri dijakih.«.

V nadaljevanju me je zanimalo tudi, kako mentoriranci ocenjujejo mentorstvo v izbranem podjetju oz. v kolikšni meri se jim zdi, da podjetje omogoča kakovostno mentorstvo. Njihovi odgovori so razvidni iz slike 22. Mentoriranci so večinoma mnenja, da podjetje omogoča kakovostno mentorstvo. Natančneje, 14,00 % mentorirancev (7 zaposlenih) meni, da podjetje popolnoma omogoča kakovostno mentorstvo, 46,00 % (23 zaposlenih) pa, da ga omogoča. Vseeno ne tako zanemarljiv delež mentorirancev, in sicer 28,00 % (14 zaposlenih), ni povsem prepričanih, ali podjetje omogoča kakovostno mentorstvo ali ne, 10,00 % (5 zaposlenih) jih meni, da ga ne omogoča, 2,00 % (1 zaposleni) pa jih je celo izjavilo, da podjetje sploh ne omogoča kakovostnega mentorstva.

Slika 22: Ocena mentorirancev glede omogočanja kakovostnega mentorstva v izbranem podjetju



Vir: lastno delo.

Vse anketirance sem nato dodatno povprašala po njihovih predlogih oz. spremembah, ki bi lahko izboljšale obstoječi sistem mentorstva v izbranem podjetju. Tako mentorji kot mentoriranci so odgovarjali na odprto vprašanje, pri čemer so nekateri podali več sprememb, njihovi sistematično združeni odgovori pa so podani v prilogi 13. Podatki kažejo, da so anketiranci predlagali podobne predloge sprememb za izboljšanje obstoječega sistema mentorstva v izbranem podjetju. Najpogostejša sprememba, ki so jo navedli anketiranci, so ustrezne nagrade. To spremembo predlaga 74,96 % anketirancev, natančneje 36,96 % mentorjev (17 zaposlenih) in 38,00 % mentorirancev (19 zaposlenih). Mentorji so spremembo dodatno obrazložili z naslednjimi komentarji: »Da so nagrajeni delavci, kateri dejansko prenašajo znanje, ne pa mentorji na papirju.«, »Finančna stimulacija mentorstva je v podjetju podcenjena. Mentor mora vlagati veliko dodatne energije, da kljub mentoriranju nemoteno izvaja delovne naloge. Mentorji na ta način za nekaj dodatnih € ne najdejo motivacije, da bi redno mentorirali novo zaposlene.« in »Potrebno je prepoznati in nagraditi večkratne mentorje, mogoče malce zmanjšati naloge mentorja v času mentorstva.«. Predlagano spremembo so dodatno obrazložili tudi mentoriranci, in sicer: »Potrebne je več denarne spodbude, kajti starejši, bolj izkušeni zastoj nimajo volje deliti dragocenih znanj in izkušenj.«, »Denarno je potrebno nagraditi pravega mentorja (tistega, ki dejansko uči mentoriranca in ni mentor zgolj na papirju) – sedaj se namreč dogaja, da je za mentorja pisan nekdo, ki sploh ne mentorira, in dobi nek dodatek, tisti pravi mentor, ki sicer ni pripoznan, pa dejansko uči in pomaga, a od tega nima nič.«, »Mentorje ustrezno nagraditi, saj bo posledično tudi njihova motivacija po prenosu znanja višja«, »Trenutna denarna nagrada ne igra nobene vloge, saj jo mentorji dobijo že na začetku in se jim potem ne zdi vredno truditi predati znanje – nagrada bi morala biti mamljiva in dosegljiva po dobro opravljenem mentorstvu.« in »Mentorjem bi bilo dobro nuditi neko priznanje.«.

Drugi najpogostejši predlog je večja spodbuda in podpora vodstva, pri čemer si anketiranci želijo, da bi bil pomen mentorstva in posameznih vlog bolj poudarjen. Predlaga ga 23,91 %

mentorjev (11 zaposlenih) in 28,00 % mentorirancev (14 zaposlenih). Mentorji so predlog pospremili z besedami: »Potrebna bi bila večja podpora mentorjem in mentorirancem – kakšna dodatna delovna oprema ne bi škodila, da bi novo zaposleni hitro lahko dobil orodje, ki ga potrebuje, prav tako pa bi lahko mentorstvo malce bolj spodbujali.«. Podobno razmišljajo tudi mentoriranci, ki so predlog dopolnili z »Eno izmed načel vodstva podjetja bi moralo biti to, da je mentorstvo pomembno, posledično bi ga moralo vključiti v strategijo podjetja, mentorjem nuditi čas, priznanje, podporo in kompetence.« in »Podjetje bi moralo posameznikom – mentorjem prikazati pomembnost dobrega prenosa znanja in resnost njihovega položaja.«.

Eden izmed predlogov izboljšave obstoječega sistema mentorstva je tudi jasna določitev ciljev in nalog mentorstva, ki ga je predlagalo 21,74 % mentorjev (10 zaposlenih) in 22,00 % mentorirancev (11 zaposlenih). Glede na odgovore si mentorji želijo predvsem natančno zastavljen sistem mentorstva z jasno definiranimi cilji in nalogami ter jasno opredeljenim načrtom del, ki jih bo izvajal mentoriranec, poleg tega pa zastavljeno postopno nadgrajevanje na več segmentov dela (da ni vse na iznajdljivosti in volji mentorja). Zelo podobno si želijo tudi mentoriranci, ki so podani predlog dodatno pojasnili s tem, da je treba delavca na začetku sploh seznaniti, kdo je njegov mentor, da ve, na koga se lahko obrne, hkrati pa si želijo poenoten sistem na vseh lokacijah, jasno določene naloge mentorja in mentoriranca ter jasno postavljene cilje, ki jih tekom mentorstva želijo doseči. Prav tako so izpostavili, da bi bilo treba zastaviti jasna merila in način merjenja rezultatov.

Naslednji predlog za izboljšanje obstoječega sistema mentorstva je izpostavilo 42,09 % anketirancev, in sicer si želijo dodaten čas za mentorstvo, saj je sprejemanje znanja dolgotrajen proces in je trenutno za mentorstvo namenjenega premalo časa. Predlog je podalo 26,09 % mentorjev (12 zaposlenih) in 16,00 % mentorirancev (8 zaposlenih). Mentoriranci so namreč izpostavili, da ima veliko mentorjev izgovor, da nimajo časa za razlaganje in učenje, posledično pa to delo pade na ostale, ki niso mentorji. Omenjeni predlog se malce povezuje z naslednjim predlogom po razbremenitvi mentorjev, ki ga je podalo 15,22 % mentorjev (7 zaposlenih) in 24,00 % mentorirancev (12 zaposlenih), saj so določeni opazili, da so mentorji preobremenjeni. Predlagajo, da bi imeli ti v času mentorstva malo manj delovnih obveznosti poleg mentorstva, saj bi se na ta način lažje in predvsem bolj podrobno posvetili mentorirancem.

Več anketirancev, in sicer 13,04 % mentorjev (6 zaposlenih) in 26,00 % mentorirancev (13 zaposlenih), si želi tudi dodatna usposabljanja in orodja za lažje učenje in opravljanje dela v mentorskem procesu, pri čemer bi se med drugim dotaknili tem dela z ljudmi, kako biti učinkovit mentor oz. mentoriranec in podobno, ter usposabljanja oz. izobraževanja, vezana na dejansko delo, ki ga zaposleni opravlja. Anketiranci so nadaljnje predlagali, da bi podjetje moralo mentorskim parom vliti voljo in motivacijo. Omenjeni predlog predlaga 10,87 % mentorjev (5 zaposlenih) in 2,00 % mentorirancev (1 zaposleni).

Eden izmed predlogov izboljšave obstoječega sistema mentorstva, ki ga predlaga 6,52 % mentorjev (3 zaposleni) in 4,00 % mentorirancev (2 zaposlena), je tudi medgeneracijsko sodelovanje. Zaposleni si pri tem želijo, da bi podjetje bolj spodbujalo in omogočalo medgeneracijsko sodelovanje ter tako formalno kot neformalno mentorstvo, poleg tega pa tudi, da bi bilo znanje starejših bolj cenjeno. Naslednji predlog izboljšanja obstoječega sistema mentorstva, ki ga je podalo 8,70 % mentorjev (4 zaposleni), je vzpostavitev mentorskega para, predvsem na podlagi ujemanja interesov in kompetenc. Nekateri mentorji so dodali, da bi se mentorstvo dijakov lahko preusmerilo na raven monterjev. Predlog, ki so ga anketiranci prav tako navedli, je tudi izboljšanje odnosov v podjetju, pri čemer se je zanj odločilo 8,00 % mentorirancev (4 zaposleni). Mentoriranci so predlog dodatno pojasnili z »Podjetje mora najprej izboljšati odnose in zadržati mlajši kader.« in »V določenih oddelkih bi morali spremeniti mišljenje zaposlenih (negativni, samozadostni in samovšečni posamezniki).«. Dodaten predlog za izboljšanje obstoječega sistema mentorstva v izbranem podjetju je tudi pogovor. Navedlo ga je 4,35 % mentorjev (2 zaposlena) in 2,00 % mentorirancev (1 zaposleni). Zaposleni si namreč želijo biti slišani in upoštevani. Kot zadnje in nič manj pomembno so anketiranci predlagali kroženje mentorirancev po podjetju, na podlagi katerega bi lahko dodobra in na lastne oči spoznali delovanje podjetja, različne načine dela, zaposlene, poleg tega pa pridobili različne kompetence. Predlog je podalo 2,17 % mentorjev (1 zaposleni).

Na podlagi rezultatov raziskave lahko podamo odgovor na zadnje raziskovalno vprašanje. Podjetje lahko svoj obstoječi sistem mentorstva izboljša na različne načine, pri čemer so najbolj zaželena izboljšava ustrezne nagrade, ki so jih deležni zaposleni, ki si jih dejansko zaslužijo. Nagrada mora biti mamljiva in dosegljiva šele po dobro opravljenem mentorstvu, da zaposlene motivira, hkrati pa se zagotavlja tudi pravičnost do dobro izvedenega dela. Obstoječi sistem mentorstva v podjetju izboljšujeta tudi večja spodbuda in podpora vodstva v obliki spodbujanja mentorskega procesa, nudenja časa in dodatne delovne opreme za izvajanje tega, priznanja in kompetenc, hkrati pa je mentorstvo tudi del strategije podjetja. K izboljšanju mentorstva v podjetju prispevajo tudi jasno določeni cilji in naloge tako mentorja kot mentoriranca z natančno zastavljenim sistemom mentorstva, ki vključuje jasno določene vloge v procesu, prav tako pa so točno določena tudi merila in način merjenja rezultatov. Možnost izboljšav nudita tudi dodaten čas za mentorstvo in razbremenitev mentorjev, ki zagotavljata ustrezen prenos znanja in manj stresno okolje. Obstoječi sistem mentorstva lahko podjetje izboljša tudi s pomočjo dodatnih usposabljanj in z vlivanjem volje in motivacije, prav tako pa s spodbujanjem in omogočanjem medgeneracijskega sodelovanja, kjer se mentorski par uči drug od drugega. Ena izmed izboljšav obstoječega sistema je tudi ustrezna vzpostavitev mentorskega para na podlagi ujemanja interesov in kompetenc, poleg tega pa sistem mentorstva izboljšujejo tudi delo na izboljšanju odnosov v samem podjetju, odkrit pogovor, s katerim se mentorji in mentoriranci počutijo slišane in upoštevane, ter kroženje mentorirancev po podjetju, s pomočjo katerega lahko podjetje, različne načine dela in zaposlene hitro spoznajo, hkrati pa pri tem pridobijo tudi nove kompetence.

Med raziskavo sem ugotovila tudi, kako lahko podjetje spodbuja mentorje, da bodo ti z veseljem pristopili k mentorstvu in ga tudi aktivno izvajali. Največjo spodbudo mentorjem predstavlja zagotovljen daljši čas za izvajanje mentorstva, prav tako pa jim veliko pomeni tudi s strani podjetja formalno prepoznana in nagrajena vloga mentorja. Podjetje lahko mentorje spodbudi tudi z mentorstvom, ki je vključeno v sistem napredovanja ali ocenjevanja, jasno določenimi cilji in pričakovanji mentorstva, dodatnimi usposabljanji ter rednim zbiranjem in upoštevanjem povratnih informacij. Dodatno motivacijo k izvajanju mentorstva pa mentorjem prinaša tudi spodbujanje izmenjave izkušenj med mentorji.

4.5 Predlogi izboljšav mentorskega procesa in prenosa znanja v izbranem podjetju

Na podlagi anketiranja zaposlenih in osebnega pogovora glede trenutnega sistema mentorstva v podjetju sem ugotovila, da v podjetju ni konkretno zastavljenega sistema mentorstva. Mentorstvo sicer poteka, vendar pa to ni povsem jasno definirano. Izbranemu podjetju sem v želji po izboljšanju mentorstva in prenosa dragocenega specifičnega znanja njegovih zaposlenih pripravila nekaj predlogov.

Podjetje z vodstvom na čelu mora najprej ugotoviti, kaj točno želi z mentorstvom sploh doseči. Podjetju bi predlagala, da uvede formalni mentorski program, kjer bi jasno določilo cilje, trajanje in merila uspeha mentorstva. Pri tem je pomembno, da s pomočjo metode SMART določi specifične, merljive, dosegljive, ustrezne in časovno omejene cilje, ki sestavljajo strateški okvir mentorstva. Cilji podjetja se lahko nanašajo na razvoj ustreznih kompetenc tako mentorjev kot mentorirancev glede na specifično delo, ki ga opravljajo. Primer takšnega cilja bi lahko bil: Novo zaposleni mentoriranec mora do konca mentorskega obdobja usvojiti vsaj deset novih kompetenc s področja svojega dela.

Prav tako bi se eden izmed ciljev podjetja lahko nanašal na zadrževanje kadrov. Podjetje je namreč eden izmed vodilnih ponudnikov telekomunikacijskih in električnih omrežij, z izkušenim kadrom, zato je zelo pomembno, da se dragoceno znanje zaposlenih v podjetju ohrani. Cilj bi tako lahko bil: Do konca leta 2026 se bo vsaj 90 % mentorjev udeležilo internega izobraževanja glede komunikacijskih veščin in učinkovitega prenosa znanja, pri čemer se bo uspešnost preverjala z oceno mentorirancev prek ankete in s pozitivno oceno (nad 80 %) preverjanja znanja.

Glede trajanja mentorskega programa bi podjetju predlagala, da mentorstvo najprej razdeli v nekakšne tri sklope. Prvi sklop bi zajemal mentoriranje novo zaposlenih, drugi mentoriranje zaposlenih, ki si želijo razvijati svoje strokovne kompetence in napredovanja, tretji sklop pa bi bil nekakšno strateško mentorstvo, ki bi se bolj osredotočalo na vodstvene veščine. Temu primerno bi bilo različno tudi trajanje posameznega mentorstva. Mentoriranje novo zaposlenih, ki se z delom s področja telekomunikacij v podjetju šele spoznavajo, bi lahko potekalo od tri do šest mesecev, pri čemer bi predlagala intenzivne tedenske stike mentorja in mentoriranca. Obdobje je odvisno od zahtevnosti posameznega delovnega mesta in ciljev. Mentoriranje zaposlenih v želji po napredovanju in usvajanju novih strokovnih

kompetenc (kjer lahko proces mentoriranja nadaljujejo tudi novo zaposleni) bi zaradi prenosa predvsem specifičnih znanj in poglobljenega učenja lahko trajalo malce dlje, in sicer od šest do 12 mesecev, mentorski par pa bi se lahko sestajal nekje na dva do štiri tedne, v vmesnem času pa bi mentoriranec dobil nekakšne naloge oz. projekte, hkrati pa bi se redno evalviralo napredek in preneseno znanje. Glede na to, da podjetje deluje v telekomunikacijski panogi, z vse hitrejšim napredkom tehnologije, je zelo pomembno, da je mentorstvo novo zaposlenih zelo intenzivno, da se na ta način postavijo trdni temelji za mentoriranje in gradnjo strokovnih kompetenc, ki gredo z roko v roki z novo tehnologijo. Pri strateškem mentorstvu, kjer pa se bolj osredotočamo na posameznika in njegove vodstvene veščine, bi mentorski proces moral trajati vsaj eno leto in pol oz. po potrebi celo več. S tovrstnim mentorstvom posameznik namreč osebno raste, to pa zahteva dolgotrajen proces. Srečanja so lahko tu manj pogosta, recimo na mesečni ravni, saj mora posameznik novo znanje ponotranjiti, kar zahteva čas. Seveda pa mora biti proces stalen, da zadeva ne zamre.

Za dober formalni mentorski program je treba določiti tudi ustrezna merila uspešnosti. Ta so lahko kvantitativna in kvalitativna. Kvantitativna merila so na primer doseženi cilji mentoriranja, kjer bi se s samooceno in oceno mentorja spremljalo delež doseženih zastavljenih ciljev, ali pa morda stopnja zadržanja zaposlenih, kjer bi s pomočjo vodstvenih podatkov spremljali odstotek mentorirancev, ki ostane po koncu mentorskega programa. Kvantitativno merilo je lahko tudi napredovanje mentorirancev, kjer bi se s kadrovske evidenco spremljalo delež mentorirancev, ki prevzamejo večje odgovornosti, ali pa, kako drugače napreduje. Kvalitativna merila pa lahko s pomočjo anket ali pa intervjujev preverjajo zadovoljstvo tako mentorirancev kot mentorjev, njihove medosebne odnose, kakovost prenosa znanja in podobno. Pomembno je, da podjetje ob koncu vsakega sklopa mentorstva pridobi celosten vpogled programa, saj lahko na ta način program sproti izpopolnjuje. Celosten vpogled lahko podjetje pridobi tako, da o programu povpraša tako mentorja kot mentoriranca, hkrati pa rezultate oceni tudi vodstvo.

Za uspešno mentorstvo je ključna tudi podpora vodstva. S tem, ko zaposleni vidijo, da vodstvo mentorstvu nameni čas in pozornost, hkrati pa spremlja njegov napredek, se zavejo, da proces mentorstva ni nepomemben projekt, temveč del vrednot podjetja, h katerim stremi vsak dan. Pomembno je namreč, da je mentorstvo povezano z organizacijsko kulturo, zato podjetju predlagam, da vodstveni kader mentorstvo obravnava kot strateško orodje za razvoj kadrov in ga vključi tudi v vrednote in strategijo podjetja. Prav tako lahko v procesu mentorstva kot mentorji občasno sodelujejo tudi vodje in na ta način še bolj poudarijo pomembnost procesa.

V magistrskem delu sem, tudi s pomočjo ankete, ugotovila, da je dobro mentorstvo ključno za napredek podjetja. Za dobro in uspešno mentorstvo pa imata veliko in pomembno vlogo predvsem mentor in mentoriranec. Podjetje bi lahko s pomočjo jasnih meril za izbor mentorjev, kot na primer motiviranost, komunikacijske in vodstvene veščine, strokovnost, ter na podlagi pogovora z zaposlenim, ali si mentor sploh želi postati, pridobilo potencialno

skupino dobrih mentorjev. Tem bi bilo dobro nuditi ustrezna usposabljanja, ki bi vključevala urjenje komunikacijskih veščin, vodstvenih spretnosti, reševanja konfliktov, prenosa znanja, povratnih informacij in deljenja tihega znanja ter nadgradnjo njihovih strokovnih in tehničnih kompetenc. Podjetje lahko tu uvede nekakšne krajše eno- do dveurne delavnice. Podjetje mora svoje mentorje dobro poznati, da jim lahko na podlagi osebnostnih lastnosti, ciljev in področja dela dodeli mentoriranca, ki bo z njim najbolj usklajen, zato predlagam, da se vodstvo z mentorji redno sestaja in posluša njihovim predlogom. Da lahko mentor čimbolj uresniči svojo vlogo, bi bilo dobro, da mu podjetje nudi vso potrebno podporo, tako tehnično kot psihično, predvsem pa določen čas za mentorstvo, pri čemer to ne bi pomenilo le še ene dodatne obveznosti znotraj dela zaposlenega, temveč bi imel znotraj delovnika čas namenjen posebej samo za mentoriranje, kar bi pomenilo, da bi v času mentorstva zaposleni imel malce zmanjšano redno delovno obveznost. Na ta način bi bili mentorji razbremenjeni in bi se mentorstvu lahko še bolj posvetili.

Za motiviranost mentorjev so ključne tudi nagrade. Te vplivajo na sodelovanje mentorjev in so lahko finančne in nefinančne. Podjetju bi predlagala, da bi mentorjem podeljevalo kombinacijo obeh vrst nagrad. Mentorji bi lahko kot do sedaj prejeli mesečni dodatek, ob koncu mentorskega programa pa bi v primeru doseženih zastavljenih ciljev mentoriranca prejeli še nekakšen bonus ob uspešno zaključenem mentorstvu. Znotraj nefinančnih nagrad bi podjetje lahko zagotovilo nekakšne certifikate oz. interna potrdila o mentorstvu, ki bi zaposlenemu služili kot dodatno priznanje njegove poslovne uspešnosti, poleg tega bi lahko še bolj poudarjalo in omogočilo interna in zunanja izobraževanja ter občasno uspešnemu mentorju podalo tudi javno priznanje ali pa posebno zahvalo vodstva. Morda bi lahko celo uvedli priznanje »mentor leta«. Pri vsem tem nagrajevanju bi posebej izpostavila komentar nekaterih zaposlenih, da se v trenutnem sistemu mentorstva velikokrat dogaja, da je mentor na papirju nekdo, ki prejema mesečni dodatek, z mentorirancem pa se ne ukvarja veliko, zaposleni, ki mentoriranca dejansko mentorira in mu deli znanje in izkušnje, pa od tega nima nič. To znižuje motivacijo deljenja znanja, prav tako pa močno zmanjša pozitivne učinke mentorstva. Podjetju bi tu posebej predlagala, da si za dodelitev mentorja določenemu mentorirancu vzame čas in opravi analizo ujemanja mentorskega para, hkrati pa poskrbi, da bo nagrade za mentorstvo deležen pravi mentor.

Poleg aktivnosti mentorja je za uspešno mentorstvo pomembna tudi aktivnost mentoriranca, zato bi bilo dobro, da bi podjetje mentorirancem že v času zaposlitve in vključitve v mentorski program jasno poudarilo, da bodo od mentorstva največ odnesli, če bodo tudi sami prevzemali pobudo, bili angažirani in pripravljeni na odkrivanje novega. Vodstvo bi lahko novo zaposlenemu na uvodnem sestanku razložilo, kaj mentorstvo sploh je, zakaj je njegova vloga ključna in kaj se od njega sploh pričakuje. Povprašali bi ga o njegovi osebnosti in želenih ciljih, da bi ga kasneje lahko dodelili najbolj ustreznemu mentorju, s katerim bi te cilje konkretiziral in uresničil. Mentorji se torej ne bi dodeljevali kar tako, temveč v skladu s podrobno analizo ujemanja mentorskega para. Poleg rednih srečanj z mentorji bi lahko kratek, deset- do petnajstminutni pogovor z mentorirancem na nekaj tednov uvedlo tudi

vodstvo. Na ta način bi lahko preverili, kakšen je njegov napredek in kje morda potrebuje kakšno dodatno podporo. Proaktivni mentoriranci bi lahko bili deležni javne pohvale na kakšnem internem sestanku ali srečanju, prav tako pa bi se jih lahko še dodatno spodbujalo k nadaljnjemu napredku.

Kako bi mentorstvo v izbranem podjetju izgledalo? Podjetju bi predlagala, da bi bilo mentorstvo zastavljeno na način, da bi po podrobni določitvi mentorskega para vodstvo organiziralo prvo srečanje mentorja in mentoriranca, kjer bi opravilo spremni razgovor, nato pa bi pobudo prevzel mentorski par. Začelo bi se dogovarjanje glede ciljev, ki jih želita tekom mentorstva doseči, določila bi potrebno časovnico in roke, hkrati pa bi se pogovorila o pričakovanjih, poteku dela in morebitnih skrbih. Ko bi bile vse te stvari dogovorjene, bi se začelo mentorstvo v pravem pomenu besede.

Ker gre za telekomunikacijsko podjetje, bi moralo mentorstvo temeljiti predvsem na realnih projektih, kar velikokrat vključuje dejansko delo na terenu. Sprva bi bilo dobro, da mentor pred odhodom na teren mentorirancu na kratko predstavi in pojasni, kaj bosta danes delala in zakaj, predstavi morebitne posebnosti lokacije oz. stranke, opiše cilje naloge, prav tako pa mentoriranca opozori, na kaj naj bo še posebej pozoren. Mentoriranec si tekom kratkega uvoda zabeleži cilje naloge, opozorila mentorja ter postavi morebitna vprašanja glede naloge in postopkov. Ob prihodu na teren bi mentoriranec, ki se s tovrstnim delom srečuje prvič, svojega mentorja najprej le podrobno spremljal pri njegovem vsakodnevnem delu, na primer pri postavitvi optičnega omrežja – prisotno bi bilo torej učenje po principu »glej in se uči«, kjer prihaja predvsem do prenosa tihega, implicitnega znanja. Odgovornost dela je na mentorju, mentoriranec pa podrobno opazuje, aktivno sprašuje in si beleži izvedbo naloge, uporabljena orodja in komunikacijo s stranko. Ko je naloga opravljena, mentorski par skupaj naredi krajšo analizo, izpostavi morebitne slabosti in možne nevarnosti. Mentor bi potem mentorirancu glede na njegov razvoj dodelil vedno več odgovornosti, pri čemer bi učenje z opazovanjem prešlo na vse večjo odgovornost in samostojnost mentoriranca. Mentoriranec bi tako postopoma naloge na terenu začel opravljati sam, mentor pa bi ga nadzoroval, hkrati pa bi še vedno po opravljeni nalogi opravila tudi kratko analizo, pri čemer bi mentoriranec že sam najprej izpostavil, kje je imel kakšne težave, kaj bi lahko izboljšal, prav tako pa bi lahko morebitne izboljšave dela lahko predlagal tudi mentorju.

Ko bi bil mentoriranec dovolj samostojen, bi delo dejansko začel opravljati sam, brez nenehnega nadzora mentorja, doseganje zastavljenih ciljev in analiza dela z mentorjem pa bi bila potem konec tedna. Enkrat mesečno bi bil mentorski par deležen tudi krajšega pogovora z vodstvom, kjer bi skupaj pregledali dosežene cilje, napredek ter se skupaj pogovorili o morebitnih izboljšavah. Preizkus znanja mentoriranca bi tako potekal sproti, prav tako pa bi se sproti spremljalo dosežene cilje. Mentorski proces bi se zaključil, ko bi mentorski par sporazumno dorekel, da je mentoriranec sposoben samostojno opravljati delo, hkrati pa je doseženih večina zastavljenih ciljev. Po uradnem zaključku mentorskega programa se mentorstvo ne zaključi popolnoma, saj sta zelo pomembna ohranjanje neformalnih stikov in nudenje medsebojne podpore in pomoči.

Kot sem ugotovila tudi z rezultati ankete, je v podjetju zelo pomembno tudi medgeneracijsko sodelovanje, pri čemer bi podjetju svetovala, da to čimbolj spodbuja, saj lahko prav vsaka generacija prispeva podjetju. To je lahko prisotno že tekom opisanega mentorstva, kjer se spodbuja dvosmerno mentorstvo. Starejši mlajšim delijo svoje tehnične in strokovne izkušnje, mlajši pa lahko starejše seznani z novimi trendi v komunikaciji, kako si lahko pomagajo z digitalnimi orodji in podobno. Podjetje bi lahko še bolj spodbujalo neformalna srečanja, kot so pogovori ob kavi in športne rekreacije, prav tako pa bi lahko tekom usposabljanj nekaj časa namenilo tudi medgeneracijskim razlikam in predstavilo prispevek različnih generacij. Vodstvo mora zaposlenim jasno pokazati, da so vse generacije pomembne in da prav vse prispevajo k uspehu podjetja. Lahko bi uvedli tudi priznanja za najboljše prakse medgeneracijskega sodelovanja, uspešne zgodbe pa predstavljali na intranetu.

4.6 Omejitve raziskave

Empirična raziskava ponuja pomembne ugotovitve s področja mentorskega procesa in prenosa znanja v podjetju, vendar pa je kljub vsemu treba upoštevati tudi določene omejitve, ki bi lahko oz. so vplivale na zanesljivost pridobljenih podatkov in interpretacijo rezultatov.

Ena izmed bistvenih omejitev je zagotovo odzivnost in motivacija zaposlenih za izpolnjevanje anketnega vprašalnika, saj nekateri zaposleni anketnega vprašalnika niso izpolnili. Dva različna anketna vprašalnika (eden za mentorje in drugi za mentorirance) sta bila poslana 97 mentorjem in 97 mentorirancem, pri čemer ju je v celoti izpolnilo 46 mentorjev (47,42 % realizacija) in 50 mentorirancev (51,55 % realizacija). Posledica manjše odzivnosti in motivacije zaposlenih na izpolnjevanje anketnega vprašalnika je možen vpliv na reprezentativnost pridobljenih podatkov, hkrati pa je omejeno posploševanje rezultatov na celotno populacijo mentorskih parov v izbranem podjetju.

Na empirično raziskavo prav tako lahko vplivata tudi morebitna pristranskost in družbena zaželenost odgovorov, kar lahko zmanjšuje zanesljivost podatkov, analiza pa zaradi izkrivljenih odgovorov posledično ne predstavlja nujno konkretnega stanja v podjetju. Kljub anonimnosti ankete so lahko zaposleni zaradi morebitnega strahu pred poslabšanjem mentorskega odnosa podali olepšane odgovore, kot bi jih sicer, kar prav tako lahko vpliva na zanesljivost raziskave.

Eno izmed omejitev raziskave predstavlja tudi raziskovanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost prenosa znanja, v sklopu katerega sem izpostavila sedem ključnih dejavnikov. Zavedam se namreč, da lahko na prenos znanja vplivajo tudi drugi dejavniki, ki jih v sklopu raziskave nisem obravnavala.

Anketiranci so v določenih delih raziskave sicer odgovarjali tudi na odprta vprašanja, ki omogočajo širše izražanje mnenja, vendar pa bi bilo za namene globljega razumevanja

obravnavane teme poleg kvantitativne metode smiselno dodatno vključiti tudi kvalitativne metode v obliki individualnih ali skupinskih intervjujev z zaposlenimi.

5 SKLEP

Ljudje se skozi življenje vsakodnevno učimo. Učimo se s pomočjo izkušenj, opazovanja, napak, uspehov in predvsem drug od drugega. Mentorstvo kot orodje, ki omogoča prenos znanja, veščin in vrednot med zaposlenimi različnih generacij, je tako eno izmed ključnih orodij za rast in ohranjanje konkurenčnosti sodobnih podjetij. Poleg tega, da pomembno vpliva na razvoj in zadrževanje kadrov, mentorstvo prispeva tudi pri krepitvi in oblikovanju organizacijske kulture podjetja, saj predstavlja proces, ki temelji na medsebojnem učenju, zaupanju in spoštovanju.

Za doseganje širine pozitivnih učinkov tako na podjetje kot na zaposlene pa ni dovolj le vzpostavljeno mentorstvo. Gre namreč za živ proces, ki zahteva skrbno načrtovanje in stalno aktivno prisotnost vseh vpletenih. Za uspešno mentorstvo in prenos znanja mora podjetje ugotoviti, kaj točno želi z mentorstvom doseči, in temu primerno določiti cilje, strategijo in ustrezna merila uspešnosti. Pomembno pozornost je treba nameniti tudi izboru mentorskih parov, da so ti čimbolj usklajeni, njihove naloge in vloge pa čimbolj jasne. Podjetje, vključno z vodstvom na čelu, se mora namreč zavedati pomembnosti vloge tako mentorja kot mentoriranca, saj je proces lahko v polnosti izkoriščen le z aktivno vlogo obeh akterjev mentorstva ob stalni podpori celotnega podjetja.

Vlogo mentorstva za razvoj zaposlenega in prenos znanja sem raziskovala tudi na primeru izbranega podjetja. V sklopu empirične raziskave sem trenutno stanje mentorstva v podjetju proučevala s pomočjo devetih raziskovalnih vprašanj in pri tem uporabila primerne statistične metode. Raziskovalna vprašanja sem razdelila v štiri vsebinske sklope, in sicer pomen izkušenj v mentorskem procesu, vloga mentorskega para pri strokovnem razvoju zaposlenega in prenosa znanja med zaposlenimi, vpliv starosti na odnos do mentorstva in medgeneracijsko sodelovanje ter izboljšave mentorstva v podjetju.

Ugotovila sem, da mentorji in mentoriranci v izbranem podjetju proces mentorstva doživljajo podobno, pri čemer ga ob precej pogostih osebnih in delovnih stikih približno polovica doživlja kot nekaj pozitivnega. Omenjena ugotovitev kljub vsemu kliče po spremembah procesa mentorstva v podjetju in s tem izkušenj mentorskega para, ki bi pripomogle k izboljšanju počutja zaposlenih. Ena izmed ugotovitev raziskave je tudi, da imajo pretekle izkušnje mentorjev velik oz. zelo velik vpliv na njihov odnos do mentorstva in prenosa znanja, kar pomeni, da je za podjetje ključno, da pomembno prispeva tudi k vzgoji bodočih mentorjev in trenutnih mentorirancev, da bodo imeli ti čimboljšo mentorsko izkušnjo in s tem tudi večjo motivacijo za mentoriranje v prihodnje.

S pomočjo rezultatov empirične analize lahko potrdim, da ima mentor pomembno vlogo pri strokovnem razvoju zaposlenega. Z nudenjem usmeritev za izboljšanje dela in rednimi

spodbudami prispeva k samostojnemu razmišljanju in učenju mentoriranja. Mentor pomaga razumeti delo in naloge na novem delovnem mestu in krepi strokovne kompetence mentoriranja, prav tako pa mu z nudenjem uporabnih povratnih informacij omogoča hitrejši razvoj. Rezultati empirične analize potrjujejo tudi pomembno vlogo mentoriranja, pri čemer je pomembno, da je ta pripravljen na učenje, zanesljiv in odgovoren, prav tako pa se mora držati dogovorjenih rokov. Pomembno je tudi, da je mentoriranec spoštljiv in komunikativen, kar kaže na njegovo aktivno vlogo v procesu mentorstva. Tekom raziskave sem odkrila tudi, da ima dober in uspešen mentor veliko različnih kompetenc, največkrat izpostavljene pa so strokovnost, pripravljenost na prenos znanj in pomagati, izkušnost, komunikativnost, potrpežljivost, spoštljivost, poslušnost, razumljivost, biti zaupanja vreden, natančnost, empatičnost, odločnost, smisel za delo z ljudmi, poštenost, prijaznost, iznajdljivost in odgovornost. Prepoznala sem tudi vpliv različnih dejavnikov na uspešnost prenosa znanja, pri čemer sem ugotovila, da motivacija mentoriranja, motivacija mentorja, vzpostavljeno zaupanje med mentorjem in mentorirancem, razpoložljiv čas, organizacijska podpora ter jasno postavljeni cilji mentoriranja na prenos znanja zelo vplivajo oz. vsaj vplivajo, medtem ko so generacijske razlike nevtralen dejavnik za uspešen prenos znanja.

Nadaljnje sem proučevala še vpliv starosti na odnos do mentorstva in medgeneracijsko sodelovanje ter ugotovila, da ima starost pozitiven vpliv na odnos do mentorstva, saj s starostjo narašča tudi pripravljenost za mentorstvo. Kljub vsemu pa sem ugotovila tudi, da želja po prejemanju oz. deljenju znanja s starostjo ostaja nespremenjena, saj so tako mlajši kot starejši zaposleni za oboje motivirani enako. Kar se tiče medgeneracijskega sodelovanja, sem ugotovila, da so zaposleni v izbranem podjetju naklonjeni sodelovanju z zaposlenimi različnih generacij, saj to izboljšuje kakovost njihovega delovnega procesa. Medgeneracijsko sodelovanje prinaša poglede z različnih zornih kotov, pri čemer ima vsak svoj prispevek, kar lahko širi obzorje iskanja rešitev in novih idej, posledično pa krepi vez med zaposlenimi, ustvarja kulturo sodelovanja in skrbi za razvoj podjetja.

Zadnji sklop se nanaša na izboljšave mentorstva v izbranem podjetju. Ugotavljam, da večji del mentorirancev sicer meni, da podjetje omogoča kakovostno mentorstvo, kljub temu pa so tako mentorji kot mentoriranci mnenja, da bi se obstoječi sistem mentorstva dalo še precej izboljšati. Podali so več konkretnih predlogov, pri čemer si najbolj želijo ustreznih nagrad v smislu, da jih dobijo tisti, ki si jih dejansko zaslužijo, ter da bi bile te mamljive in dosegljive po vnaprej določenih ciljih. Zaposleni si želijo tudi malce večje spodbude in podpore vodstva, bolj jasno določene cilje in naloge mentorskega para, prav tako pa so izpostavili tudi željo po dodatnem času za mentorstvo in razbremenitvi mentorjev, kar bi pripomoglo k boljšemu prenosu znanja in manj stresnemu okolju. Kot možne izboljšave so navedli še možnost dodatnih usposabljanj, vlivanje volje in motivacije, spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja, ustrezno vzpostavitev mentorskega para, izboljšavo odnosov v podjetju, odkrit pogovor in kroženje mentorirancev po podjetju.

Rezultati empirične analize predstavljajo pomembne iztočnice, ki jih izbrano podjetje lahko uporabi pri oblikovanju ukrepov za izboljšanje obstoječega mentorskega procesa, da bo to

bolj sistematično, posledično pa s tem izboljša tudi organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih, saj bodo dobili potrditev, da njihovo mnenje šteje.

Možnost nadaljnjega razvoja poleg sistemizacije obstoječega procesa vidim tudi v vzpostavitvi digitalne podpore mentorstvu v obliki intranetne platforme, znotraj katere bi podjetje lahko redno beležilo cilje, termine srečanj, naloge, napredek in povratne informacije posameznega mentorskega para. Podjetje bi lahko skupaj s svojimi zaposlenimi pripravilo video vsebine in drugo dokumentacijo, ki bi vključevala navodila za najbolj pogoste postopke izvajanja določenih nalog, ta pa bi lahko bila prav tako objavljena na intranetni platformi, pri čemer bi bila dostopna tudi zaposlenim.

Podjetja s svojimi zaposlenimi hranijo zakladnico, polno znanja. Za to, da bi se to znanje ohranjalo, prenašalo in stalno razvijalo, pa je ključno mentorstvo. To namreč krepi medgeneracijsko sodelovanje in združuje znanje, izkušnje ter vrednote zaposlenih. Skrbno načrtovano mentorstvo tako ni zgolj prenašanje znanja, temveč je tudi stvaritelj pripadnosti, zaupanja in kulture sodelovanja v podjetju.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Akanegbu, C. O. in Iheduru-Anderson, K. (2022, junij). Formal Mentoring Program in Nursing Education: A Literature Review. *ABNFF Journal*, 1(1), 23–28.
2. Dietz, L., Burmeister, A. in Fasbender, U. (2022). Age and Knowledge Exchange: Ability, Motivation, and Opportunities. *Age and Work - Advances in Theory, Methods, and Practice* (1. izd.). Routledge.
3. Fasbender, U. in Gerpott, F. H. (2022). Knowledge Transfer Between Younger and Older Employees: A Temporal Social Comparison Model. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 146–162.
4. Fasbender, U., Gerpott, F. H. in Unger, D. (2021a). Give and take? Knowledge exchange between older and younger employees as a function of generativity and development striving. *Journal of Knowledge Management*, 25(10), 2420–2443.
5. Fasbender, U. in Gerpott, F. H. (2021b). To share or not to share: A social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 125–142.
6. Fasbender, U. in Gerpott, F. H. (2021c, november). Why do or don't older employees seek knowledge from younger colleagues? A relation-opportunity model to explain how age-inclusive human resources practices foster older employees' knowledge seeking from younger colleagues. *Applied Psychology*, 1–22.
7. Krause, T. (2024). *Vloga mentorstva v profesionalnem razvoju socialnih pedagogov: Primerjava uspešnih mentorskih programov v podjetniškem okolju* (magistrsko delo). Pedagoška fakulteta Univerze na Primorskem.

8. Nunan, R., Ebrahim, A. B. in Stander, M. W. (2023). Mentoring in the workplace: Exploring the experiences of mentor-mentee relations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49(0), 1–11.
9. Straus, S. E., Johnson, M. O., Marquez, C. in Feldman, M. D. (2013). Characteristics of Successful and Failed Mentoring Relationships: A Qualitative Study Across Two Academic Health Centers. *Academic Medicine*, 88(1), 82–89.
10. Svenšek, D. (2019). *Vloga mentorja pri razvoju in usposabljanju zaposlenih v podjetju* (magistrsko delo). Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.

LITERATURA IN VIRI

1. Aderibigbe, S., Gray, D. S. in Colucci-Gray, L. (2018). Understanding the nature of mentoring experiences between teachers and student teachers. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 7(1), 54–71.
2. Allen, D. T. in Eby, L. T. (2007). *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach*. Willey – Blackwell.
3. Appiah, A. A., Falco, K. in Chen, C. (2025). Can We Rethink How We Make an Impact? Mentoring Reimagined. *Nurse Leader*, 23(1), 77–81.
4. Babuder, D. (2016). Lastnosti mentorja in mentoriranja z njunih medsebojnih vidikov: opisna raziskava mnenj dijakov, študentov in mentorjev (strokovni članek). *Obzornik zdravstvene nege*, 50(4), 327–335.
5. Bello, M. A. in Mansor, Y. (2013). Strengthening professional expertise: Mentoring in knowledge transfer, the cataloguers' perspective. *The International Information & Library Review*, 45(3), 139–148.
6. Breclj, R. (2021). *Vloga in pomen mentorjev in trenerjev pri razvoju poslovanja zagonjskih podjetij in v procesu odločanja mladih podjetnikov* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
7. Bufali, M. V., Connelly, G. in Morton, A. (2023). Examining holistically the experiences of mentors in school-based programs: A logic analysis. *Journal of Community Psychology*, 51, 3171–3193.
8. Burmeister, A., Fasbender, U. in Deller, J. (2018, februar). Being perceived as a knowledge sender or knowledge receiver: A multistudy investigation of the effect of age on knowledge transfer. *Journal of Occupational Psychology*, 91(3), 1–28.
9. Bynum, Y. P. (2015). The Power of Informal Mentoring. *Education*, 136(1), 69–73.
10. Cain, L. Goldring, J. in Westall, A. (2024). Seeing behind the curtain: Reverse Mentoring within the Higher Education landscape. *Teaching in higher education*, 29(5), 1267–1282.
11. Cajnko, P. (2014, september). *Managementski model svetovalnega mentorstva in vpliv njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja* (doktorska disertacija). Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
12. Cavazos Vela, J., Abrego, M., Rodriguez, A. D., Ramos, D. in Guerra, B. (2024). Exploring the Experiences of Faculty Mentors and Graduate Research Assistants in a College of Education at an HSI. *Journal of Latinos and Education*, 23(3), 997–1016.

13. Chandrasekera, T., Hosseini, Z., Jayadas, A. in Boorady, L. M. (2024). PeTe (Peer Teaching) Mentors: How Near Peer Mentoring (NPM) Affects Academic Success and Retention in Design Education. *Innovative Higher Education*, 49, 975–991.
14. Chen, C., Wen, P., Chen, Z., Liao, S. in Shu, X. (2021). Formal mentoring support and protégé creativity: A self-regulatory perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 24, 463–476.
15. Child to Child. (2021). *Metodološki okvir mentorstva v projektu MINT* [projekt EU]. Slovenska filantropija.
16. Clutterbuck, D. in Megginson, D. (1999). *Mentoring Executives and Directors* (1. izd.). Butterworth Heinemann.
17. Conway, C. (1998). *Strategies for Mentoring: A Blueprint for Successful Organizational Development*. John Wiley & Sons.
18. Čebulj, N. (2007). Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja odraslih. *HRM*, 5(20), 29–32.
19. Deane, K. L., Bullen, P., Williamson-Dean, R. in Wilder, K. (2023). The benefits of participatin in a culturally translated youth mentoring program and service-learning experience for Aotearoa New Zealand mentors. *Journal of Community Psychology*, 51, 3366–3384.
20. Gogpac. (2024, 24. oktober). *How Mentorship Programs Increase Employee Retention* [objava na blogu]. Pridobljeno 27. junija 2025 s <https://gogpac.com/knowledge-center/how-mentorship-programs-increase-employee-retention/>
21. Govekar-Okoliš, M. (2016). Mentorstvo nekoč in danes – pomembna oblika izobraževanja ter prenosa znanja in izkušenj (uvodnik). *Andragoška spoznanja*, 22(2), 3–7.
22. Grgić, S. (2013). *Sodobni pristopi motiviranja zaposlenih v nepremičninskih agencijah*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
23. Griffith, A. N., Melton, T. N. in Deutsch, N. L. (2021). How group experiences influence mentor-mentee relational development in a combined group and one-on-one mentoring program for early adolescent girls. *Applied Developmental Science*, 25(2), 150–167.
24. Grintov, I. (2021). *Mentorstvo na univerzi za tretje življenjsko obdobje: Študija primera Društvo U3 Škofja Loka* (magistrsko delo). Filozofska fakulteta (Oddelek za pedagogiko in andragogiko) Univerze v Ljubljani.
25. Hočevar Ciuha, S. (2016). Individualno mentorstvo, most med posameznikom in izzivom učeče se družbe. *Andragoška spoznanja*, 22(3), 10–18.
26. Hill, S. E. M., Ward, W. L., Seay, A. in Buzenski, J. (2022). The Nature and Evolution of the Mentoring Relationship in Academic Health Centers. *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings*, 29, 557–569.
27. Jerše, U., Leban, M., Smerdu, N., Rajh, M. in Stamač, T. (2019, julij). *Po poti inovacij do uspeha na trgu* (vodnik po prenosu znanja na Univerzi v Ljubljani). Univerza v Ljubljani.
28. Kolenc, T. (2024, 24. april). *Mentorstvo kot ključni dejavnik trajnostnega razvoja – Razmišljanja, pogledi in nasveti* [objava na blogu]. Pridobljeno 21. maja 2025 s

<https://www.srcnomentorstvo.com/mentorstvo-kot-kljucni-dejavnik-trajnostnega-razvoja/>

29. Kondič, M. (2016). *Primerjava mentorstva in coachinga* (zaključna strokovna naloga visoke poslovne šole). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
30. Kotnik, P. (2023, 24. marec). Mentoriranje v procesu izobraževanja študentov fizioterapije. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 10(1), 93–116.
31. Kranjčec, R. (2005). Mentorstvo kot pot učenja in osebnega razvoja. *Andragoška spoznanja*, 11(1), 46–55.
32. Krmac, N. (2022, december). *Vloga mentorstva v visokošolskem izobraževanju in oblikovanje profesionalne poti študentov* (prispevek). Pedagoška fakulteta Univerze na Primorskem.
33. Leavitt Group. (2025, 13. maj). *Improving Employee Retention with Mentorship* [objava na blogu]. Pridobljeno 27. junija 2025 s <https://news.leavitt.com/human-resources-benefits/improving-employee-retention-with-mentorship/>
34. Li, C., Veinot, P., Mylopoulos, M., Leung, F.-H. in Law, M. (2024). The new mentee: Exploring Gen Z women medical students' mentorship needs and experiences. *The Clinical Teacher*, 21(3), 1–9.
35. Loeper, T. in Schwartz, A. E. (2023). »Being a part of something«: Experiences and perceived benefits of young adult peer mentors with intellectual/developmental disabilities and co-occurring mental health conditions. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 36, 1067–1075.
36. Mentoring Complete. (2024, 10. september). *How to Incorporate Mentoring into Your Knowledge Transfer and Sharing Strategy* [objava na blogu]. Pridobljeno 16. maja 2025 s <https://www.mentoringcomplete.com/how-to-incorporate-mentoring-into-knowledge-transfer-strategies/>
37. Moeckel, C., Oxford, M. in Cooper, A. (2025, januar). Exploring the Impact of a Women's Mentorship Program in Surgery: Perspectives and Experiences of Mentees and Mentors. *Journal of Surgical Education*, 82(1), 1–5.
38. Mullen, C. A. in Klimaitis, C. C. (2021). Defining mentoring: a literature review of issues, types, and applications. *Annals of the New York academy of sciences*, 1483(1), 19–35.
39. Nan, L., Hui, G., Yang, S. in Lizhi, L. (2013, oktober). Research on Factors Affecting Knowledge Transfer in Mentoring Process. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(10), 80–86.
40. Niazi, M., Mahboob, U., Shaheen, N., Humza Bin Saeed, M. in Kiyani, A. (2024). Exploring the factors affecting career progression in informal faculty mentoring sessions within mentor and mentee relationships: a qualitative study. *BMC Medical Education*, 24(1242), 1–12.
41. Ogunsola, O. Y., Adebayo, Y. A., Dienagha, I. N., Ninduwezuor-Ehiobu in Nwokediegwu, Z. S. (2023, julij). Mentorship and Knowledge Transfer: Developing Conceptual Models for Enhancing Employee Performance in Financial and Energy Sectors. *IRE Journals*, 7(1), 669–678.

42. Pavlica, M. (2012). *Sodobni pristopi motiviranja zaposlenih na primeru podjetja Aerodrom Ljubljana* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
43. Pavlin, L. (2012). *Ohranjanje delovne aktivnosti starejših zaposlenih in medgeneracijsko sodelovanje pri zaposlovanju* (diplomsko delo). Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.
44. Pavlović Milijašević, S. (2021, 10. december). *Mentorska kultura* [objava na blogu]. Pridobljeno 27. junija 2025 s <https://psihologijadela.com/2021/12/10/mentorska-kultura/>
45. Perlmutter, D. D. (2008, 23. maj). Do You Have a Bad Mentor? *Cronicle of Higher Education*, 54(37).
46. Rizmal, K. (2010). *Formalno mentorstvo kot element razvoja zaposlenih v podjetju* (magistrsko delo). Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
47. Rollnik-Sadowska, E., Ryciuk, U., Glińska, E., Bartkute-Norkuniene, V., Jodienė, R., Sprudzāne, S., Zvaigzne, A., Marzano, G. in Jecheva, V. (2023). Factors Affecting Mentoring Services – Cross-National Perspective. *Engineering Management in Production and Services*, 15(2), 1–22.
48. Sánchez, K. E. (2010, september). *Veščine mentorstva* [interno seminarsko gradivo za mentorje otroških parlamentov]. Zveza Prijateljev Mladine Slovenije.
49. Smith, C. in Cantillon, P. (2024). Exemplar or facilitator: An exploration of the lived experience of nurse mentors supporting the adaptation of internationally educated nurses. *The Clinical Teacher*, 21(2), 1–9.
50. Štakul, T. (2010). *Vloga, znanja in zaželeno osebnostne lastnosti mentorjev v podjetju Iskra Avtoelektrika* (diplomsko delo). Poslovno-tehniška fakulteta Univerze v Novi Gorici.
51. Trees, L. (2016, 1. oktober). *Knowledge Transfer Mentoring – Part 2 Designing and Implementing a Mentoring Program Focused on Knowledge Transfer* [KMWorld].
52. Tuma, T. T., Adams, J. D., Hultquist, B. C. in Dolan, E. L. (2021). The Dark Side of Development: A Systems Characterization of the Negative Mentoring Experiences of Doctoral Students. *Cbe – Life Sciences Education*, 20(16), 1–21.
53. Vardić Grahek, S. (2023). *Krepitev uvajalnega mentorstva in medgeneracijsko sodelovanje v organizaciji x* (magistrsko delo). Fakulteta a družbene vede Univerze v Ljubljani.
54. Vasilič, K. (2022). Mentorstvo v organizacijah. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 9(1), 84–107.
55. Vengurlekar, I. N., Steggerda, J. C., Brown, M. Kiefer, J. L. in Cavell, T. A. (2023). Informal mentoring support as a potential moderator of the relation between adolescent dating violence victimization and substance use. *Journal of Community Psychology*, 51, 1135–1344.
56. Wang, L., Dong, G., Xu, Y. in Zhang, X. (2024). The multiple relationships among knowledge heterogeneity, knowledge transfer and knowledge innovation as moderated by microstructure holes. *Neural Computing and Applications*. 36, 9819–9836.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za mentorje

Spoštovani!

Sem Nika Pirc, študentka, ki zaključuje svoj podiplomski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, in sicer smer Management. V svojem magistrskem delu želim proučiti vlogo mentorstva in prenos znanja med zaposlenimi v našem podjetju. Prosim vas, da iskreno izpolnite anketni vprašalnik, ki vam ne bo vzel več kot 10 minut. Z vašimi odgovori boste močno pripomogli k uspehu magistrskega dela. Vprašalnik je sestavljen iz petih sklopov: 1. Pomen izkušenj v mentorskem procesu, 2. Vloga mentorskega para in prenosa znanja, 3. Vpliv starosti na odnos do mentorstva in medgeneracijsko sodelovanje, 4. Izboljšave mentorstva v podjetju in 5. Demografska vprašanja. Anketni vprašalnik je napisan v moški obliki, pri čemer so vsi izrazi razumljeni kot nevtralno poimenovanje in se kot tako uporablja za oba spola. Anketa je anonimna, vse zbrane podatke bom obravnavala zaupno ter jih uporabila izključno za namene magistrskega dela.

Za vaše odgovore se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

POMEN IZKUŠENJ V MENTORSKEM PROCESU

1. Kako pogosto ste imeli osebne ali delovne pogovore z mentorirancem?

- Skoraj vsak dan.
- Enkrat do dvakrat tedensko.
- Enkrat na dva tedna.
- Redkeje.
- Nikoli.

2. Kako bi opisali vaš odnos z vašim mentorirancem?

3. Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ocenjujete posamezna vprašanja, pri čemer posamezna številka pomeni:

1 = zelo slabo; 2 = slabo; 3 = niti slabo niti dobro; 4 = dobro; 5 = zelo dobro

V kolikšni meri se počutite spoštovani s strani svojega mentoriranca?

- Zelo slabo (1).
- Slabo (2).
- Niti slabo niti dobro (3).
- Dobro (4).
- Zelo dobro (5).

Kako ocenjujete stopnjo zaupanja, ki obstaja med vami in mentorirancem?

- Zelo slabo (1).
- Slabo (2).
- Niti slabo niti dobro (3).
- Dobro (4).
- Zelo dobro (5).

Kako motiviran se vam zdi mentoriranec za učenje in sprejemanje znanja?

- Zelo slabo (1).
- Slabo (2).
- Niti slabo niti dobro (3).
- Dobro (4).
- Zelo dobro (5).

4. Kateri občutki vas spremljajo pri opravljanju mentorske vloge? (npr. zadovoljstvo, frustracija, ponos, breme ...)

5. Ali ste bili v preteklosti tudi sami mentoriranec (npr. ob začetku kariere)?

- Da.
- Ne.

6. Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ocenjujete posamezna vprašanja, pri čemer posamezna številka pomeni:

1 = zelo negativno; 2 = večinoma negativno; 3 = nevtrarno; 4 = večinoma pozitivno; 5 = zelo pozitivno

Kakšno je bilo vaše doživljanje mentorstva, ko ste bili mentoriranec? Odgovarjate le, če ste pri vprašanju 5. odgovorili z »DA«.

- Zelo negativno (1).
- Večinoma negativno (2).
- Nevtrarno (3).
- Večinoma pozitivno (4).
- Zelo pozitivno (5).

7. Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ocenjujete posamezna vprašanja, pri čemer posamezna številka pomeni:

1 = ni vpliva; 2 = zelo majhen vpliv; 3 = niti ni vpliv niti je vpliv; 4 = vpliv je; 5 = zelo velik vpliv

V kolikšni meri menite, da vaše predhodne izkušnje vplivajo na vaš odnos do mentorstva? Odgovarjate le, če ste pri vprašanju 5. odgovorili z »DA«.

- Ni vpliva (1).
- Zelo majhen vpliv (2).
- Niti ni niti je vpliv (3).
- Vpliv je (4).
- Zelo velik vpliv (5).

VLOGA MENTORSKEGA PARA IN PRENOSA ZNANJA MED ZAPOSLENIMI

1. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kako se strinjate s spodnjimi trditvami, pri čemer posamezna številka pomeni:

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti se strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam

Menim, da imam pomemben vpliv na strokovni razvoj svojega mentoriranja.

- Sploh se ne strinjam (1).
- Se ne strinjam (2).
- Se niti ne strinjam niti se strinjam (3).
- Se strinjam (4).
- Popolnoma se strinjam (5).

V vlogi mentorja pogosto nudim usmeritve za izboljšanje dela mentoriranja.

- Sploh se ne strinjam (1).
- Se ne strinjam (2).
- Se niti ne strinjam niti se strinjam (3).
- Se strinjam (4).
- Popolnoma se strinjam (5).

Svojega mentoriranja redno spodbujam k samostojnemu razmišljanju in učenju.

- Sploh se ne strinjam (1).
- Se ne strinjam (2).
- Se niti ne strinjam niti se strinjam (3).
- Se strinjam (4).
- Popolnoma se strinjam (5).

Pomembno je, da je mentoriranec spoštljiv, komunikativen, pripravljen na učenje in zanesljiv.

- Sploh se ne strinjam (1).
- Se ne strinjam (2).

- Se niti ne strinjam niti se strinjam (3).
- Se strinjam (4).
- Popolnoma se strinjam (5).

Mentoriranec mora biti odgovoren, hkrati pa se mora držati dogovorjenih časovnih okvirov.

- Sploh se ne strinjam (1).
- Se ne strinjam (2).
- Se niti ne strinjam niti se strinjam (3).
- Se strinjam (4).
- Popolnoma se strinjam (5).

2. Na katerih področjih menite, da ste najbolj prispevali k njegovemu razvoju?

- Strokovno/tehnično znanje.
- Razumevanje organizacije in kulture podjetja.
- Samostojnost pri delu.
- Komunikacija in sodelovanje.
- Odgovornost in organizacija časa.
- Drugo: _____

3. Naštete, katere kompetence (vedenja), znanja in izkušnje odlikujejo dobrega mentorja?

4. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, v kolikšni meri po vašem mnenju naslednji dejavniki vplivajo na uspešnost prenosa znanja, pri čemer posamezna številka pomeni:

1 = sploh ne vpliva; 2 = ne vpliva; 3 = niti ne vpliva niti vpliva; 4 = vpliva; 5 = zelo vpliva

Motivacija mentoriranca

- Sploh ne vpliva (1).
- Ne vpliva (2).
- Niti ne vpliva niti vpliva (3).
- Vpliva (4).
- Zelo vpliva (5).

Motivacija mentorja

- Sploh ne vpliva (1).
- Ne vpliva (2).
- Niti ne vpliva niti vpliva (3).
- Vpliva (4).
- Zelo vpliva (5).

Vzpostavljeno zaupanje med mentorjem in mentorirancem

- Sploh ne vpliva (1).
- Ne vpliva (2).
- Niti ne vpliva niti vpliva (3).
- Vpliva (4).
- Zelo vpliva (5).

Razpoložljiv čas za mentorstvo

- Sploh ne vpliva (1).
- Ne vpliva (2).
- Niti ne vpliva niti vpliva (3).
- Vpliva (4).
- Zelo vpliva (5).

Organizacijska podpora (npr. usmeritve, priznanja, časovna razbremenitev)

- Sploh ne vpliva (1).
- Ne vpliva (2).
- Niti ne vpliva niti vpliva (3).
- Vpliva (4).
- Zelo vpliva (5).

Generacijske razlike

- Sploh ne vpliva (1).
- Ne vpliva (2).
- Niti ne vpliva niti vpliva (3).
- Vpliva (4).
- Zelo vpliva (5).

Jasno postavljeni cilji mentoriranja

- Sploh ne vpliva (1).
- Ne vpliva (2).
- Niti ne vpliva niti vpliva (3).
- Vpliva (4).
- Zelo vpliva (5).

VPLIV STAROSTI NA ODNOS DO MENTORSTVA IN MEDGENERACIJSKO SODELOVANJE

1. Menite, da s starostjo narašča tudi pripravljenost za mentorstvo?

- Da.
- Ne.

2. Menite, da so starejši zaposleni bolj motivirani znanje deliti kot pa ga prejemati?

- Da.
- Ne.
- Za oboje so motivirani enako.

3. Menite, da so mlajši zaposleni bolj motivirani znanje prejemati kot pa ga deliti?

- Da.
- Ne.
- Za oboje so motivirani enako.

4. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kako se strinjate s spodnjima trditvama, pri čemer posamezna številka pomeni:

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti se strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam

Delo s sodelavci različnih generacij izboljša kakovost mojega delovnega procesa.

- Sploh se ne strinjam (1).
- Se ne strinjam (2).
- Se niti ne strinjam niti se strinjam (3).
- Se strinjam (4).
- Popolnoma se strinjam (5).

Sposoben sem učinkovito komunicirati s sodelavci različnih generacij.

- Sploh se ne strinjam (1).
- Se ne strinjam (2).
- Se niti ne strinjam niti se strinjam (3).
- Se strinjam (4).
- Popolnoma se strinjam (5).

IZBOLJŠAVE MENTORSTVA V PODJETJU

1. Kaj bi moralo podjetje narediti, da bi vas bolj spodbudilo k aktivnemu mentorstvu?
Možnih je več odgovorov.
 - Zagotoviti več časa za izvajanje mentorstva.
 - Formalno prepoznati in nagraditi vlogo mentorjev.
 - Omogočiti dodatna usposabljanja za mentorje.
 - Vključiti mentorstvo v sistem napredovanja ali ocenjevanja.
 - Redno zbirati povratne informacije in jih upoštevati.
 - Spodbujati izmenjavo izkušenj med mentorji.
 - Jasneje določiti cilje in pričakovanja mentorstva.
 - Drugo: _____
 2. Katere konkretne spremembe bi po vašem mnenju izboljšale obstoječi sistem mentorstva v podjetju?
-

DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

Prosim, izberite odgovor, ki velja za vas.

1. Spol (ustrezno izberite):
 - Moški.
 - Ženski.
2. V katero starostno skupino spadate?
 - Do 30 let.
 - 31–45 let.
 - Nad 45 let.

Priloga 2: Vprašalnik za mentorirance

Spoštovani!

Sem Nika Pirc, študentka, ki zaključuje svoj podiplomski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, in sicer smer Management. V svojem magistrskem delu želim proučiti vlogo mentorstva in prenos znanja med zaposlenimi v našem podjetju. Prosim vas, da iskreno izpolnite anketni vprašalnik, ki vam ne bo vzel več kot 10 minut. Z vašimi odgovori boste močno pripomogli k uspehu magistrskega dela. Vprašalnik je sestavljen iz petih sklopov: 1. Pomen izkušenj v mentorskem procesu, 2. Vloga mentorskega para in prenosa znanja, 3. Vpliv starosti na odnos do mentorstva in medgeneracijsko sodelovanje, 4. Izboljšave mentorstva v podjetju in 5. Demografska vprašanja. Anketni vprašalnik je napisan v moški obliki, pri čemer so vsi izrazi razumljeni kot nevtralno poimenovanje in se kot tako uporablja za oba spola. Anketa je anonimna, vse zbrane podatke bom obravnavala zaupno ter jih uporabila izključno za namene magistrskega dela.

Za vaše odgovore se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

POMEN IZKUŠENJ V MENTORSKEM PROCESU

1. Kako pogosto ste imeli osebne ali delovne pogovore z mentorjem?

- Skoraj vsak dan.
- Enkrat do dvakrat tedensko.
- Enkrat na dva tedna.
- Redkeje.
- Nikoli.

2. Kako bi opisali vaš odnos z vašim mentorjem?

3. Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ocenjujete posamezna vprašanja, pri čemer posamezna številka pomeni:

1 = zelo slabo; 2 = slabo; 3 = niti slabo niti dobro; 4 = dobro; 5 = zelo dobro

V kolikšni meri se počutite slišani in spoštovani s strani svojega mentorja?

- Zelo slabo (1).
- Slabo (2).
- Niti slabo niti dobro (3).
- Dobro (4).
- Zelo dobro (5).

Kako ocenjujete stopnjo zaupanja, ki obstaja med vami in vašim mentorjem?

- Zelo slabo (1).

- Slabo (2).
- Niti slabo niti dobro (3).
- Dobro (4).
- Zelo dobro (5).

Kako motiviran menite, da je bil vaš mentor za prenos znanja?

- Zelo slabo (1).
- Slabo (2).
- Niti slabo niti dobro (3).
- Dobro (4).
- Zelo dobro (5).

4. Kateri občutki vas spremljajo pri vključevanju v mentorski proces? (*npr. varnost, dvom, zaupanje, pritisk ...*)
-

VLOGA MENTORSKEGA PARA IN PRENOSA ZNANJA NA MLADE

1. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kako se strinjate s spodnjimi trditvami, pri čemer posamezna številka pomeni:
 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti se strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam

Moj mentor mi je pomagal razumeti delo in naloge na novem delovnem mestu.

- Sploh se ne strinjam (1).
- Se ne strinjam (2).
- Se niti ne strinjam niti se strinjam (3).
- Se strinjam (4).
- Popolnoma se strinjam (5).

Mentor mi je pomagal razviti strokovna znanja, ki jih potrebujem pri delu.

- Sploh se ne strinjam (1).
- Se ne strinjam (2).
- Se niti ne strinjam niti se strinjam (3).
- Se strinjam (4).
- Popolnoma se strinjam (5).

Zaradi mentorja sem hitreje napredoval v svoji strokovni usposobljenosti.

- Sploh se ne strinjam (1).
- Se ne strinjam (2).

- Se niti ne strinjam niti se strinjam (3).
- Se strinjam (4).
- Popolnoma se strinjam (5).

Mentor mi daje uporabne povratne informacije za izboljšanje mojega dela.

- Sploh se ne strinjam (1).
- Se ne strinjam (2).
- Se niti ne strinjam niti se strinjam (3).
- Se strinjam (4).
- Popolnoma se strinjam (5).

Zaradi podpore mentorja sem bolj samozavesten pri opravljanju svojega dela.

- Sploh se ne strinjam (1).
- Se ne strinjam (2).
- Se niti ne strinjam niti se strinjam (3).
- Se strinjam (4).
- Popolnoma se strinjam (5).

Pomembno je, da sem kot mentoriranec spoštljiv, komunikativen, pripravljen na učenje in zanesljiv.

- Sploh se ne strinjam (1).
- Se ne strinjam (2).
- Se niti ne strinjam niti se strinjam (3).
- Se strinjam (4).
- Popolnoma se strinjam (5).

Kot mentoriranec moram biti odgovoren, hkrati pa se moram držati dogovorjenih časovnih okvirov.

- Sploh se ne strinjam (1).
- Se ne strinjam (2).
- Se niti ne strinjam niti se strinjam (3).
- Se strinjam (4).
- Popolnoma se strinjam (5).

2. Na lestvici od 1 do 5 ocenite vpliv mentorja na vaš strokovni razvoj, pri čemer posamezna številka pomeni:

1 = ni vpliva; 2 = majhen vpliv; 3 = zmeren vpliv; 4 = precejšen vpliv; 5 = zelo velik vpliv

V kolikšni meri mentor vpliva na vaš strokovni razvoj?

- Ni vpliva (1).
- Majhen vpliv (2).
- Zmeren vpliv (3).
- Precejšen vpliv (4).
- Zelo velik vpliv (5).

3. Na katerih področjih ste zaradi mentorja najbolj napredovali? Možnih je več možnosti.

- Strokovno znanje (tehnično, specializirano).
- Razumevanje organizacije/delovanja podjetja.
- Odločanje in samostojnost.
- Komunikacijske veščine.
- Upravljanje časa.
- Drugo: _____

4. Naštejte, katere kompetence (vedenja), znanja in izkušnje odlikujejo dobrega mentorja?

5. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, v kolikšni meri po vašem mnenju naslednji dejavniki vplivajo na uspešnost prenosa znanja, pri čemer posamezna številka pomeni:

1 = sploh ne vpliva; 2 = ne vpliva; 3 = niti ne vpliva niti vpliva; 4 = vpliva; 5 = zelo vpliva

Motivacija mentoriranja

- Sploh ne vpliva (1).
- Ne vpliva (2).
- Niti ne vpliva niti vpliva (3).
- Vpliva (4).
- Zelo vpliva (5).

Motivacija mentorja

- Sploh ne vpliva (1).
- Ne vpliva (2).
- Niti ne vpliva niti vpliva (3).
- Vpliva (4).
- Zelo vpliva (5).

Vzpostavljeno zaupanje med mentorjem in mentorirancem

- Sploh ne vpliva (1).
- Ne vpliva (2).

- Niti ne vpliva niti vpliva (3).
- Vpliva (4).
- Zelo vpliva (5).

Razpoložljiv čas za mentorstvo

- Sploh ne vpliva (1).
- Ne vpliva (2).
- Niti ne vpliva niti vpliva (3).
- Vpliva (4).
- Zelo vpliva (5).

Organizacijska podpora (npr. usmeritve, priznanja, časovna razbremenitev)

- Sploh ne vpliva (1).
- Ne vpliva (2).
- Niti ne vpliva niti vpliva (3).
- Vpliva (4).
- Zelo vpliva (5).

Generacijske razlike

- Sploh ne vpliva (1).
- Ne vpliva (2).
- Niti ne vpliva niti vpliva (3).
- Vpliva (4).
- Zelo vpliva (5).

Jasno postavljeni cilji mentoriranja

- Sploh ne vpliva (1).
- Ne vpliva (2).
- Niti ne vpliva niti vpliva (3).
- Vpliva (4).
- Zelo vpliva (5).

VPLIV STAROSTI NA ODNOS DO MENTORSTVA IN MEDGENERACIJSKO SODELOVANJE

1. Menite, da s starostjo narašča tudi pripravljenost za mentorstvo?

- Da.
- Ne.

2. Menite, da so starejši zaposleni bolj motivirani znanje deliti kot pa ga prejemati?

- Da.
- Ne.
- Za oboje so motivirani enako.

3. Menite, da so mlajši zaposleni bolj motivirani znanje prejemati kot pa ga deliti?

- Da.
- Ne.
- Za oboje so motivirani enako.

4. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kako se strinjate s spodnjima trditvama, pri čemer posamezna številka pomeni:

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti se strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam

Delo s sodelavci različnih generacij izboljša kakovost mojega delovnega procesa.

- Sploh se ne strinjam (1).
- Se ne strinjam (2).
- Se niti ne strinjam niti se strinjam (3).
- Se strinjam (4).
- Popolnoma se strinjam (5).

Sposoben sem učinkovito komunicirati s sodelavci različnih generacij.

- Sploh se ne strinjam (1).
- Se ne strinjam (2).
- Se niti ne strinjam niti se strinjam (3).
- Se strinjam (4).
- Popolnoma se strinjam (5).

IZBOLJŠAVE MENTORSTVA V PODJETJU

1. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, v kolikšni meri menite, da podjetje omogoča kakovostno mentorstvo, pri čemer posamezna številka pomeni:

1 = sploh ne omogoča; 2 = ne omogoča; 3 = niti ne omogoča niti omogoča; 4 = omogoča; 5 = popolnoma omogoča

V kolikšni meri menite, da podjetje omogoča kakovostno mentorstvo?

- Sploh ne omogoča (1).
- Ne omogoča (2).

- Niti ne omogoča niti omogoča (3).
- Omogoča (4).
- Popolnoma omogoča (5).

2. Kaj bi po vašem mnenju lahko podjetje izboljšalo glede sistema mentorstva?

DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

Prosim izberite odgovor, ki velja za vas.

1. Spol (ustrezno izberite):

- Moški.
- Ženski.

2. V katero starostno skupino spadate?

- Do 30 let.
- 31–45 let.
- Nad 45 let.

Priloga 3: Odnos mentorjev z mentoriranci

Tabela 1: Odnos mentorjev z mentoriranci v izbranem podjetju

Podan odgovor	Št. mentorjev	Delež mentorjev
Pozitiven odgovor	29	63,04 %
Pozitiven	4	8,70 %
Sproščen	3	6,52 %
Korekten	4	8,70 %
Spoštljiv	3	6,52 %
Vzajemen	1	2,17 %
Dober	4	8,70 %
Prijateljski	1	2,17 %
Ciljno usmerjen – namenjen prenosu znanja in opolnomočenju	1	2,17 %
V redu	3	6,52 %
Upošteva moje znanje in ga še nadgradimo	1	2,17 %
Super	2	4,35 %
Unikaten	1	2,17 %
Povezovalen	1	2,17 %
Soliden oz. nevtralen odgovor	11	23,91 %
Ok	3	6,52 %
Soliden	2	4,35 %
Še kar	2	4,35 %
Odnosi z mentoriranci so bili različni. Nekateri novo zaposleni imajo interes in je delo z njimi lahko, na drugi strani pa prihajajo zaposleni, ki nimajo delovne etike, vneme in je prenos znanja veliko težji.	1	2,17 %
Tako tako – novo zaposleni ni kazal nekega stranskega zanimanja, je bilo vse drugo bolj pomembno.	1	2,17 %
Zadovoljiv	2	4,35 %
Negativen odgovor	6	13,04 %
Slab	4	8,70 %
Bolj kot ne negativen	2	4,35 %
Vsota	46	100,00 %

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Odnos mentorirancev z mentorji

Tabela 2: Odnos mentorirancev z mentorji v izbranem podjetju

Podan odgovor	Št. mentorirancev	Delež mentorirancev
Pozitiven odgovor	28	56,00 %
Zelo zadovoljna	1	2,00 %
Odličen	3	6,00 %
Korekten	4	8,00 %
Oseben	1	2,00 %
Sodelujoč	2	4,00 %
Dober	3	6,00 %
Sproščen	1	2,00 %
Zelo dober	1	2,00 %
V redu	4	8,00 %
Uspešen	1	2,00 %
Super	1	2,00 %
Odprt	1	2,00 %
Oseben	1	2,00 %
Strokoven	2	4,00 %
Vreden zaupanja	1	2,00 %
Profesionalen	1	2,00 %
Soliden oz. nevtralen odgovor	14	28,00 %
Ok	1	2,00 %
Soliden	2	4,00 %
Še kar v redu	6	12,00 %
Tako tako, mentor si ne vzame časa za pojasnit zadevo oz. ni časa, da bi mentoriranec, ki se uči, počasneje opravil delo.	3	6,00 %
Zadovoljiv	2	4,00 %
Negativen odgovor	8	16,00 %
Ne vem, kdo sploh je bil moj mentor – učil me je sodelavec	2	4,00 %
Slab - Dejanskega uvajanja sploh ni bilo. Pogrešala sem strukturirano podajanje znanja, pripravljenost mentorja na prihod novo zaposlenega, poslušanje in točno odgovarjanje na zastavljena vprašanja, željo mentorja po predaji znanja in učenju novo zaposlenega. - Prvi mesec zaposlitve sploh nisem vedel, kdo je moj mentor. Pogrešal sem predajo znanja od mentorja. Vse, kar sem se naučil sem se sam ali od ostalih sodelavcev.	5	10,00 %
Ni odnosa	1	2,00 %
Vsota	50	100,00 %

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Občutki mentorjev

Tabela 3: Občutki mentorjev pri opravljanju mentorske vloge

Podan odgovor	Št. mentorjev	Delež mentorjev
Pozitivni	22	47,83 %
Pozitivni	4	8,70 %
Zadovoljstvo	7	15,22 %
Odgovornost	4	8,70 %
Ponos	5	10,87 %
Prispevanje k razvoju nekoga	1	2,17 %
Kompetentnost	1	2,17 %
Mešani	16	34,78 %
Obremenitev, ampak si zadovoljen, če kaj ostane v glavi.	1	2,17 %
Zadovoljstvo in ob enem tudi dodatno breme	7	15,22 %
Ni nekega posebnega občutka	2	4,35 %
Odgovornost, obremenitev	4	8,70 %
Zame je odvisno od mentoriranja. če vidim, da ima resnično željo po učenju, mi to prinese veliko zadovoljstva.	2	4,35 %
Negativni	8	17,39 %
Dodatno breme – pomanjkanje časa zaradi ostalih delovnih obveznosti	5	10,87 %
Dodatno delo	2	4,35 %
Frustracija	1	2,17 %
Vsota	46	100,00 %

Vir: lastno delo.

Priloga 6: Občutki mentorirancev

Tabela 4: Občutki mentorirancev pri vključevanju v mentorski proces

Podan odgovor	Št. mentorirancev	Delež mentorirancev
Pozitivni	26	52,00 %
Pozitivna živčnost	1	2,00 %
Zadovoljstvo	2	4,00 %
Zaupanje	7	14,00 %
Želja po novem znanju	5	10,00 %
Varnost	5	10,00 %
Veselje	3	6,00 %
Ambicioznost	1	2,00 %
Prijetni občutki	1	2,00 %
Podpora	1	2,00 %
Mešani	9	18,00 %
Ok	3	6,00 %
Ni nekega posebnega občutka	5	10,00 %
Veselje po novem znanju, a hkrati dvom, ali bo šlo	1	2,00 %
Negativni	15	30,00 %
Dvom – glede na slabšo aktivnost mentorja	5	10,00 %
Pritisk – da bom v napoto, saj se šele učim.	5	10,00 %
Nelagodje - ker se nimaš na koga obrnit po pomoč, saj mentor nima želje pomagati	1	2,00 %
Žalost – ker se nimaš na koga obrnit po pomoč, saj mentor nima želje pomagati	1	2,00 %
Nervoznost	1	2,00 %
Neresnost	1	2,00 %
Občutek popolnega neznanja	1	2,00 %
Vsota	50	100,00 %

Vir: lastno delo.

Priloga 7: Strinjanje mentorjev s trditvami

Tabela 5: Strinjanje mentorjev s trditvami glede svoje vloge in vloge mentoriranja

	Sploh se ne strinjam 1		Se ne strinjam 2		Se niti ne strinjam niti se strinjam 3		Se strinjam 4		Popolnoma se strinjam 5		Skupaj		M
	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	
Menim, da imam pomemben vpliv na strokovni razvoj svojega mentoriranja.	1	2,17 %	1	2,17 %	5	10,87 %	30	65,22 %	9	19,57 %	46	100,00 %	3,98
V vlogi mentorja pogosto nudim usmeritve za izboljšanje dela mentoriranja.	0	0,00 %	1	2,17 %	4	8,70 %	28	60,87 %	13	28,26 %	46	100,00 %	4,15
Svojega mentoriranja redno spodbujam k samostojnemu razmišljanju in učenju.	0	0,00 %	0	0,00 %	4	8,70 %	24	52,17 %	18	39,13 %	46	100,00 %	4,3
Pomembno je, da je mentoriranec spoštljiv, komunikativen, pripravljen na učenje in zanesljiv.	0	0,00 %	0	0,00 %	2	4,35 %	19	41,30 %	25	54,35 %	46	100,00 %	4,5
Mentoriranec mora biti odgovoren, hkrati pa se mora držati dogovorjenih časovnih okvirov.	0	0,00 %	0	0,00 %	2	4,35 %	24	52,17 %	20	43,48 %	46	100,00 %	4,39

Vir: lastno delo.

Priloga 8: Strinjanje mentorirancev s trditvami

Tabela 6: Strinjanje mentorirancev s trditvami glede vloge mentorja in svoje vloge

	Sploh se ne strinjam 1		Se ne strinjam 2		Se niti ne strinjam niti se strinjam 3		Se strinjam 4		Popolnoma se strinjam 5		Skupaj		M
	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	
Moj mentor mi je pomagal razumeti delo in naloge na novem delovnem mestu.	0	0,00 %	4	8,00 %	8	16,00 %	21	42,00 %	17	34,00 %	50	100,00 %	4,02
Mentor mi je pomagal razviti strokovna znanja, ki jih potrebujem pri delu.	0	0,00 %	4	8,00 %	8	16,00 %	25	50,00 %	13	26,00 %	50	100,00 %	3,94
Zaradi mentorja sem hitreje napredoval v svoji strokovni usposobljenosti.	0	0,00 %	5	10,00 %	12	24,00 %	21	42,00 %	12	24,00 %	50	100,00 %	3,80
Mentor mi daje uporabne povratne informacije za izboljšanje mojega dela.	2	4,00 %	3	6,00 %	11	22,00 %	21	42,00 %	13	26,00 %	50	100,00 %	3,80
Zaradi podpore mentorja sem bolj samozavesten pri opravljanju svojega dela.	2	4,00 %	2	4,00 %	11	22,00 %	24	48,00 %	11	22,00 %	50	100,00 %	3,80
Pomembno je, da sem kot mentoriranec spoštljiv, komunikativen, pripravljen na učenje in zanesljiv.	0	0,00 %	1	2,00 %	0	0,00 %	13	26,00 %	36	72,00 %	50	100,00 %	4,68

se nadaljuje

Tabela 6: Strinjanje mentorirancev s trditvami glede vloge mentorja in svoje vloge (nad.)

	Sploh se ne strinjam 1		Se ne strinjam 2		Se niti ne strinjam niti se strinjam 3		Se strinjam 4		Popolnoma se strinjam 5		Skupaj		M
	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	
Kot mentoriranec moram biti odgovoren, hkrati pa se moram držati dogovorjenih časovnih okvirov.	0	0,00 %	1	2,00 %	0	0,00 %	1 6	32,00 %	3 3	66,00 %	5 0	100,00 %	4,62

Vir: lastno delo.

Priloga 9: Kompetence, znanja in izkušnje dobrega mentorja

Tabela 7: Kompetence (vedenja), znanja in izkušnje dobrega mentorja po mnenju mentorjev

Kompetence (vedenja), znanja in izkušnje dobrega mentorja	Pogostost odgovora	
	f	f (%)
Pripravljenost na prenos znanj in izkušenj, pripravljen pomagati	15	32,61 %
Strokovnost	8	17,39 %
Izkušnost	8	17,39 %
Spoštljivost	7	15,22 %
Potrpežljivost	7	15,22 %
Poslušnost – zna prisluhniti	6	13,04 %
Komunikativnost	6	13,04 %
Vodenje z zgledom	5	10,87 %
Razumljivost – jasno in ustrezno podajanje navodil	4	8,70 %
Pozitivnost	4	8,70 %
Odgovornost	4	8,70 %
Organiziran	3	6,52 %
Prijaznost	3	6,52 %
Je na voljo, v oporo	3	6,52 %
Natančen	3	6,52 %
Spodbuja samostojnost	3	6,52 %
Odločnost	2	4,35 %
Zna delati z ljudmi	2	4,35 %
Čustveno inteligenčen	2	4,35 %
Dobro pozna delovne procese	2	4,35 %
Zaupljiv	1	2,17 %
Iznajdljivost	1	2,17 %
Empatičen	1	2,17 %
Pošten	1	2,17 %
Sposoben reševanja konfliktov	1	2,17 %
Število mentorjev	46	

Vir: lastno delo.

Priloga 10: Kompetence, znanja in izkušnje dobrega mentorja

Tabela 8: Kompetence (vedenja), znanja in izkušnje dobrega mentorja po mnenju mentorirancev

Kompetence (vedenja), znanja in izkušnje dobrega mentorja	Pogostost odgovora	
	f	f (%)
Strokovnost	14	28,00 %
Komunikativnost	9	18,00 %
Izkušnost	8	16,00 %
Zna prenašati znanje	8	16,00 %
Pripravljen pomagati	7	14,00 %
Potrpežljivost	6	12,00 %
Zaupanja vreden	6	12,00 %
Ima željo predaji znanja in po razvoju sodelavca	6	12,00 %
Razumevanje	5	10,00 %
Spoštljivost	5	10,00 %
Zna prisluhniti	5	10,00 %
Empatičnost	5	10,00 %
Natančen	4	8,00 %
Dostopnost	3	6,00 %
Sposobnost podajanja konstruktivne povratne informacije	3	6,00 %
Smisel za delo z ljudmi	3	6,00 %
Odločnost	2	4,00 %
Iskrenost	2	4,00 %
Poštenost	2	4,00 %
Avtoriteta	2	4,00 %
Prijaznost	2	4,00 %
Brez predsodkov	2	4,00 %
Samozavest	1	2,00 %
Strpnost	1	2,00 %
Zanesljivost	1	2,00 %
Iznajdljiv	1	2,00 %
Predan	1	2,00 %
Razgledanost	1	2,00 %
Svoje delo zna opravljati hitro in dobro.	1	2,00 %
Nasmejanost	1	2,00 %
Zna motivirati	1	2,00 %
Vzor	1	2,00 %
Odgovornost	1	2,00 %

se nadaljuje

Tabela 8: Kompetence (vedenja), znanja in izkušnje dobrega mentorja po mnenju mentorirancev (nad.)

Kompetence (vedenja), znanja in izkušnje dobrega mentorja	Pogostost odgovora	
	f	f (%)
Dobronamernost	1	2,00 %
Število mentorirancev	50	

Vir: lastno delo.

Priloga 11: Vpliv različnih dejavnikov na uspešnost prenosa znanja

Tabela 9: Vpliv različnih dejavnikov na uspešnost prenosa znanja po mnenju mentorjev

	Sploh ne vpliva 1		Ne vpliva 2		Niti ne vpliva niti vpliva 3		Vpliva 4		Zelo vpliva 5		Skupaj		M
	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	
Motivacija mentoriranja	0	0,00 %	0	0,00 %	3	6,52 %	17	36,96 %	26	56,52 %	46	100,00 %	4,50
Motivacija mentorja	0	0,00 %	0	0,00 %	1	2,17 %	25	54,35 %	20	43,48 %	46	100,00 %	4,41
Vzpostavljeno zaupanje med mentorjem in mentorirancem	0	0,00 %	0	0,00 %	3	6,52 %	28	60,87 %	15	32,61 %	46	100,00 %	4,26
Razpoložljiv čas	0	0,00 %	0	0,00 %	1	2,17 %	21	45,65 %	24	52,17 %	46	100,00 %	4,50
Organizacijska podpora	0	0,00 %	1	2,17 %	3	6,52 %	30	65,22 %	12	26,09 %	46	100,00 %	4,15
Generacijske razlike	5	10,87 %	16	34,78 %	15	32,61 %	9	19,57 %	1	2,17 %	46	100,00 %	2,67
Jasno postavljeni cilji mentoriranja	0	0,00 %	1	2,17 %	3	6,52 %	29	63,04 %	13	28,26 %	46	100,00 %	4,17

Vir: lastno delo.

Priloga 12: Vpliv različnih dejavnikov na uspešnost prenosa znanja

Tabela 10: Vpliv različnih dejavnikov na uspešnost prenosa znanja po mnenju mentorirancev

	Sploh ne vpliva 1		Ne vpliva 2		Niti ne vpliva niti vpliva 3		Vpliva 4		Zelo vpliva 5		Skupaj		M
	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	
Motivacija mentoriranja	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	12	24,00 %	38	76,00 %	50	100,00 %	4,76
Motivacija mentorja	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	18	36,00 %	32	64,00 %	50	100,00 %	4,64
Vzpostavljeno zaupanje med mentorjem in mentorirancem	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	25	50,00 %	25	50,00 %	50	100,00 %	4,50
Razpoložljiv čas	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	24	48,00 %	26	52,00 %	50	100,00 %	4,52
Organizacijska podpora	0	0,00 %	0	0,00 %	1	2,00 %	28	56,00 %	21	42,00 %	50	100,00 %	4,40
Generacijske razlike	5	10,00 %	11	22,00 %	23	46,00 %	11	22,00 %	0	0,00 %	50	100,00 %	2,80
Jasno postavljeni cilji mentoriranja	0	0,00 %	1	2,00 %	0	0,00 %	25	50,00 %	24	48,00 %	50	100,00 %	4,44

Vir: lastno delo.

Priloga 13: Konkretni predlogi sprememb

Tabela 11: Konkretni predlogi sprememb mentorjev in mentorirancev za izboljšanje obstoječega sistema mentorstva v izbranem podjetju

Št. anketirancev	Mentorji		Mentoriranci	
	46		50	
	f	f(%)	f	f(%)
Ustrezne nagrade	17	36,96 %	19	38,00 %
Spodbuda, podpora vodstva	11	23,91 %	14	28,00 %
Jasni cilji, naloge	10	21,74 %	11	22,00 %
Dodaten čas za mentorstvo	12	26,09 %	8	16,00 %
Razbremenitev mentorjev	7	15,22 %	12	24,00 %
Dodatna usposabljanja	6	13,04 %	13	26,00 %
Vliti voljo in motivacijo	5	10,87 %	1	2,00 %
Medgeneracijsko sodelovanje	3	6,52 %	2	4,00 %
Vzpostavitev mentorskega para	4	8,70 %	0	0,00 %
Izboljšati odnose v podjetju	0	0,00 %	4	8,00 %
Pogovor	2	4,35 %	1	2,00 %
Kroženje mentorirancev po podjetju	1	2,17 %	0	0,00 %

Vir: lastno delo.