

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**VLOGA, ZNANJA IN ZAŽELENE OSEBNOSTNE
LASTNOSTI MENTORJEV V PODJETJU ISKRA
AVTOELEKTRIKA**

DIPLOMSKO DELO

Tatjana Štakul

Mentorica: pred. mag. Alenka Stanič

Nova Gorica, 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Alenki Stanič, ki mi je bila v veliko pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi Tanji Krapež in sodelavcem v podjetju Iskra Avtoelektrika za nesebično pomoč, kadar sem jo potrebovala. Hvala podjetju Iskra Avtoelektrika, ki mi je omogočilo šolanje.

Prav posebno pa bi se rada zahvalila svojim najbližjim, ki so me v času študija in pri izdelavi diplomskega dela spodbujali in podpirali.

NASLOV

Vloga, znanja in zaželeno osebnostne lastnosti mentorja v podjetju Iskra Avtoelektrika

IZVLEČEK

Podjetja se neprestano razvijajo in spreminjajo ter srečujejo z novimi izzivi. Da ostajajo v koraku s časom in sledijo razvoju, morajo delati velike in pogumne korake in ne čakati na ideje drugih. Zato v podjetjih potrebujejo čim več strokovnega kadra, ki zagotavlja tehnično strokovno znanje in uspešno upravljanje za organizacijo. Pridobijo ga v izobraževalnih institucijah in nato v podjetjih pod vodstvom mentorjev.

Za upravljanje znanja v podjetju Iskra Avtoelektrika in uveljavljanje kulture nenehnega učenja, inovacij in izboljšav, ki odločilno vplivajo na uspešnost poslovanja, je mentorstvo bistvenega pomena za razvoj novih sodelavcev. Osebnostne lastnosti, kot so potrpežljivost, vztrajnost, razumevanje in spoštovanje, vplivajo tudi na delo in uspeh. Pri delu morajo sodelovati osebnostno različni ljudje, zato je potrebno razvijati pozitivne osebnostne lastnosti, ki povečuje učinkovitost pri delu.

V diplomskem delu predstavljamo pomen mentorstva in pripravništva v kot enega od ključnih pristopov za razvoj ljudi v podjetju. V večjem delu diplomske naloge predstavljamo mentorjevo vlogo, znanja in osebnostne lastnosti dobrega mentorja ter teoretično znanje podpiramo z rezultati raziskave, ki smo jo izvedli med mentorji v Iskri Avtoelektriki.

Z anketo smo ugotovili, katere naloge, spodbude, značilnosti in vedenja so za mentorje v podjetju zelo pomembne, katerih dodatnih izobraževanj se udeležujejo in katera znanja bi še potrebovali za dobro mentoriranje. Večina anketiranih mentorjev se strinja, da je prenos znanja in izkušenj na pripravnika med pomembnejšimi nalogami mentorja, izrednega pomena pa je pošten in odkrit odnos do soljudi.

KLJUČNE BESEDE

mentorstvo, pripravnik, mentor, komunikacija

TITLE

Role, knowledge and desired personal characteristics of mentors in the company Iskra Avtoelektrika

ABSTRACT

Enterprises change, evolve and daily face new challenges. In order to keep up with development they are forced to take big and bold steps instead of waiting for other's ideas. Therefore enough professional staff with excellent technical knowledge and successful management is necessary. These professionals are educated in educational institutions and later in enterprises under mentors guidance.

They find mentorship to be of great importance for knowledge management and establishment of a constant learning, innovations and improvement policy. Personal qualities such as patience, perseverance, understanding and respect also have an impact on working and success. While doing our jobs we get in touch with people with different personal characteristics and therefore positive personal qualities are to be promoted to achieve desired working efficiency.

In this diploma the importance of mentorship and traineeship is presented as one of the key approaches in developing the employees. The major part of the diploma is about the mentor's role, skills and personal qualities of a good mentor. Theoretical findings are supported by the results of the research which was made amongst the mentors in the Iskra Avtoelektrika enterprise.

The inquiry helped us establish which tasks, stimulations, characteristics and behaviours are the most important for mentors in the company, what additional education they undertake and what additional skills by their opinion would be needed for better mentoring. The majority of the inquired mentors find transferring of skills and experience onto the trainee to be one of the most important mentor's jobs. They also find honesty and sincerity to be exceptionally important.

KEY WORDS

mentorship, trainee, mentor, communication

KAZALO

1 UVOD	1
1.1 Namen diplomske naloge	2
1.2 Cilji diplomske naloge	2
1.3 Struktura diplomske naloge.....	2
2 MENTORSTVO IN PRIPRAVNIŠTVO.....	3
2.1 Neformalno mentorstvo	3
2.2 Formalno mentorstvo	3
2.3 Pripravništvo	3
2.3.1 Pripravnik.....	4
2.3.2 Delodajalec in pripravnik.....	4
2.4 Mentoriranje	6
3 MENTOR.....	9
3.1 Vloga mentorja.....	9
3.2 Lik mentorja	10
3.3 Mentorjeve kompetence	10
3.3.1 Mentor kot spodbujevalec učenja iz izkušenj	11
3.3.2 Posredovanje pomembnih informacij s strani mentorja.....	12
3.3.3 Mentor kot ocenjevalec	12
3.3.4 Mentor kot organizator.....	13
3.4 Odnos in stil mentorjevega dela do pripravnika.....	13

3.4.1	Gospodovalni stil	14
3.4.2	Družinski oziroma prijateljski stil	14
3.4.3	Tovariški stil	14
3.4.4	Resonančni stil	15
3.5	Mentorjevi načini učenja	15
3.5.1	Učenje s pomočjo spodbude	15
3.5.2	Učenje na podlagi motivacije	16
3.5.3	Mentorjeva pohvala oziroma graja	17
3.5.4	Učenje z določenimi cilji	17
3.5.5	Učenje na napakah	18
3.5.6	Učenje s posnemanjem in samo učenje	18
3.6	Komunikacija	19
3.6.1	Komunikacija kot človekova temeljna dejavnost	19
3.6.2	Sposobnost poslušanja	19
3.6.3	Spretnost postavljanja vprašanj	20
3.6.4	Dva nivoja v komunikaciji	20
3.7	Metode poučevanja praktičnega dela, razvijanje praktičnih sposobnosti in poklicnih veščin	21
3.7.1	Metoda štirih stopenj	21
3.7.2	Metoda reševanja problemov	21
4	MENTORSTVO V PODJETJU ISKRA AVTOELEKTRIKA	23
4.1	Predstavitev podjetja Iskra Avtoelektrika	23

4.2 Mentorstvo v Iskri Avtoelektriki.....	24
5 RAZISKAVA O NALOGAH, ZNAČILNOSTIH VEDENJA TER PRIDOBLENIH ZNANJIH MENTORJEV V PODJETJU ISKRA AVTOELEKTRIKA	26
5.1 Namen raziskave	26
5.2 Metoda raziskave	26
5.3 Analiza in obdelava podatkov	27
5.3.1 Struktura anketirancev po spolu.....	27
5.3.2 Struktura izobrazbe	27
5.3.3 Struktura delovne dobe mentorjev	28
5.3.4 Struktura odgovorov na vprašanje »Komu in kolikokrat ste bili mentor?«	29
5.3.5 Pomembne naloge mentorjev	29
5.3.6 Predstavitev spodbud pri mentoriranju	31
5.3.7 Značilnosti mentorjev za uspešnost pri mentorstvu	33
5.3.8 Mentorjeva samoocenitev	35
5.3.9 Izobraževanje mentorjev in pridobljena znanja	37
5.3.10 Dodatno izobraževanje mentorjev v Iskri Avtoelektriki.....	39
5.3.11 Predlogi za izboljšavo mentorstva v Iskri Avtoelektriki.....	41
6 SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE TER PRIPOROČILA MENTORJEM IN PODJETJU.....	43
6.1 Priporočila mentorjem.....	44
6.2 Priporočila podjetju.....	45

7 ZAKLJUČEK.....	46
8 LITERATURA.....	47
9 PRILOGE.....	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Shema vloge mentorja (Izobraževalni management, 2007).....	10
Slika 2: Struktura mentorjev po spolu.....	27
Slika 3: Struktura mentorjev po izobrazbi	28
Slika 4: Struktura delovne dobe mentorjev	28
Slika 5: Struktura odgovorov na vprašanje »Komu in kolikokrat ste bili mentor?«..	29
Slika 6: Mentorjeve ocene nalog po pomembnosti	31
Slika 7: Predstavitev spodbud pri mentoriranju	33
Slika 8: Pomembne značilnosti mentorjev za uspešno mentoriranje	35
Slika 9: Mentorjeva samoocenitev	37
Slika 10: Pridobljena znanja, ki prispevajo k boljšemu mentoriranju	39
Slika 11: Znanja, ki jih mentor v Iskri Avtoelektriki potrebuje/ne potrebuje	41

KAZALO TABEL

Tabela 1: Določeni cilji	17
Tabela 2: Pomembne naloge mentorjev	30
Tabela 3: Kaj mentorju predstavlja največjo spodbudo pri mentoriranju	32
Tabela 4: Značilnosti/vedenja mentorja za uspešnost pri mentorstvu	34
Tabela 5: V kolikšni meri veljajo značilnosti/vedenja za mentorje v Iskri Avtoelektriki	36

1 UVOD

Pojem mentorstvo postaja vse bolj prisoten v okolju, kjer živimo oziroma smo zaposleni. Razlogov za to je veliko med pomembnejšimi pa se mi zdijo zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ter ohranjanje znanja in strokovnega kadra v podjetjih.

Po starogrški mitologiji je bil Mentor Odisejev prijatelj. Bil je moder in zaupanja vreden mož, ki mu je Odisej zaupal svojega sina Telemaha v vzgojo in varstvo, ko je odšel v trojansko vojno. Mentor je bil njegov vodnik in varuh, kar pomeni, da mu je bil tudi iskren prijatelj, ki je s svojimi bogatimi izkušnjami in osebno zrelostjo usposabljal mladega človeka za življenje v družbi (Projektno mentorstvo, 1991).

Pravega mentorja je težko najti. Težko ga je vzgojiti, še težje pa naučiti. Kjerkoli smo, želimo biti čim boljši učitelji, svetovalci in zgled mlajšim rodovom, učencem, varovancem. Vsekakor nam to uspeva, sicer ne bi napredovali, kot napredujemo, vendar se marsikdaj vprašamo, če smo za to usposobljeni.

Mentorstvo je višja raven poučevanja drugih, kajti v tem procesu mora mentor združiti teoretično znanje, torej vse predhodne naučene izkušnje z novimi pričakovanji in cilji, ki jih mora udeleženec doseči v življenju oziroma na konkretnem delovnem mestu.

Poučevanje drugih je v bistvu najvišja stopnja samorazvoja posameznika. To je delo, ki se kaže v obojestranskem zadovoljstvu, tako učenca kot učitelja oziroma mentorja.

Poučevanje drugih je privilegij, saj vsak nima priložnosti, da to uresničuje, kajti za to nalogo je potrebno dozoreti, kar ni dano vsakomur. Dober mentor predstavlja celovito razvito osebnost v duhovnem in fizičnem pomenu, osebo, ki bo znala oceniti ne le svoje interese, temveč tudi interese drugih ter bo čutila potrebo po medsebojni uskladitvi.

1.1 Namen diplomske naloge

Namen diplomske naloge je opisati vlogo, znanja in zaželene osebnostne lastnosti mentorja. Za uspešno vključitev novega sodelavca v delovni proces in hkrati razvijanje njegove inovativnosti in ustvarjalnosti je ključen dober mentor. Poučevanje drugih je odgovorna naloga in zahteva določene lastnosti in sposobnosti. V nalogi predstavljamo vlogo mentorja, zaželene osebnostne lastnosti mentorja, mentorjeve kompetence, odnos in stil mentorjevega dela do pripravnika, način mentorjevega učenja in medosebno komunikacijo. Izvedli smo raziskavo o vlogah, znanjih iz zaželenih osebnostnih lastnostih med mentorji v Iskri Avtoelektriki in izsledke povezali s teoretičnimi dognanji ter na podlagi tega tudi oblikovali priporočila za mentorje in podjetje.

1.2 Cilji diplomske naloge

Cilj diplomske naloge so bili ugotoviti najpomembnejše naloge mentorja, njegova znanja, ki jih pri mentorstvu potrebuje, in osebnostne lastnosti, ki naj bi jih mentor imel za uspešno delo. Z rezultati anketiranja smo želeli predstaviti pomembnost navedenih nalog v anketi za mentorje in izvedli smo, kaj jim predstavlja največjo spodbudo pri mentorstvu, kako so za uspešno mentorstvo pomembne določene osebnostne značilnosti, kako mentorji ocenjujejo lastne značilnosti ter predstavili izobraževanje mentorjev in pridobljena znanja ter ugotovili, katera znanja bi še radi pridobili.

1.3 Struktura diplomske naloge

Diplomsko delo je tematsko razdeljeno na teoretični in praktični del. V teoretičnem delu opisujemo lastnosti, ki bi jih moral imeti dober mentor in organizacijo mentorstva v Iskri Avtoelektriki. V praktičnem delu analiziramo raziskavo o mentorjih v Iskri Avtoelektriki.

2 MENTORSTVO IN PRIPRAVNIŠTVO

Mentorstvo je proces, ki terja skrbno organizacijo dela, tako na institucionalni kot individualni ravni. Poleg strokovnih zahtev je potrebno upoštevati tudi psihološke vidike in razvoj medosebnih razmerij. Ključni element sistema mentorstva naj bi bil prenos dobrih praks s starejših, ki imajo znanje in izkušnje, na manj izkušene, ki bi nadgradili osnovno oziroma teoretično usposabljanje. Mentorstvo za uvajanje novega sodelavca ne bi smelo pomeniti le določene dodatne obremenitve, temveč bi moralo postati priložnost in nagrada za dotedanje uspešno strokovno delo. Mentorstvo je temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih (Izobraževalni management, 2007).

2.1 Neformalno mentorstvo

Neformalno mentorstvo je način prenašanja znanj in razvoj veščin med zaposlenimi. Pri neformalnem prenosu znanja se dobro ne ve, katero znanje in katere veščine se prenašajo, kje je izvor znanja in kdo ga sprejema. Vloga mentorja je prostovoljna, pri čemer je mogoče, da se je mentor in pripravnik niti ne zavedata (Izobraževalni management, 2007).

2.2 Formalno mentorstvo

Uvedba formalnega mentorskega sistema je eden najboljših načinov za formalizacijo pomembnega dela internega prenosa znanja in razvoja zaposlenih, ponuja se kot orodje, ki formalizira interni prenos znanja in nam ob pravilni uporabi zagotavlja učinkovitost, kakovost in uspešnost. Vloga mentorja je pri formalnem mentorstvu navzven prepoznana, priznana in včasih tudi nagrajena (Izobraževalni management, 2007).

2.3 Pripravništvo

»Namen pripravništva je, da se pripravnik po določenem programu in načrtu pod strokovnim vodstvom seznanj ter vpelje v delovno okolje in usposobi za konkretno delo v poklicu oziroma stroki, za katero se glede na svojo strokovno izobrazbo pripravlja ter pridobiva delovne izkušnje za samostojno delo« (Kušče-Zupan in Petek, 1981, str. 9).

Pripravništvo ne prinaša prednosti le študentom, temveč tudi podjetju, vendar tako kot velja za vsak uspešen podvig, tudi oblikovanje programa pripravništva zahteva

od podjetja določeno raziskovanje in načrtovanje. Na vsak način je cilj tesnega sodelovanja obojestransko zadovoljstvo in najboljši učinek.

2.3.1 Pripravnik

Kadarkoli začne delavec opravljati delo in naloge, za katere se je izobraževal in ni imel praktičnega dela oziroma delovne prakse v takem obsegu, da bi dela in naloge lahko opravljal sam, je pripravnik. To pomeni, da pripravniki niso le mladi ljudje, ki so končali šolanje in se prvič zaposlujejo, ampak so to lahko tudi starejši delavci, ki so na primer ob delu pridobili višjo izobrazbo v poklicu oziroma stroki, ki je različna od tiste, v kateri so doslej opravljali dela oziroma naloge (Kušče-Zupan in Petek, 1981). Pojem pripravnik se v zgornjem smislu v nadaljnjem besedilu uporablja tudi kot praktikant ali mentoriranec.

2.3.2 Delodajalec in pripravnik

Prvi stik delodajalca s pripravnikom je zelo pomemben. Pred seboj ima mladega človeka, ki je uspešno zaključil šolanje oziroma delavca, ki je ob delu pridobil izobrazbo v poklicu oziroma stroki, ki je različna od tiste, v kateri je doslej opravljal dela oziroma naloge, ni pa še našel samopotrditve v poklicu, za katerega se je šolal. Pripravnik bo zelo hvaležen, če bo že ob prvem stiku dobil občutek, da pripravnik ni nujno zlo, ampak delavec, na katerega računamo. Delodajalec mora dokumentirati pripravniški program, kjer morajo biti zapisane vse delovne naloge, čas opravljanja posameznih nalog in imenovati mora vse neposredne uvajalce. Zelo pomembna je tudi določitev mentorja, saj je mentor človek, ob katerem pripravnik raste, ko na delovnem mestu udejanja znanja, ki jih je pridobil s šolanjem. Kako uspešen bo pripravnik, je v veliki meri odvisno od mentorjeve pripravljenosti, da pripravnika vodi in ocenjuje njegovo delo. V času pripravništva pripravnika najbolj motivira pohvala mentorja, neposrednih uvajalcev pa tudi starejših sodelavcev. »Strokovno znanje, pogum in volja do dela – to je pravzaprav vse bogastvo, ki ga pripravnik ob zaključku pripravništva še kako koristno unovči na svoji delovni poti. Če smo mu pri tem lahko pomagali, potem smo tudi sami bogatejši« (Tome in drugi, 1995, str 10).

Vesna Opalk navaja nekaj prednosti, ki jih prinaša pripravništvo za podjetje (Opalk, 2003)

- podjetje lahko dokaj hitro reši potrebo po zaposlenih z zaposlitvijo pripravnikov. Pripravniki se hitro učijo in so pogosto seznanjeni z najnovejšimi tehnologijami ali poslovnimi modeli na svojem področju;
- v času pripravništva podjetje lahko dobro oceni spretnosti, znanje, delovno etiko in zmožnost vključevanja pripravnika v kulturo podjetja. Poleg tega se zmanjšajo stroški privabljanja, kot so oglaševanje, intervjuji in stroški uvajanja in prilagoditve novo zaposlenih v podjetju;
- pripravniki lahko delajo na projektih, ki bi morda ostali ob strani, tako pa so lahko zaključeni z manj sredstvi, kot so bili prvotno načrtovani;
- pripravniki imajo praviloma zelo pozitiven odnos in so navdušeni nad delom, predani svoji nalogi in podjetju, obenem so se pripravljani učiti novih veščin in spretnosti;
- pripravniki prinašajo sveže ideje in nove poglede na reševanje obstoječih problemov;
- pripravništvo lahko zmanjša stopnjo pretoka (fluktacije) v podjetju, ker ima pripravnik realno sliko o službi, za katero se je odločil, in bo zato verjetneje ostal v podjetju;
- program pripravništva lahko izboljša povezavo med šolami, fakultetami in podjetji, poveča ugled in izpostavljenost podjetja med dijaki in študenti – potencialnimi bodočimi delojemalci.

Prednosti pripravništva za pripravnike so:

- pripravniki med opravljanjem pripravništva pridobi dragocene izkušnje v pravem delovnem okolju;
- na podlagi neposrednih pridobljenih izkušenj lahko realno ocenijo podjetje, v katerem bi se želeli redno zaposliti;
- med opravljanjem pripravništva pripravniki lahko ocenijo in spoznajo možne poklicne poti znotraj področja, ki jih zanima;
- skozi konkretno delo pripravniki ocenijo svoje znanje, spretnosti, močne in šibke točke ter ugotavljajo, katera znanja in spretnosti morajo razviti oziroma izboljšati;
- ob prehodu iz šol in univerz v delovno razmerje so dijaki oz. študentje deležni manj presenečenj, ker že imajo določeno predstavo o tem, kaj lahko v podjetju pričakujejo;

- pripravništvo lahko predstavlja pomembno postavko v strokovnem razvoju pripravnikov;
- dijaki in študentje, ki opravljajo pripravništvo, imajo večjo možnost, da dobijo ponudbo za službo oz. vzpostavijo mrežo poslovnih stikov za prihodnje priložnosti in reference.

2.4 Mentoriranje

Mentorstvo je potrebno pri izobraževanju *dijakov* pri delodajalcih, kjer si dijak utrjuje ter pridobiva nova znanja, spretnosti, veščine ter razvija kompetence. Izobraževanje na šoli in pri delodajalcu se dopolnjuje, saj v šolski delavnici dijak ne more začititi pravega utripa poklica, za katerega se je odločil. Pri delodajalcu pa je dijak v različnih situacijah, pri katerih mu pomaga dober mentor, postavljen pred dejstvo. Pomembno je, da dijak opravlja izobraževanje pri delodajalcu tedaj, kadar je največja možnost za pridobivanje novih znanj, spretnosti in rutine. To pomeni, da je potrebna odprta, poštena in jasna komunikacija med šolo in delodajalci.

Podjetje določi mentorja, ki bo vodil dijaka na praktičnem izobraževanju v delovnem procesu, to je neposredni sodelavec, ob katerem se dijak uči in dela. Naloga mentorja je, da:

- sprejme dijaka, ga seznani s podjetjem in sodelavci;
- skrbi za dobo vzdušje in pozitivno komunikacijo med zaposlenimi in dijakom;
- dijaka seznani s posebnostmi pri izvrševanju – opravljanju določenih del in ga opozarja na upoštevanje predpisov iz varstva pri delu;
- odgovoren je za dijaka med celotnim izobraževanjem v delovnem procesu;
- prisoten je pri dijakovem delu, ga vodi, nadzira in mu svetuje;
- posreduje v nepričakovanih konfliktih;
- obvešča učitelja stroke o vseh pomembnih zadevah;
- vodi in usklajuje zadolžitve v skladu z načrtom praktičnega usposabljanja;
- spremlja dijakovo napredovanje;
- dijaku pomaga in svetuje pri pisanju dnevnika in sestavljanju zaključnega poročila;
- razporeja dijaka glede na delovni čas v podjetju ter vodi evidenco o prisotnosti dijaka na delu;

- pregleda in podpiše dnevnik dijaka ter zaključno poročilo;
- pisno oceni dijaka po izdelanih kriterijih in skupno z učiteljem stroke uskladi končno oceno (Naloge mentorja v podjetju, 2005).

Z bolonjsko reformo postaja praktično usposabljanje *studentov* sestavni del procesa s ciljem povečati ustvarjanje, pridobivanje, prenos in uporabo znanja ter okrepiti neposredne povezave med univerzo in podjetji ter drugimi organizacijami (Praktično usposabljanje v novih programih, 2010).

Na osnovi različnih oblik usposabljanja študentje:

- lažje razvijejo občutek, katera znanja so pri študiju pomembnejša;
- pridobijo vpogled v delovno situacijo in delovne naloge, ki jih bodo opravljali na področju, za katerega se izobražujejo;
- realno lahko ocenijo podjetje oziroma organizacijo, v kateri bodo delali;
- pridobijo informacije o lastnih in pričakovanih kompetencah znotraj področja, ki jih zanima;
- imajo večjo možnost, da dobijo ponudbo za službo še pred koncem študija oz. vzpostavijo mrežo poslovnih stikov za prihodnje priložnosti in reference (Praktično usposabljanje v novih programih, 2010).

Na ta način študentje razvijajo kompetentnost, se socializirajo v delovnem okolju in širijo lastne zaposlitvene možnosti za vstop na trg delovne sile ob koncu študija.

Za delodajalca in univerzo je praktično usposabljanje študenta pomembno:

- ker jim omogoča, da skozi opravljanje dela spoznajo in ocenijo potencialne sodelavce;
- ker pridobijo sodelavce, ki so seznanjeni z najnovejšim znanjem na strokovnem področju, prinašajo sveže ideje in poglede na delovanje organizacije;
- ker z nižjimi stroški in v krajšem času pridobijo kompetentne sodelavce;
- ker s predhodno seznanitvijo z delovno situacijo skrajšajo čas indukcije v organizaciji in zmanjšajo možnosti menjave zaposlitve;
- ker z izboljšanjem navez med univerzo in organizacijami vzpodbuja interdisciplinarnost akademskih disciplin;

- ker izboljšuje kvaliteto izobraževalnih rezultatov;
- ker poveča prepoznavnost in ugled univerze med potencialnimi delodajalci študentov, naročniki raziskav in izobraževanj ob delu.

Mentoriranje je v podjetju pozitivno zaradi vključevanja strokovnjakov v študijski proces, izvajanja strokovnih ekskurzij, lahko je del razvojnih aktivnosti organizacije in oblika nagrajevanja sodelavcev (Praktično usposabljanje v novih programih, 2010).

Z zaposlitvijo *ново zaposlenih in zaposlenih po premestitvi na drugo delovno mesto* se delo z novo zaposlenim šele prične. V obdobju uvajanja so novo zaposleni oz. zaposleni po premestitvi na drugo delovno mesto manj učinkoviti, saj se intenzivno prilagajajo organizacijski kulturi in spoznavanjem novih sodelavcev. Da bi obdobje uvajanja bilo čim krajše, lahko uvedejo ustrezen učinkovit sistem, ki zajema organizirano obliko intenzivnega spoznavanja organizacije in jo v srednjih ter večjih podjetjih organizirajo za več na novo zaposlenih skupaj ali pa uvajanje poteka kot individualni program intenzivnega usposabljanja.

Uvajanje novo zaposlenih in zaposlenih, ki so bili premeščeni na drugo delovno mesto, lahko kombiniramo tudi z mentorstvom, ki zagotavlja kontinuirano usposabljanje že zaposlenih. Mentorstvo lahko uporabimo kot enega od načinov vzgajanja naslednikov ključnih zaposlenih kot obliko usposabljanja ali povečanje fleksibilnosti zaposlenih za obvladovanje širšega spektra del znotraj organizacije (Mentorstvo in uvajanje novo zaposlenih, 2010).

Pri mentorstvu *brezposelnih* se srečujemo ne le s pomanjkljivimi znanji, temveč tudi s slabo samopodobo in strahom pred novimi izzivi. Vse to je posledica velikih stresov, občutka manjvrednosti zaradi izgube zaposlitve. Že sama nezaposlenost predstavlja zelo stresno situacijo, uvrščajo jo takoj za izgubo najbližjih. Zaradi vseh teh razlogov je mentorstvo brezposelnim izredno pomembno in precej zahtevno delo. Dejstvo je, da mentor z dušo in znanjem takim ljudem veliko pomaga, saj pozna večšine s področja komuniciranja, učenja pisanja vlog, vodenje pogovorov in drugih veščin, ki jih pri svojem delu prenaša na brezposelne in jim tako krepi samozavest, njihov aktivnejši pogled v prihodnost in jih s tem dela odpornejše za morebitne nove frustracije in jim zmanjšuje stresno napetost (Wltavsky in drugi, 2007).

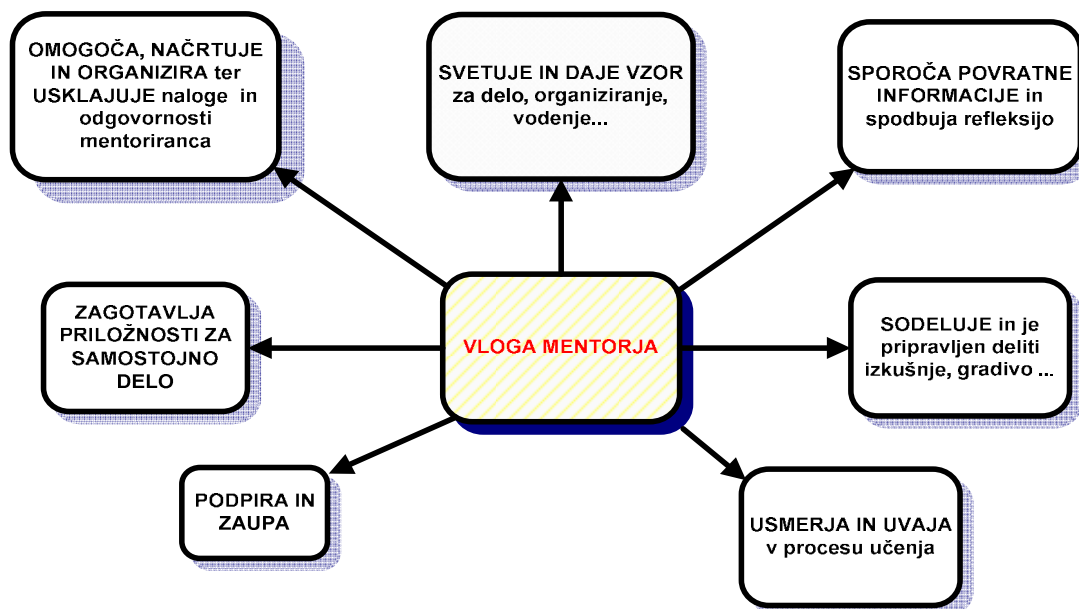
3 MENTOR

Izraz mentor pomeni izkušenega zaupnega svetovalca in vodnika. Ponavadi je mentor nekdo od zaposlenih, ki deluje kot vodič, svetovalec in konzultant v različnih stopnjah posameznikove kariere. Zmotno je mnenje, da mora biti mentor starejši od pripravnika in da mora biti formalno avtoriteta. Med drugim je naloga mentorja tudi, da je dober organizator in iniciator procesa, posredovalec vsebin in informacij, spremljevalec procesa in tudi evalvator v smislu spremljanja dela, ocenjevanja napredovanja pripravnika ter dajanja povratnih informacij. Dolžnost vsakega je, da oddaja znanje, le tako tudi njegovo znanje velja (Izobraževalni management, 2007).

3.1 Vloga mentorja

Mentorjem je njihova vloga dodeljena, obenem pa niso vedno seznanjeni, kaj to pomeni in kakšne odgovornosti prinaša. V primeru strokovnih praks je priporočljivo, da je mentor nekdo, ki ima vpogled v delo praktikanta in s katerim ta največ sodeluje. Da praktikant pride do postavljenega učnega cilja, je proces, kjer mentor in študent prehajata iz ene do druge učne enote, dokler ni opravljen celoten niz med seboj povezanih enot. Celotno mentorstvo je omejeno na določeno temo ter zahteva nekaj predhodnih priprav, saj mora biti mentor vsakokrat posebej seznanjen, kaj je študent že dosegel in kaj ga še čaka, kaj mu predstavlja problem, da mu svetuje, kako se problema lotiti.

Odnos med mentorjem in praktikantom je osnova vsake strokovne prakse, učinek le-te pa je v veliki meri odvisen prav od mentorja. Mentor naj bi bil izkušen vzornik, ki s svetovanjem vodi in usmerja strokovni razvoj manj izkušenega posameznika (Opalk, 2003).



Slika 1: Shema vloge mentorja (Izobraževalni management, 2007).

3.2 Lik mentorja

Pri praktičnem usposabljanju je mentor organizator in iniciator procesa, kjer posreduje vsebine in informacije, spremlja proces in je tudi evalvator v smislu spremljanja dela, ocenjuje napredovanje udeleženca ter daje povratne informacije. Pripravnik neprestano opazuje mentorjevo delo, njegovo vedenje ter komuniciranje z ostalimi udeleženci, z okoljem in s sodelavci. Vedenje in komuniciranje mentorja da pripravniku povratno informacijo, kakšen je mentor po naravi. Mentor se mora zavedati, da ne stori nič takega, za kar ne želi, da bi kdo storil njemu. Gre za zlato pravilo svetovnega etosa, ki je smiselno in uporabno tudi pri vzpostavljanju odnosov med mentorjem in pripravnikom ter vsemi drugimi, ki vstopajo v ta proces. Osebnostne poteze mentorja, njegove navade in razvade so tisto, po čemer si bodo mentorja zapomnili. Z likom pravega mentorja lahko drugim sporočite zelo veliko in jim tudi ponudite lepo popotnico za življenje (Wltavsky in drugi, 2007).

3.3 Mentorjeve kompetence

Mentor je oseba, ki po eni strani spodbuja, daje naloge, postavlja pripravnika pred nove izzive, mu organizira možnosti za pridobivanje izkušenj, po drugi strani pa pomaga, mu olajša delo in učenje ter ga varuje pred prehudimi napakami in drugimi posledicami neizkušenosti. Dober mentor pri svojem delu združuje dve bistveni komponenti, in sicer razumevajoče podpiranje in izzivanje novega. Kakovostno

pripravnštvo zahteva številne mentorjeve kompetence, obvladovati mora različne spretnosti ter imeti različna znanja, kot so:

- andragoško znanje, razumeti mora potrebe odraslih pri učenju in znati voditi odraslega v procesu učenja;
- ustvariti in vzdrževati profesionalni odnos s pripravnikom in ostalimi sodelavci, pripravniku mora nuditi možnost enakopravnega sodelovanja pri delu, biti mora pripravljen in usposobljen za delo v tandemu;
- znanje didaktike, metodike in psihologije;
- imeti mora smisel za delo z ljudmi. Spreten mora biti v medosebnih odnosih, znati mora aktivno poslušati, da lahko zbere podatke in opredeli problem, mora se empatično odzvati, da lahko nudi pomoč in oporo, sprejemati mora znati povratno informacijo ter jo dajati na konstruktiven način, znati mora učinkovito obvladovati konflikte;
- usposobljenost za sistematično opazovanje dela in za prepoznavanje stopnje pripravnikovega razvoja, za opredelitev ciljev;
- pomembne mentorjeve organizacijske sposobnosti, znati mora ravnati s časom ter obvladovati stres (Valenčič Zuljan in drugi, 2007).

Mentor je strokovnjak na področju dela, ki prepoznava napredovanje v znanju, pojasnjuje nejasnosti, nudi pomoč, spodbuja in motivira ter preverja doseganja učnih ciljev in standardov znanja ter daje udeležencem praktičnega usposabljanja z delom povratne informacije. Mentor dobro pozna prakso svojega strokovnega področja in ima dovolj teoretičnega in praktičnega znanja za posredovanje različnih dodatnih virov. Udeležencem pomaga, da teorijo lažje povezujejo s svojim delovnim okoljem oziroma poklicno prakso (Wltavsky in drugi, 2007).

3.3.1 Mentor kot spodbujevalec učenja iz izkušenj

»Managerji se navadno osredotočijo na vodenje drugih ljudi. Vendar drugih ne morete voditi, če ne znate najprej voditi samega sebe« (Drucker, 2005, str. 2).

Mentor pripravniku pomaga in ga spodbuja pri njegovem razvoju tako:

- da pripravnik postopoma prevzame odgovornost za učenje znotraj organizacije;

- da se med pripravnikom, mentorjem in ostalimi udeleženci vzpostavi primeren odnos;
- da mentor dobro razlaga in ga pripravnik aktivno posluša;
- da pomaga, svetuje ter načrtuje in izvaja aktivnosti, ki spodbujajo strokovni razvoj pripravnika (Valenčič Zuljan in drugi, 2007).

3.3.2 Posredovanje pomembnih informacij s strani mentorja

Pomembne informacije mora mentor posredovati pripravniku na najbolj učinkovit način, da bo informacija za pripravnika čim bolj uporabna. Pripravnika seznanja z nalogami, ki jih mora opravljati, z organizacijo, oblikuje ideje in pripravnika postavlja pred različne izzive ter ga seznani z načinom delovanja podjetja, vrednotami in vizijo. Informacije morajo biti posredovane jasno in konstruktivno.

Povratno informacijo posreduje:

- konkretno, v pisni obliki in pri tem upošteva pripravnikove značilnosti, njegov izobrazbeni nivo ter njegovo poklicno identiteto;
- pogovor vodi na primeren način, začenja s pozitivnim in ohranja isti nivo, tudi v situacijah, kjer je potrebno posredovati kritične pripombe;
- pripravnika spodbuja in mu omogoča, da se odzove na povratno informacijo ter
- spodbuja reševanje problemov (Valenčič Zuljan in drugi, 2007).

Mentor vodi razgovor tako, da pripravnik lahko sam oceni svoj napredek in poda kritično oceno lastnega dela ter predlaga morebitne izboljšave. S tem dokaže, da pozna zahteve in pričakovanja mentorja ter si oblikuje kritičen odnos do opravljenega dela. Mentor pripravnika usmerja in motivira ter ga na primeren način opozarja na napake in morebitne posledice, ki bi lahko nastale. Analiza opravljenega dela naj bo spodbuda za nadaljnje delo, zato naj mentor pripravnika navaja na samostojnost pri opravljanju dela, samoiniciativnost ter samokritičnost (Wltavsky in drugi, 2007).

3.3.3 Mentor kot ocenjevalec

Mentor kot ocenjevalec ovrednoti, do katere stopnje je pripravnik razvil osnovne kompetence in dosegel cilje strokovnega razvoja. Svojo oceno na primeren način sporoči pripravniku. Pri ocenjevanju mentor uporabi ustrezne kriterije. Njegova ustna

in pisna sporočila temeljijo na podatkih, zbranih z opazovanjem, poročilo o poteku pripravništva in končno oceno pripravnikovega strokovnega razvoja primerno oblikuje (Valenčič Zuljan in drugi, 2007).

3.3.4 Mentor kot organizator

Če hoče mentor svoje delo dobro opravljati, se mora nanj temeljito pripraviti. Na začetku je potrebno dobro poznavanje dela, ki ga mentor želi posredovati pripravniku in to ne le na ravni finalnega produkta ali storitve, ampak tudi na ravni procesa oziroma ravni posameznih vmesnih faz, ki morajo biti predhodno opravljene, da nas pripelje do končnega izdelka, storitev oziroma dogodka. Mentorjeva naloga pri organiziranju je:

- da dobro pozna delo, ki ga hoče posredovati pripravniku, da lahko načrtuje oziroma organizira izvajanje načrta;
- da v samem začetku sprejme pripravnika in mu predstavi sebe, sodelavce in podjetje;
- da pripravi načrt pripravništva, organizira in koordinira izvajanje načrta pripravništva;
- da skrbi za informiranje pripravnika o podjetju oziroma podjetja o pripravniku;
- da je prisoten vedno, kadar ga pripravnik potrebuje;
- da skupaj s pripravnikom določita cilje strokovnega razvoja in oblikujeta aktivnosti, ki vodijo k dogovorjenemu cilju;
- da stalno spremlja pripravnikov napredek in vrednosti, preko katerih naj bi pripravnik dosegal cilje;
- da zazna probleme in se nanje primerno odzove;
- da vodi razna srečanja in
- da obvladuje stres in delo pod časovnim pritiskom (Valenčič Zuljan in drugi, 2007).

3.4 Odnos in stil mentorjevega dela do pripravnika

Dobri medsebojni odnosi so temelj skupinskega dela in so izredno pomembni pri poklicnem delu pa tudi zasebno. Če upoštevamo, da je delo v podjetju skupinsko, da zaposleni delajo za skupne interese podjetja, je jasno, da je medsebojno sodelovanje eden osnovnih pogojev za uspeh (Popovič, 2002).

3.4.1 Gospodovalni stil

V preteklosti je tradicija mentorstva slonela na metodah poučevanja, strahospoštovanja, gospodovalnosti in ukazovanja. Tak način in pristop bi poimenovali gospodovalni stil, ki je lahko učinkovit, vendar le v določenih okoljih in za kratek čas, predvsem pa takrat, ko je treba na hitro prekiniti negativno tradicijo ali pa razvado, ki se vtihotapi v pripravnikovo okolje. Dolgoročno tak način dela s pripravnikom ni produktiven, saj:

- producira strah in refleks pričakovane permanentne kontrole,
- posledično povzroča slabo samodisciplino in
- slabo samokontrolo (Wltavsky in drugi, 2007).

3.4.2 Družinski oziroma prijateljski stil

Včasih hoče mentor ustvariti vzdušje prijetnosti. V takem vzdušju je prijetno živeti in je emocionalno zadovoljstvo na visoki ravni, vendar tak odnos in stil dela ter vodenja ni vedno produktiven. To načelo ne daje najboljših osnov za:

- ustvarjanje ustrezne distance;
- čutenja odgovornosti;
- ustrezen začetek in zaključek dela, vse je preveč lahkotno in neobvezujoče;
- pričakovane rezultate, ki jih mentorstvo zahteva.

Vsekakor pa je družinski stil oziroma prijateljski stil vodenja mentorskega dela zaželen takrat, ko je potrebno vnesti v skupino ali pa v odnos med mentorjem in pripravnikom nekaj sprostitev oziroma je potrebno ustvariti ustrezno harmonijo ter sprostitev napetosti, ki so jo povzročili morebitni konflikti. Ta stil vodenja se lahko prakticira tudi proti koncu izvajanja mentorskega programa, ko se zaključuje mentorski program in se postopoma sprošča profesionalna tenzija ter se vzpostavljajo morebitne prijateljske vezi in povezave za prihodnost (Wltavsky in drugi, 2007).

3.4.3 Tovariški stil

V okolju, kjer gre za spoznavanje temeljnih veščin in postopkov, ustvarjamo tovariško vzdušje in razmerje, ki kaže na relativno visoke profesionalne in soodgovorne odnose. Tovariški stil vodenja mentorskega dela je med zaželenimi, ta stil namreč postavlja v ospredje:

- odgovornost,
- soodgovornost,
- zaupanje,
- urejenost medsebojnih odnosov,
- zavezanost k skupnim ciljem,
- in druge postulate, ki jih razvija urejena skupina ljudi, ki so cenjeni zaradi svojega poštenja, nepristranskosti in splošne urejenosti.

Tovarištvo je odnos, ki zagotavlja višjo raven učinkovitosti pri mentorstvu (Wltavsky in drugi, 2007).

3.4.4 Resonančni stil

Ta stil naj bi bil najprimernejši za mentorsko delo in za vodenje pripravnika preko različnih faz usposabljanja in učenja v delovnem okolju. Posebnost tega stila je, da se pripravniki ne prilagajajo naravi in stilu mentorja, pač pa se mentor prilagaja osebnostnim posebnostim pripravnika pa tudi njegovim posebnostim na ravni znanja in usposobljenosti (Wltavsky in drugi, 2007).

3.5 Mentorjevi načini učenja

Učenje je proces, ki postopoma spreminjanja posameznika na podlagi pridobljenih izkušenj, pri čemer obstoječe znanje pa tudi stališča, pričakovanja, čustva posameznika in njegov socialni okvir pomembno vplivajo na to, kaj se bo naučil in kako. Kot bistveno sestavino učenja mnogi poudarjajo tudi medosebno komunikacijo ljudi, ki jih zanima isto vprašanje oziroma problem. Tu se ne misli le na razgovor o problemu, pač pa na skupno razmišljanje, delovanje in reševanje (Mayer in drugi, 2001).

3.5.1 Učenje s pomočjo spodbude

»Številna preučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega sklepa: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki« (Lipičnik, 1998, str. 155). Pri učenju s pomočjo spodbude se ugotavlja, da spodbuda pripravlja pripravnike, da sledijo mentorju. Pomanjkanje pohvale in spodbude s strani mentorja pa vodi v nasproten učinek. Če mentor verjame v pripravnika, bo le-ta dobro delal in bo dal vse od sebe, da bo delo opravljal

še boljše. Dober mentor, ki zna zainteresirati udeležence, doseže že pol uspeha. Za spodbujanje in vzdrževanje pozornosti je pomembno:

- da je mentorjeva razlaga jasna, razumljiva in zanimiva;
- da pri razlagi upošteva nastanek in razvoj pozornosti ter njeno spreminjanje in nihanje;
- da razlagi sledi ustrezen prikaz uporabe v praksi, prikaz konkretnih stvari pri delu ter da sproti opozarja na pomembne stvari;
- da na ustrezen način uporablja dovolj ponazoril in
- da vključuje pripravnika v razpravo (Wltavsky in drugi, 2007).

Poznamo tudi pristope, ki imajo prav tako močne učinke spodbujanja, kot so: nagrajevanje, stimuliranje, hvaljenje, motiviranje, podpora, pomoč, čestitanje za dosežke, občudovanje uspeha in izkazovanje zaupanja (Mihalič, 2008).

3.5.2 Učenje na podlagi motivacije

»Če želimo nekoga nekaj naučiti, mu moramo to pokazati in mu biti dober zgled ter nuditi pomoč, ko »se mu ustavi« – ves čas, dan za dnem! Teorija lahko pomaga, a ljudje želijo »živ« primer; tudi zato, da se sami prepričajo, da je naloga, ki smo jim jo zadali, sploh uresničljiva« (Grubiša, 2001, str. 129).

Motivacija ali motivacijski procesi vključujejo vse tiste dejavnike, ki spodbujajo posameznika k dejavnosti in ga usmerjajo k doseganju cilja. Poznamo notranjo in zunanjo motivacijo. Kadar gre za notranjo motivacijo, se pripravnik uči dela, ker ga to zanima, hoče o določeni stvari čim več vedeti, želi si skozi nalogo preizkusiti samega sebe. Pri zunanji motivaciji pa se pripravnik uči zaradi zunanjih vzrokov, kot so ocene, obljubljen nagrade, pričakovane kazni, zaradi poklicnega napredovanja in drugih. V praksi sta obe motivaciji pomembni, saj se med seboj prepletata. Pri praktičnem usposabljanju je motivacija pomembna, da:

- pripravnik razume tisto, kar se mora naučiti in
- pripravnik ve, zakaj je potrebno, da se nekaj nauči (Wltavsky in drugi, 2007).

3.5.3 Mentorjeva pohvala oziroma graja

Večina ljudi misli, da pohvala pozitivno učinkuje na zavzetost delavcev za delo, graja pa človeka destimulira. Prepričanje gre celo tako daleč, da imajo skoraj izključno hvale za učinkovite stimulatorje, graje pa naj bi se izogibali. Eksperimenti pa so dokazali, da pohvala in tudi graja navadno pozitivno učinkujeta na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje manjši (Lipičnik in Možina, 1993).

Mentor naj ne bi čakal s pohvalo, dokler pripravnik vsega ne obvlada v celoti oziroma ne opravi neke aktivnosti brez napake. Pohvaliti mora tudi posamezne dobro opravljene delne naloge. Že na samem začetku je potrebno spodbujati pripravnika, naj ponavlja tiste naloge, ki so vsaj približno podobne želenim, čeprav so še zmeraj nepopolne. S tem bo mentor dosegel, da se bodo najboljši načini opravljanja nalog utrdili, nepravilni in slabi pa počasi ugasnili oziroma odpadli. Za uspešno učenje pa je potrebno pripravnika spodbujati in vzdrževati pozornost ter skrb, da bo pripravnik v procesu usposabljanja ves čas aktiven (Wltavsky in drugi, 2007).

3.5.4 Učenje z določenimi cilji

Če se že na začetku ve, kako pripravnika pripraviti na samostojno delo, je mentor na pravi poti do uspeha. Cilj, ki si ga mentor zastavi, pove, ali je pripravnik že prišel na cilj ali je zastavljen cilj pot zgrešil. Veliko boljše rezultate se dosega, če se cilje postavi vnaprej, saj v tem primeru mentor točno ve, kaj hoče pri pripravniku doseči. Cilji (tabela 1) pomagajo, da se čas pravilno razporedi in ga učinkovito izkoristi. Ko mentor cilj zastavi, mora poskrbeti, da bo pripravnik cilj tudi dosegel.

Tabela 1: Določeni cilji (Wltavsky in drugi, 2007)

Operativni cilji	se povezujejo s katalogi znanj in spretnostmi za določen poklic (poklicne kompetence, področja del, ključna dela, spretnosti in znanja).
Formativni cilji	so cilji na področju ustvarjanja konkretnih praktičnih znanj v okviru delovnih procesov, varnosti dela z orodji, na strojih, napravah, z merilnimi napravami v okviru vzdrževanja.
	razvijajo konkretne osebnostne lastnosti, ki so pomembne za delo v poklicu: človeški odnosi, odnos do proizvodnih

Socializacijski cilji

sredstev, materiala, dokumentacije, natančnost, odgovornost, reagiranje, spoštovanje pravil in navodil, odnos do okolja, razumevanje logike, občutek za skupinsko delo in razumevanja nujnosti stalnega napredka.

Vir: Wltavsky in drugi, 2007

3.5.5 Učenje na napakah

»Pametni ljudje se učijo na tujih napakah, bedaki na svojih« (angleški pregovor). Kadar se pripravnik loti nalog samostojno in se prvič sreča z napravami, napravi na slepo nekaj poskusov in napak, dokler na koncu ne uspe. Brez mentorja pripravnik počasi in težje odkriva napake in pri tem lahko naredi tudi veliko škode, zato je pri prvih korakih pripravnika zelo pomembno mentorjevo delo. Mentor mora pripravniku stati ob strani, kadarkoli je to potrebno. Res pa je tudi, da se na napakah učimo (Wltavsky in drugi, 2007).

3.5.6 Učenje s posnemanjem in samo učenje

Osnovna značilnost učenja s posnemanjem je, da pripravnik opazuje mentorja in posname njegovo vedenje. Pri tej vrsti učenja se zmanjšuje napor in skrajšuje čas učenja ter zmanjšuje število napak in poskusov. Poleg učenja spretnosti se pripravnik uči tudi socialnega vedenja, kot npr.:

- odnos mentorja do sodelavcev,
- odnos mentorja do izvrševanja nalog,
- mentorjevo točno prihajanje na delo,
- mentorjevo spoštovanje pravil.

Pri samem učenju dela pripravnik brez medsebojnih stikov. Pripravnik dobi nalogo z navodili (skica, risba, načrt), materialom in ustreznim orodjem ter dela samostojno. Pripravnik dela v skladu s svojimi sposobnostmi, znanjem, ki ga ima, in motivacijo. Pripravnik se na ta način vzgaja k večji samostojnosti. Na podlagi delovnih nalog, ki jih izdelava posameznik, dobi mentor povratno informacijo o pripravnikovi storilnosti, stopnji samostojnosti in spretnosti (Wltavsky in drugi, 2007).

3.6 Komunikacija

Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede *comunicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Komuniciranje torej zadeva posredovanje in prejemanje informacij.

Komunikacija so naši osebni odnosi, ki izhajajo iz nas in so namenjeni drugim. Da bolje spoznavamo sebe, lahko opazujemo, kako komuniciramo z različnimi ljudmi v različnih situacijah. V osnovi je za dobro komunikacijo pomembna empatija – vživljanje v situacijo drugega. Ko človeka razumemo, lažje komuniciramo z njim in se mu lahko skozi komunikacijo tudi bolj približamo (Komunikacija na delovnem mestu, 2009).

3.6.1 Komunikacija kot človekova temeljna dejavnost

Komunikacija je temeljna človekova dejavnost, ki omogoča sporazumevanje in povezovanje z drugimi. Komuniciranje je za ljudi nekaj samoumevnega in to prištevamo med naravne talente, nedvomno pa se tega mojstrstva da tudi izučiti. Glede na to, da ima vsakovrstno kontaktiranje v vsakodnevnem življenju in seveda tudi v delovnem okolju veliko vlogo in pomen, je prav, da se mentor usposobi za posredovanje teh veščin.

Vsekakor so v ozadju komuniciranja vedno naše potrebe in interesi. Komuniciramo, ker nekaj želimo, pri tem pa lahko naletimo na težavo ali so naše želje, zahteve, pričakovanja jasno izražene ali jih iz različnih razlogov želimo prikriti. Od tega je odvisno, kako jasni smo v sporočilih, to je potrebno še posebej upoštevati v situacijah, ko poteka komunikacija med različnimi vlogami in položaji (otroci – starši, mentor – učenci, vodja – delavci). Včasih osebe z »nižjim položajem« in manj moči težje sporočajo svoje potrebe in zastopajo sebe, bolj so občutljivi za sporočila drugih in način sporočanja. Mogoče se bojijo vprašati ali pričakujejo, da »bomo brali« njihove želje, pogosto pa se zgodi, da izrazijo svoje potrebe na »uporniški« način in seveda povzročajo odklanjanje. V vseh navedenih situacijah je pomembno, da mentor prepozna težavo, stisko drugega in da mu izrazi pripravljenost za pomoč (Wltavsky in drugi, 2007).

3.6.2 Sposobnost poslušanja

Med komunikacijskimi spretnostmi kaže posebej izpostaviti mentorjevo sposobnost poslušanja, kar pomeni, da je usmerjen na drugega, na problem, ki ga ima

mentoriranec. Pri tem je pomembno, da mentor mentorirancu jasno sporoči, da ga razume in da sprejme njegovo težavo ter da je pripravljen skupaj z njim iskati rešitev. Od tega, kako zna mentor poslušati mentoriranca in kako se mu odziva, je odvisno, ali se bosta zblížala ali se bo razdalja med njima še povečala. Če mentor mentoriranca pozorno posluša in se ustrezno odziva, mu daje občutek, da se zanj zanima, da mu je pomemben in da ga skuša razumeti (Vrhovec, 2003).

3.6.3 Spretnost postavljanja vprašanj

»Indijski filozof Krišnamurti je postavil naslednjo trditev, oziroma misel: »Odgovori, ki jih iščeš, so v vprašanjih, ki (si) jih nameravaš zastaviti.« Kakovost odgovora, ki ga dobimo, je običajno odvisna od kakovosti vprašanja, ki smo ga zastavili sogovorniku ali skupini« (Vrhovec, 2003, str. 22).

Mentor namenoma postavlja vprašanja, da:

- dobi nove informacije,
- usmeri pogovor oziroma komunikacije v želeno smer,
- preverja svoja stališča ali domneve,
- prevzame ali usmerja pobude v razgovoru.

Pri odnosu do sogovornika je pomembna osnovna drža, človekov življenjski položaj, ki kaže, kako se posameznik vidi v razmerju do drugih (Vrhovec, 2003).

3.6.4 Dva nivoja v komunikaciji

Komunikacija ima vedno dva nivoja:

- vsebinski – to kar povemo,
- odnosni – kako to povemo.

Težave v komuniciranju so običajno na odnosnem nivoju (npr. ni me razjezilo, to kar je povedal, ampak kako mi je to rekel).

Komunikacija se deli na besedno in nebesedno. Ko poteka komunikacija med dvema ali več osebami, je potrebno uskladiti telo, govorico, izražanje in druge stvari. Besedno komuniciranje, ki je lahko govorno oziroma pisno, predstavlja 7 % v procesu komuniciranja, ostali del predstavlja nebesedno komuniciranje, ki zajema zvok, govorico telesa ter ostalo, kot so prostor, čas, vonj in drugo.

Uspešna komunikacija, v kateri sogovornika spoštujeta drug drugega, je odvisna od skladnosti, jasnosti, načinu izražanja, vsebine pogovora, odnosov med udeleženci, od njihove zavzetosti, sodelovanja in zaupanja (Wltavsky in drugi, 2007).

3.7 Metode poučevanja praktičnega dela, razvijanje praktičnih sposobnosti in poklicnih veščin

»Za postopno razvijanje praktičnih sposobnosti, spretnosti in poklicnih veščin sta posebej primerni dve metodi:

- metoda štirih stopenj,
- metoda reševanja problemov« (Wltavsky in drugi, 2007, str. 28).

3.7.1 Metoda štirih stopenj

Ta metoda je primerna predvsem pri usposabljanju v učnih delavnicah in na učnih delovnih mestih. Metoda ima štiri stopnje, in sicer:

- **uvajanje** – mentor pripravi udeleženca na delo tako, da ustvari ugodno klimo, vzbudi zanimanje za delo, ki ga bo izvajal, razloži, kako bo delo potekalo, zakaj bo tako potekalo in ugotovi, kaj udeleženec že ve oziroma kakšne praktične izkušnje ima;
- **prikaz in razlaga** – mentor demonstrira postopek dela ter obenem razlaga, kako delati, na kaj je treba biti pazljiv med delom, zlasti pa opozarja na varno in kvalitetno delo. Na tej stopnji naj bi udeleženec postopek spoznal in razumel;
- **izvedba** – udeleženec praktičnega usposabljanja aktivno izvaja delo tako, da posnema mentorjev prikaz. Pri tem mentor spremlja njegovo delo, popravlja napake in dodatno svetuje. Na tej stopnji naj bi udeleženec delo poskusil in tekoče izvedel;
- **urjenje** – udeleženec nadaljuje z vadbo, s ponavljanjem in utrjevanjem, dokler dela ne obvlada samostojno. Pri urjenju mora mentor pomagati udeležencu z nasveti in spodbudami. Udeleženca se postopoma prepušča samostojnemu delu (Wltavsky in drugi, 2007).

3.7.2 Metoda reševanja problemov

Metodo reševanja problemov se lahko uporabi, če je naloga kompleksna in na različne načine izvedljiva. Ta postopek se izvaja praviloma na pet načinov, in sicer:

- **spoznavanje problema** – udeleženec praktičnega usposabljanja mora nalogo spoznati in dojeti. Spomniti se mora podobnih situacij ali opravil, ki jih je že izvajal, iskati mora skladnosti, podobnosti, posebne značilnosti problema ter poiskati dodatne informacije ter pridobiti ustrezne dokumente o delovni nalogi oziroma izdelku;
- **opredelitev problema** – na osnovi informacij ter razpoložljive dokumentacije udeleženec opredeli cilj, zahteve in pogoje ter išče alternativno rešitev izvedbe delovne naloge ali drug način izdelave izdelka;
- **izbor optimalne rešitve** – udeleženec skupaj z mentorjem preverja in vrednoti posamezne alternativne rešitve ter izbere najustreznejšo rešitev za dani problem glede na pogoje, ki so na voljo za izvedbo naloge;
- **izvedba naloge** – udeleženec se loti izvedbe naloge glede na izbrano rešitev oziroma po izbranem postopku dela;
- **kontrola rezultatov** – po izvedeni nalogi se začne preverjanje z namenom, da se ugotovi, če ustrezajo pričakovanim rezultatom.

Če imajo udeleženci usposabljanja že nekaj ustreznega teoretičnega in praktičnega znanja ter delovnih izkušenj, je metoda reševanja problemov zelo učinkovita (Wltavsky in drugi, 2007).

4 MENTORSTVO V PODJETJU ISKRA AVTOELEKTRIKA

4.1 Predstavitev podjetja Iskra Avtoelektrika

Začetki delovanja Iskre Avtoelektrike segajo v leto 1960, ko je na zdajšnji lokaciji družbe v Šempetru pri Gorici začela delovati Poslovna enota Kranj – Tovarna avtoelektrike. Leta 1961 je poslovna enota pridobila status samostojnosti v okviru podjetja. Poslovne enote so se postopno začele odpirati povsod po Sloveniji in začela se je zgodba blagovne znamke Iskra, ki se je uveljavljala tako na trgih bivše Jugoslavije kot tudi drugod po svetu. Sestavljena organizacija združenega dela Iskra je kmalu postala slovenski paradni konj ter najpomembnejše podjetje slovenske in jugoslovanske elektroindustrije. Njena proizvodnja je med drugim obsegala telekomunikacijske naprave, računalnike, merilne in regulacijske instrumente, sisteme za industrijsko avtomatizacijo, elektronske komponente in belo tehniko.

V svoji preteklosti je Iskra doživljala hitro rast, ki so jo oblikovale nenehne spremembe poslovnega okolja, sprejemala je izzive časa, se prilagajala novim razmeram, ki so prinašale nove izkušnje, in razvijala nove vrednote. Z razvojem proizvodnje so se razvile spremljajoče dejavnosti in danes skupina Iskra Avtoelektrika v celoti in samostojno obvladuje vse faze poslovnih procesov od razvoja in raziskav, proizvodnje pa do trženja in prodajnih dejavnosti. Že od vsega začetka je podjetje Iskra Avtoelektrika svoje dejavnosti usmerjala v domače in tuje poslovne tokove. Iskra je v razvoju prerasla lokalne okvire in se usmerila v izvoz, tako danes deluje s svojim poslanstvom in vizijo kot globalno podjetje.

Iskra Avtoelektrika zagotavlja svojo konkurenčnost z inovativnostjo, fleksibilnimi procesi in kompetentnimi ljudmi. Posebno pozornost namenja kakovosti in poslovni odličnosti, saj so v vse poslovne procese vgrajeni sistemi kakovosti. To potrjujejo certifikati, pridobljeni na temelju mednarodnih standardov kakovosti ISO 9001:2000, ISO/TS 16949, ISO 14001 in drugih.

Iskra Avtoelektrika danes deluje globalno. Svojo prodajo realizira predvsem na razvitih in hitro se razvijajočih svetovnih trgih. Z razvejano trgovsko in proizvodno mrežo ponuja svojim partnerjem popoln servis. S proizvodnimi družbami smo navzoči na treh kontinentih, trgovska mreža lastnih firm in pooblaščenih distributerjev pa je organizirana na vseh ključnih svetovnih trgih.

Kljub neugodnim gospodarskim razmeram v svetu od leta 2008, ki so neposredno in posredno vplivale tudi na poslovanje Iskre Avtoelektrike, danes stremijo k novim izzivom. V prvi vrsti je ponovno zaposlovanje delavcev, saj naročila v prvem četrtletju pomenijo obetavno napoved za leto 2010. Predvsem bodo krepili hitro rastoči trg električnih in hibridnih vozil in plovil, kjer so že bili spodbudni dosežki, obenem pa ne bodo pozabili že uveljavljenih izdelkov pri priznanih kupcih. Da bodo te rezultate dosegli oziroma obdržali, pa je potrebno skupno sodelovanje vseh poslovnih funkcij, kjer vsak posameznik prispeva svojo malenkost k poslovni uspešnosti. (Iskra Avtoelektrika d.d., 2010)

4.2 Mentorstvo v Iskri Avtoelektriki

Novo zaposleni in premeščeni sodelavci si morajo pridobiti veliko novih informacij in znanj, da se čim hitreje vključijo in znajdejo v novem delovnem okolju. Zagotoviti jim je potrebno učinkovito uvajanje, ki novim sodelavcem omogoči, da čim hitreje napredujejo. Tako se bodo počutili dobrodošli in sprejeti in bodo prej sposobni sprejeti delovne naloge ter jih samostojno opravljati.

Znanja, ki naj bi jih novi zaposleni pridobil, so zelo razpršena, zato je dobro, da celotno uvajanje opravi več ljudi. Da bi uvajanje potekalo čim bolj sistematično in učinkovito, so v Iskri Avtoelektriki pripravili seznam vsebin, s katerimi naj bi se novi sodelavci seznanili ter program uvajanja v delo, ki zagotavlja novo zaposlenim sistematično pridobivanje potrebnih informacij.

Prva informacija v podjetju je dobrodošlica, pri čemer vodja:

- seznaniti vse zaposlene o bližjem prihodu novega sodelavca in o njegovi vlogi,
- dodeli delovni prostor,
- dodeli mentorja in/ali sodelavca, ki mu bo v pomoč,
- pripravi delovni prostor in ustrezno opremo,
- izreče dobrodošlico in predstavi sodelavce,
- pripravi in izroči Program uvajanja v delo.

Druga pomembna stvar je opis delovnega mesta: naziv delovnega mesta, področje odgovornosti v širšem in ožjem pomenu, prispevek njegovega delovnega mesta v podjetju, pričakovanja delovnega mesta, komu je odgovoren in kdo je vodja.

Pomembno je tudi, da sodelavci predstavijo svoje delo, vsak delavec si vzame čas, da novemu sodelavcu predstavi svoje delo, da ta bolj spozna delovanje oddelka.

Novo zaposlenega spremlja mentor, ki ima najmanj enako stopnjo in vrsto strokovne izobrazbe. Mentorja določi vodja organizacijske enote, kjer pripravnik opravlja delo.

Mentor pripravnika vodi in usmerja, mu daje strokovne nasvete, navodila, usmerja ga v študij strokovne literature in delovne dokumentacije ter mu pomaga pri praktičnem delu. Če želita mentor in pripravnik vzpostaviti dober odnos, se morata vzajemno spoštovati, si postaviti skupne cilje in prepoznati potrebe po osebnem razvoju. Mentor mora pripravniku zaupati hkrati pa mora pripravnik znati sprejeti mentorjeve predloge za izboljšanje.

Mentorstvo lahko označimo kot starševstvo v delovnem procesu, pomeni pa nadvse odgovorno, strokovno, vzgojno in organizacijsko nalogo. Mentorstvo je začetek voditeljstva, zato je izbira mentorja izredno zahtevna naloga. Naloge mentorja segajo od neposredne strokovne pomoči in opore pripravniku do skrbi za njegov razvoj in napredek. Pri izbiri mentorjev je zelo pomembno, da so odlični strokovnjaki imajo čut za odgovornost in so ljudje, ki jih bo pripravnik pomnil do konca življenja (Mentorstvo v Iskri Avtoelektriki, 2009).

5 RAZISKAVA O NALOGAH, ZNAČILNOSTIH VEDENJA TER PRIDOBLENIH ZNANJIH MENTORJEV V PODJETJU ISKRA AVTOELEKTRIKA

Z raziskavo izvedeno med mentorji v Iskri Avtoelektriki smo pridobljena teoretična znanja o vlogi, znanju in zaželenih osebnostnih lastnostih mentorjev v nadaljevanju predstavili na praktičnem primeru. Za primer smo uporabili mentorje v Iskri Avtoelektriki, kjer sem tudi sama zaposlena.

5.1 Namen raziskave

Namen raziskave je bilo pridobiti odgovore mentorjev o tem, katere naloge so pri mentoriranju najpomembnejše, da praktikant čim boljše in v čim krajšem času osvoji delo, ki ga mentor dodeli pripravniku, ali so osebnostne lastnosti mentorjev, ki jih izražajo pri delu s pripravnikom približali teoriji o mentorstvu, ki smo jih predstavili v tej nalogi. Raziskali smo tudi, kako mentor pridobi znanja za mentoriranje in kako le-ta prispevajo k uspešnejšemu mentorstvu. Ko smo odgovore analizirali, smo na podlago dobljenih rezultatov napisali priporočila za mentorje in podjetje.

5.2 Metoda raziskave

Instrument, ki smo ga uporabili pri zbiranju podatkov, je anketni vprašalnik. Anketa je način zbiranja podatkov, pri katerem anketirancu postavljamo vprašanja in beležimo odgovore na osnovi strukturiranega vprašalnika. Za anketni vprašalnik se vnaprej pripravi vprašanja, predvidena pa je tudi oblika odgovorov. Anketo lahko izvedemo s pomočjo anketarja ali pa brez njegove pomoči, to je s samo izpolnjevanjem vprašalnika. Če anketo izvedemo s pomočjo anketarja, dobi obliko intervjuja (Bregar in drugi, 2005).

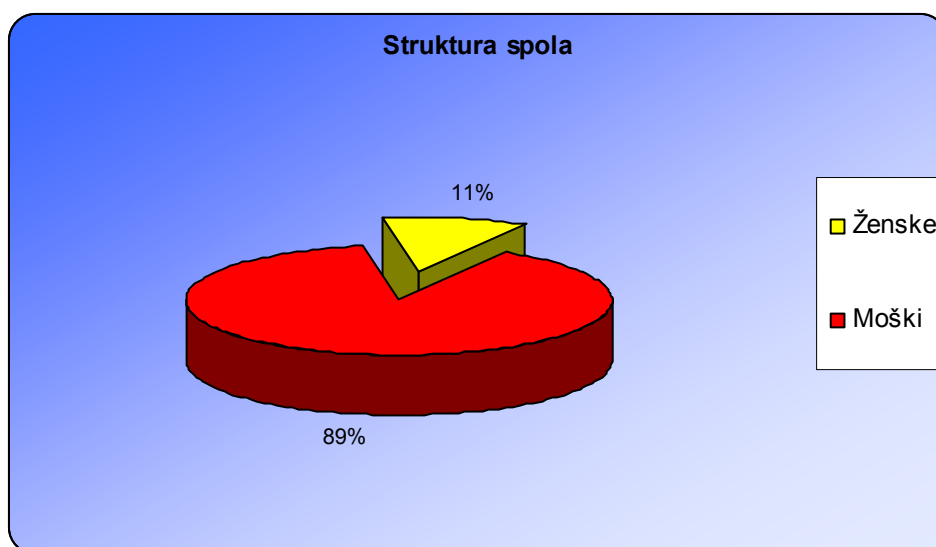
Zbiranje podatkov v Iskri Avtoelektriki je potekalo tako, da sem anketni vprašalnik osebno razdelila šestintridesetim mentorjem s prošnjo, da mi izpolnjenega vrnejo v tednu dni. Anketne vprašalnike mi je vrnilo vseh 36 anketirancev, med njimi so bile samo 4 osebe ženskega spola. V prvem delu obsega vprašalnik demografske podatke, nato sledi 9 vprašanj, in sicer 8 zaprtih vprašanj, od tega šest vprašanj z urejenimi odgovori, ter dve delno zaprti vprašanji. Zadnje, deveto vprašanje, je odprto vprašanje in sprašuje po predlogu za izboljšavo mentorstva, na katerega je odgovorilo samo 50 % anketirancev.

5.3 Analiza in obdelava podatkov

5.3.1 Struktura anketirancev po spolu

Anketne vprašalnike sem razdelila v **poslovne enote** Avtoelektrika, Pogonski sistemi in Mehatronika; **direkcije** Kakovost, Inštitut za električne in rotacijske sisteme, Tehnološki center, Finance in ekonomika ter **proizvodno družbo** Iskra Avtoelektrika Asing d. o. o. Za omenjena področja so kvalificirani predvsem moški.

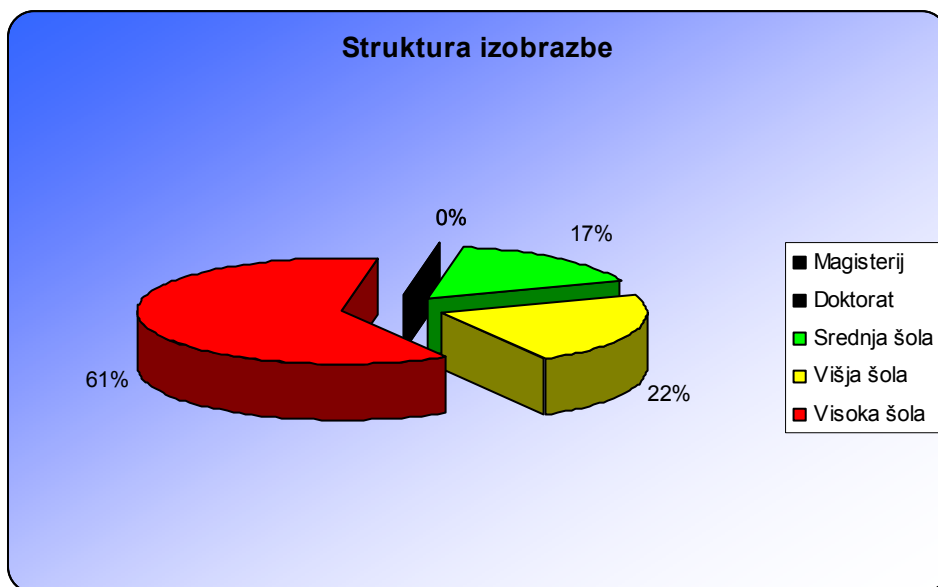
Anketiranih je bilo 36 oseb, od tega 32 mentorjev moškega spola in 4 ženskega spola. Delež je prikazan na sliki 2.



Slika 2: Struktura mentorjev po spolu

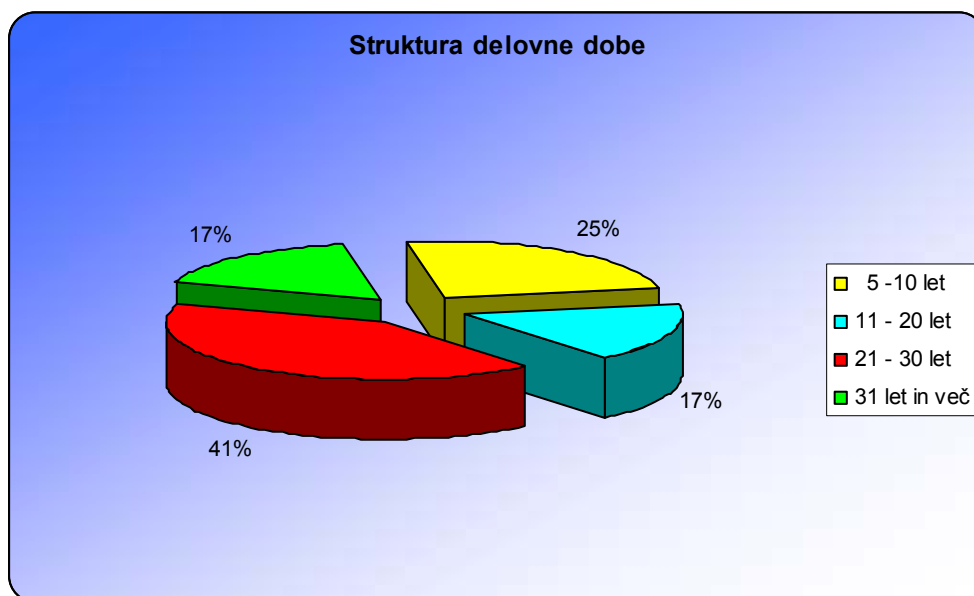
5.3.2 Struktura izobrazbe

Iz slike 3 je razvidno, da ima 61 % mentorjev visokošolsko izobrazbo, 22 % višješolsko izobrazbo in 17 % srednješolsko izobrazbo. Mentorji z visokošolsko izobrazbo lahko vodijo tudi praktikante z nižjo izobrazbo, saj je zaželeno, da ima mentor vsaj enako oziroma višjo izobrazbo od praktikanta, ki ga vodi. Podatek, da ima kar 61 % mentorjev visokošolsko izobrazbo, je zelo spodbuden. Žal pa ni nobenega mentorja z magisterijem oziroma doktoratom. Strukturo izobrazbe mentorjev prikazuje slika 3 na naslednji strani.



Slika 3: Struktura mentorjev po izobrazbi

5.3.3 Struktura delovne dobe mentorjev



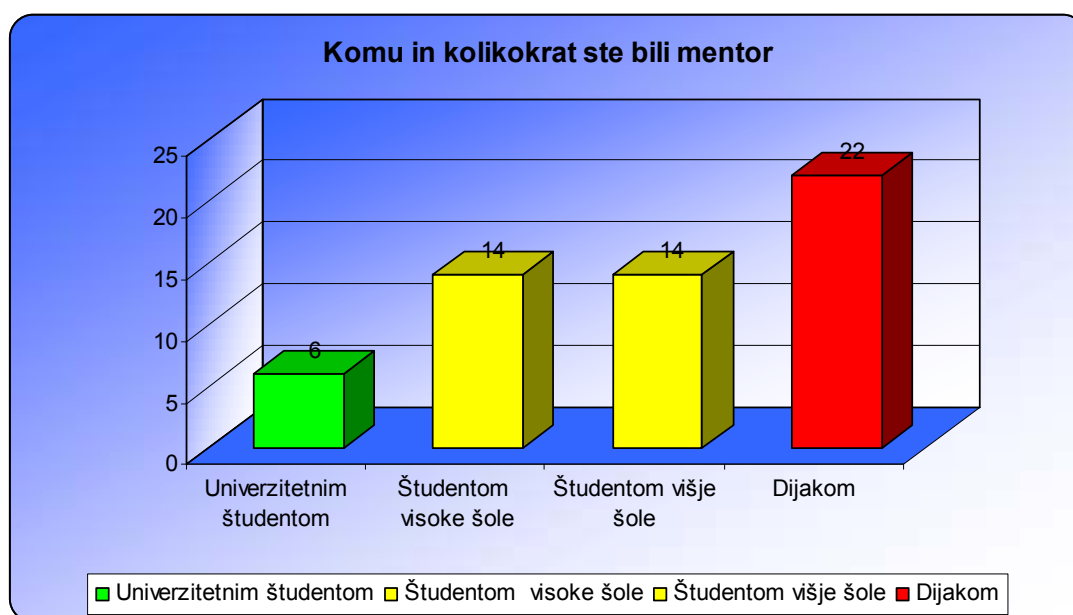
Slika 4: Struktura delovne dobe mentorjev

Iz slike 4 je razvidno, da je delovna doba mentorjev zelo različna, in sicer ima 41 % mentorjev med 21 in 30 let delovne dobe, od tega ima 42 % visokošolsko izobrazbo, 25 % višješolsko izobrazbo in 33 % srednješolsko izobrazbo. Omeniti je treba, da ima 17 % mentorjev 31 let in več delovne dobe, od tega ima 67 % visokošolsko izobrazbo in 33 % višješolsko oziroma srednješolsko izobrazbo. Podatki o mentorjevi delovni dobi in izobrazbi so pomembni, saj lahko mentor svojo izobrazbo in dolgoletne izkušnje v podjetju zelo koristno uporabi pri mentoriranju. Omenjamo

tudi mentorje, ki imajo od 11 let do 20 let delovne dobe, teh je 17 % in mentorje, ki imajo od 5 let do 10 let delovne dobe, teh je 25 %. Le-ti nimajo toliko izkušenj, vendar so lahko prav tako dobri mentorji z novimi idejami, s katerimi pridobivajo na izkušnjah.

5.3.4 Struktura odgovorov na vprašanje »Komu in kolikokrat ste bili mentor?«

36 anketiranih mentorjev je vodilo 56 dijakov oziroma študentov. Največkrat so bili mentorji dijakom srednje šole, in sicer 22-krat, 14-krat so bili mentorji študentom višje in visoke šole in 6-krat mentorji univerzitetnim študentom.



Slika 5: Struktura odgovorov na vprašanje »Komu in kolikokrat ste bili mentor?«

5.3.5 Pomembne naloge mentorjev

Zaradi obsežnosti vprašanj bomo rezultate odgovorov prikazali tabelarno in grafično. Naloge, navedene v anketnem vprašalniku, so anketiranci lahko uvrstili med nepomembne, delno pomembne, pomembne in zelo pomembne za mentorje, kar je prikazano tudi v obliki grafa (slika 6). V tabeli 2 na naslednji strani je opis nalog, ki so pomembne za delo s praktikanti. Vsak anketiranec je lahko opisano nalogo označil s samo eno številko od ena do štiri. Poudarimo lahko, da je 25 anketiranih mentorjev mnenja, da je zelo pomembno pohvaliti praktikanta za opravljeno delo. Pohvala da praktikantu motivacijo za še boljše in uspešnejše opravljanje dela, druga zelo pomembna naloga, za katero se strinja 24 anketiranih mentorjev, je podpora praktikanta, ko se le-ta sreča s problemom. Sledi spoznavanje različnih nalog, jasno

izražanje pričakovanj glede dela praktikanta, usposabljanje za varno in zdravo delo. Med pomembnejša dela spada tudi predstavitev sodelavcev in vsebine dela, usmerjanje praktikanta pri delu, če je potrebno, sproščena komunikacija, potrebno spodbujanje samostojnosti praktikanta. Med manj pomembne naloge mentorjev pa spada postopno večanje zahtevnosti nalog praktikanta, konkretno usposabljanje za delovne naloge, spodbujanje za podajo predlogov, seznanitev praktikanta z delovnimi procesi in medsebojno povezanostjo oddelkov. Vsekakor pa se naloge mentorjev med seboj prepletajo, tako da je pomembna vsaka naloga.

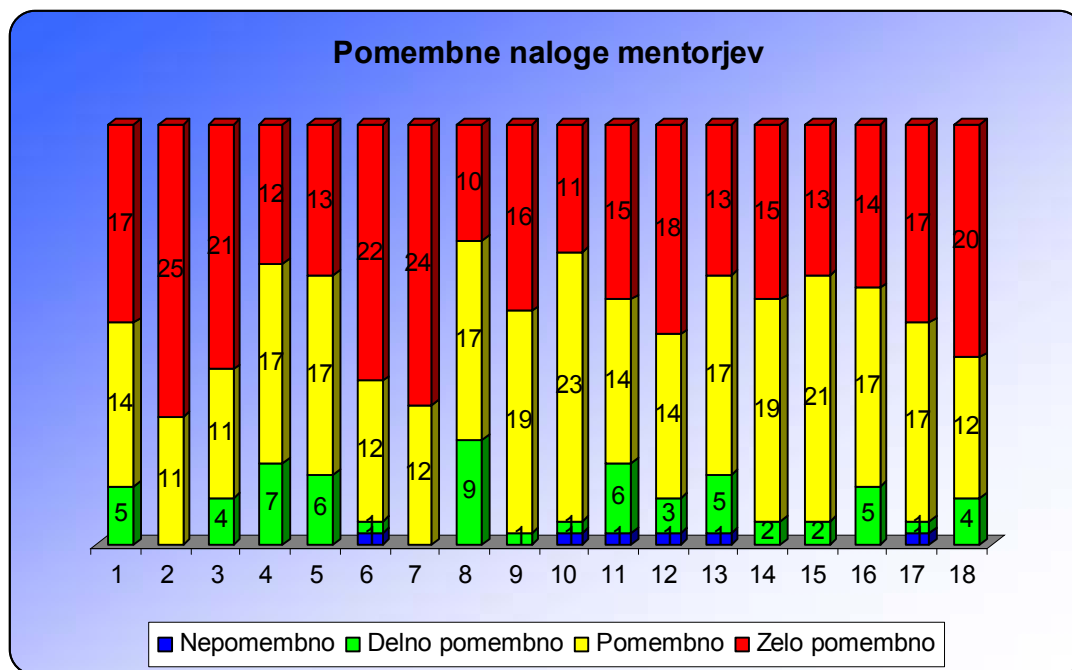
Pri prvem vprašanju je lahko mentor napisal tudi konkretno nalogo, ki se mu zdi pomembna, vendar ni navedena. Dodatne naloge je navedlo pet mentorjev, in sicer:

- uvedba izražanja in nastopanja v delovnem okolju,
- stalno uvajanje ekonomike pri vseh postopkih,
- sprejemanje praktikantov kot enakovrednih zaposlenih,
- spodbujanje zapisovanja rezultatov dela,
- dogovor o roku in preverjanje roka izvedbe nalog.

Tabela 2: Pomembne naloge mentorjev

	1. Kako bi ocenili pomembnost spodaj navedenih nalog mentorja?	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
1	Določitev učnih ciljev in dejavnosti praktikanta		5	14	17
2	Izrekanje pohvale ob dobro opravljenem delu			11	25
3	Jasno izražanje pričakovanj glede dela praktikanta		4	11	21
4	Konkretno usposabljanje za delovne naloge		7	17	12
5	Načrten prenos lastnih izkušenj in znanj		6	17	13
6	Omogočanje kroženja in spoznavanja različnih nalog	1	1	12	22
7	Podpora praktikantu, dostopnost in pomoč ob težavah			12	24
8	Postopno večanje zahtevnosti nalog praktikanta		9	17	10
9	Predstavitev oddelka, sodelavcev in vsebine dela		1	19	16
10	Reden pregled in pogovor o delu praktikanta	1	1	23	11
11	Seznanitev praktikanta z delovnimi procesi in medsebojno povezanostjo različnih oddelkov	1	6	14	15
12	Skrb za redno komunikacijo s praktikantom	1	3	14	18
13	Spodbujanje podaje predlogov	1	5	17	13
14	Spodbujanje samostojnosti praktikanta in prevzemanja zahtevnejših nalog		2	19	15
15	Spodbujanje sodelovanja z drugimi sodelavci in izmenjave znanj		2	21	13
16	Spodbujanje učenja iz napak		5	17	14
17	Svetovanje in usmerjanje pri delu	1	1	17	17
18	Usposabljanje za varno in zdravo opravljanje dela		4	12	20

Vir: anketni vprašalnik (priloga 1)



Slika 6: Mentorjeve ocene nalog po pomembnosti (Legenda glej: Tabela 2)

5.3.6 Predstavitev spodbud pri mentoriranju

Na vprašanje »Kaj vam predstavlja največjo spodbudo pri mentoriranju?« so anketiranci označili, kaj je za mentorja največja spodbuda, ko sprejme v uvajanje praktikanta. To prikazuje tabela 3. Nižja kot je številka v tabeli, pomembnejši je dejavnik, ki naj bi po mnenju anketirancev vplival na spodbujanje mentorstva v Iskri Avtoelektriki.

Da je za mentorje največja spodbuda pri mentorstvu **prenos znanja drugim sodelavcem**, se strinja 13 anketiranih mentorjev, sledijo še zadovoljstvo ob napredku praktikanta, veselje, ki ga mentor čuti ob posredovanju znanj in izkušenj, skrb za ohranjanje uspešnosti podjetja ter mentorjeve izkušnje iz obdobja lastne prakse, ki jih prenaša na praktikanta.

Najmanj pomembno za spodbudo mentorjev je **plačilo – dodatek za mentorstvo**, pohvala vodje za mentoriranje in predajo znanj ter spodbuda mentorstva s strani vodje.

Anketiranci so lahko predlagali spodbudo, ki se jim zdi pomembna, a ni navedena. Pripombo oziroma predlog so zapisali štirje anketiranci. Dva sta pripomnila, da mentorstvo v Iskri Avtoelektriki ni plačano, eden se strinja, da je zelo pomembna mentorjeva odgovornost skozi spremljanje dela praktikanta, četrti pa meni, da je

poleg zavedanja pomena prenosa znanj drugim sodelavcem potrebno dodati notranje zadovoljstvo ob dobrem napredku praktikanta.

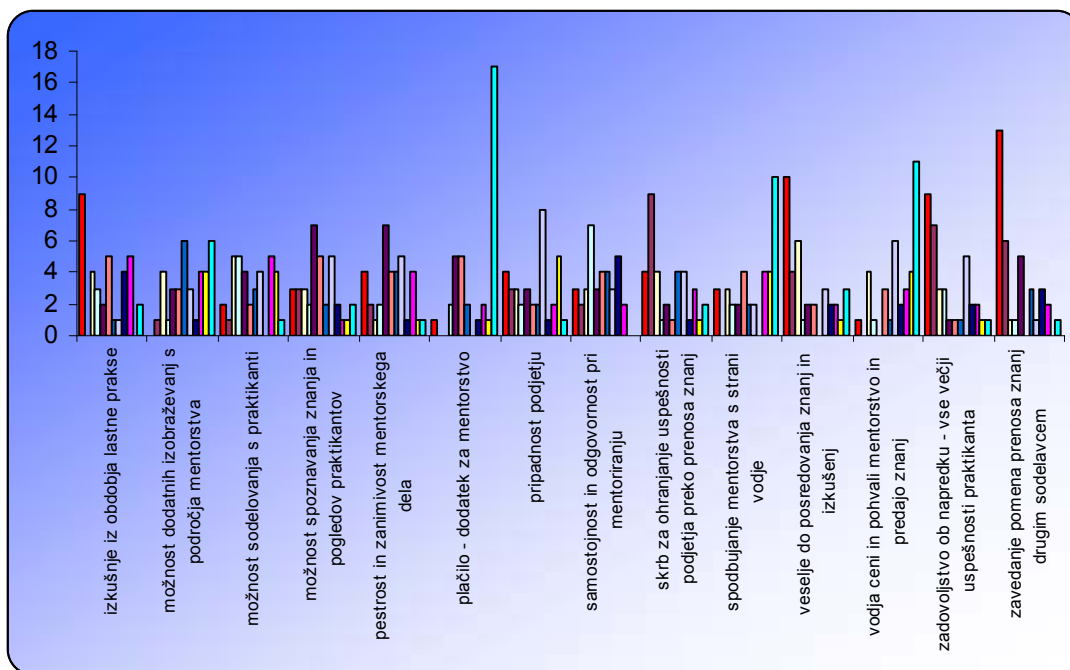
Tabela 3: Kaj mentorju predstavlja največjo spodbudo pri mentoriranju?

	2. Kaj vam predstavlja največjo spodbudo pri mentoriranju ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
a	Izkušnje iz obdobja lastne prakse	9	0	4	3	2	5	1	1	4	5	0	2
b	Možnost dodatnih izobraževanj s področja mentorstva	0	1	4	1	3	3	6	3	1	4	4	6
c	Možnost sodelovanja s praktikanti	2	1	5	5	4	2	3	4	0	5	4	1
d	Možnost spoznavanja znanja in pogledov praktikantov	3	3	3	2	7	5	2	5	2	1	1	2
e	Pestrost in zanimivost mentorskega dela	4	2	1	2	7	4	4	5	1	4	1	1
f	Plačilo – dodatek za mentorstvo	1	0	0	2	5	5	2	0	1	2	1	17
g	Pripadnost podjetju	4	3	3	2	3	2	2	8	1	2	5	1
h	Samostojnost in odgovornost pri mentoriranju	3	2	3	7	3	4	4	3	5	2	0	0
i	Skrb za ohranjanje uspešnosti podjetja preko prenosa znanj	4	9	4	1	2	1	4	4	1	3	1	2
j	Spodbujanje mentorstva s strani vodje	3	0	3	2	2	4	2	2	0	4	4	10
k	Veselje do posredovanja znanj in izkušenj	10	4	6	1	2	2	0	3	2	2	1	3
l	Vodja ceni in pohvali mentorstvo in predajo znanj	1	0	4	1	0	3	1	6	2	3	4	11
m	Zadovoljstvo ob napredku – vse večji uspešnosti praktikanta	9	7	3	3	1	1	1	5	2	2	1	1
n	Zavedanje pomena prenosa znanj drugim sodelavcem	13	6	1	1	5	0	3	1	3	2	0	1

Vir: anketni vprašalnik (priloga 1)

Legenda: najbolj pomembno (1) do najmanj pomembno (12)

Z grafom (slika 7) smo prikazali spodbude, ki so jih mentorji morali razvrstiti od najpomembnejše (1) do najmanj pomembne (12). Legenda: rdeča barva št.1, svetlo vijolična št.2, bela št.3, svetlo zelena št.4, vijolična št.5, oranžna št.6, zelena št.7, blede vijolična št.8, modra št.9, roza št.10, rumena št.11 in svetlo modra barva št.12. V grafu najbolj izstopa plačilo oziroma dodatek za mentorstvo, ki za 17 anketiranih mentorjev **ni** glavna spodbuda za mentoriranje, tudi pohvala in spodbuda s strani vodje ni motivacija za mentoriranje. Najbolj pa mentorja spodbudi, da prevzame mentorstvo, prenos znanj in izkušenj na praktikanta, zadovoljstvo ob napredku praktikanta, delitev izkušenj, ki jih je mentor pridobil na delovnem mestu ter druge spodbude, ki niso tako pomemben faktor, vendar so lahko motivacijske.



Slika 7: Predstavitev spodbud pri mentoriranju (Legenda glej: Tabela 3)

5.3.7 Značilnosti mentorjev ki omogočajo uspešno mentorstvo

Da mentor opravlja mentorstvo, mora imeti določene osebnostne lastnosti in sposobnosti, da praktikanta lahko vodi, mu pomaga in ga strokovno in osebnostno razvija.

Med naštetimi značilnostmi vedenj mentorja za uspešnost pri mentorstvu (tabela 4) več kot polovica anketirancev meni, da znanje in izkušnje z veseljem prenaša na pripravnika. Imajo tudi odkrit odnos do soljudi, hkrati pozitiven odnos do novih idej in predlogov ter so komunikativni in imajo posluš za vprašanja pripravnikov, so zanesljivi in odgovorni, odprti za nove izkušnje ter so samostojni in iniciativni. Tudi trditve, kot so spodbujanje in prepoznavanje napredka, sprejemanje različnih pogledov, spretnost prepoznavanja potreb soljudi, samokritičnost in zavedanje lastnih pomanjkljivosti, posluš za izmenjavo mnenj in dogovarjanje, spoštovanje pravil in dogovorov, dobre organizacijske spretnosti, spoštovanje in zaupanje v soljudi, strokovna usposobljenost, zmožnost poslušanja, pozornost na pozitivne lastnosti soljudi, zmožnost učenja iz napak, tolerantnost in potrpežljivost, pozitiven pogled na svet, družabnost in rad ima stike s soljudmi ter preverjanje razumevanja navajajo kot pomembne značilnosti in vedenja za uspešnost pri mentorstvu.

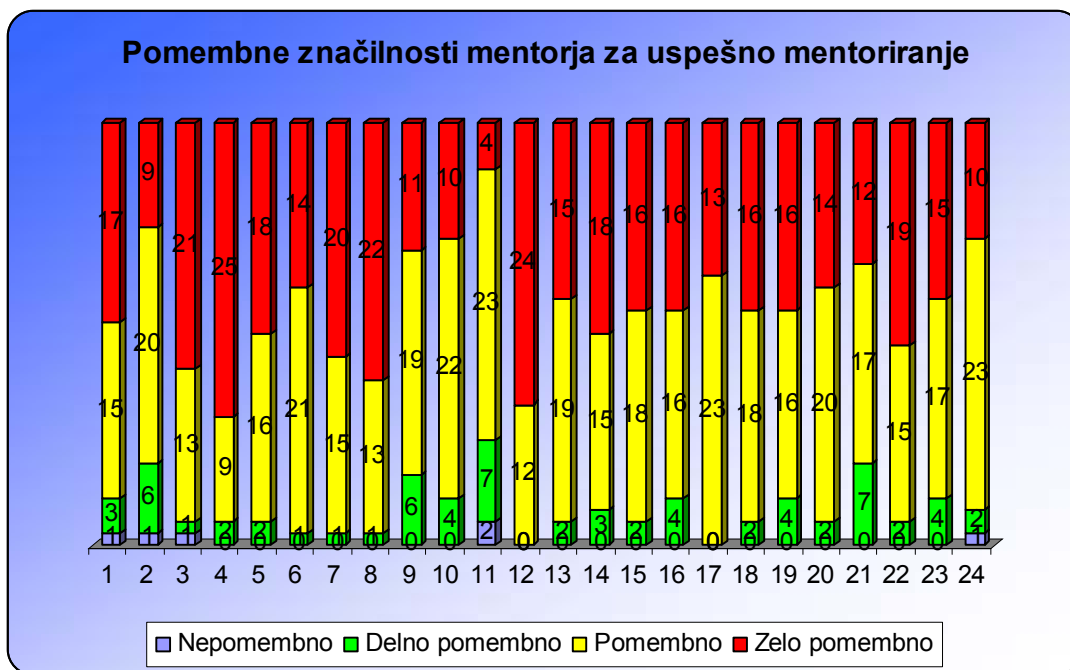
Tabela 4: Značilnosti ali vedenja mentorja za uspešnost pri mentorstvu

	3. Ocenite pomembnost naštetih značilnosti ali vedenja mentorja za uspešnost pri mentorstvu.	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
1	Dobre organizacijske spretnosti	1	3	15	17
2	Družabnost, rad ima stike s soljudmi	1	6	20	9
3	Komunikativnost	1	1	13	21
4	Odkrit in pošten odnos do soljudi	0	2	9	25
5	Odprtost za nove izkušnje	0	2	16	18
6	Posluh za izmenjavo mnenj in dogovarjanje	0	1	21	14
7	Posluh za vprašanja	0	1	15	20
8	Pozitiven odnos do novih predlogov in idej	0	1	13	22
9	Pozitiven pogled na svet	0	6	19	11
10	Pozoren na pozitivne lastnosti soljudi	0	4	22	10
11	Preverjanje razumevanja	2	7	23	4
12	Rad deli znanje in izkušnje	0	0	12	24
13	Samokritičnost in zavedanje lastnih pomanjkljivosti	0	2	19	15
14	Samostojnost in iniciativnost	0	3	15	18
15	Spodbuja in prepozna napredek	0	2	18	16
16	Spoštovanje in zaupanje v soljudi	0	4	16	16
17	Spoštovanje pravil in dogovorov	0	0	23	13
18	Sprejemanje različnih pogledov	0	2	18	16
19	Spretnost prepoznavanja potreb soljudi	0	4	16	16
20	Strokovna usposobljenost	0	2	20	14
21	Tolerantnost in potrpežljivost	0	7	17	12
22	Zanesljivost in odgovornost	0	2	15	19
23	Zmožnost poslušanja	0	4	17	15
24	Zmožnost učenja iz napak	1	2	23	10

Vir: anketni vprašalnik (priloga 1)

Legenda: 1 – nepomembno, 2 – delno pomembno, 3 – pomembno, 4 – zelo pomembno

Podatke v tabeli 4 smo prikazali z grafom (slika 8) na naslednji strani, iz katerega je razvidno, da so značilnosti vedenja, ki so predstavljene v tabeli, zelo pomembne oziroma pomembne za uspešno mentoriranje praktikanta. Kar 25 mentorjev se strinja, da je zelo pomembna značilnost za mentorja, sodelavce, kolege, prijatelje odkrit in pošten odnos do soljudi. Na vprašanje, kaj spodbudi mentorja za mentoriranje, jih je večina odgovorila, da je to prenos znanj in izkušenj na praktikanta.



Slika 8: Pomembne značilnosti mentorjev za uspešno mentoriranje
(Legenda glej: Tabela 4)

5.3.8 Samoocena mentorjev

Pripravnik potrebuje mentorja in vodnika, ki ga bo razumel, znal z njim ravnati in ga voditi k ciljem. Prevelika strogost in nedostopnost za pripravnikove želje bi le-ta doživljal kot »zatiranje« njegove osebnosti. Napačna pa bi bila tudi prevelika popustljivost, saj se mora pripravnik naučiti podrežati zahtevam dela in premagovati ovire.

Podatki v tabeli kažejo, da je velik del mentorjev mnenja, da **ima odkrit in pošten odnos do soljudi**, spoštuje dogovore, je odprt za nove izkušnje, deli znanja in izkušnje praktikantom, ima pozitiven odnos do novih predlogov in idej ter ima posluš za izmenjavo mnenj in dogovarjanje.

Anketiranci o sebi menijo, da so:

- zanesljivi in odgovorni,
- samokritični in se zavedajo lastnih pomanjkljivosti,
- komunikativni,
- imajo zmožnost učenja iz napak,
- strokovno usposobljeni,
- družabni in imajo radi stike s soljudmi,

- prisluhnejo vprašanjem,
- pozorni na pozitivne lastnosti sodelavcev,
- spoštovani in zaupajo v soljudi,
- dobri organizatorji,
- samostojni in iniciativni,
- dobri poslušalci,
- spodbujevalci in prepoznajo napredek,
- sprejemalci različnih pogledov,
- pozitivno naravnani,
- spretni pri prepoznavanju potreb soljudi,
- zelo tolerantni in imajo visoko mero potrpežljivosti,
- sposobni dobro preveriti pripravnikovo razumevanje.

Vse zgoraj navedene značilnosti in vedenja so izrednega pomena za mentorstvo, kajti za uspešno delo z ljudmi, posebej še z pripravniki, je to pomembno. Dobro je vedeti, kako reševati konflikte in druga sporna vprašanja, do katerih prihaja pri delu zaradi različnih osebnih razlogov (različne navade, različni pogledi, interesi, stopnja zrelosti in odgovornosti) ali pa zunanjih okoliščin (organizacija dela, neugodne delovne razmere, težko delo) (Valentinčič in drugi, 1995). V spodnji tabeli in v grafu (slika 9) so z legendo prikazane samoocenitve osebnostnih lastnosti mentorjev v Iskri Avtoelektriki.

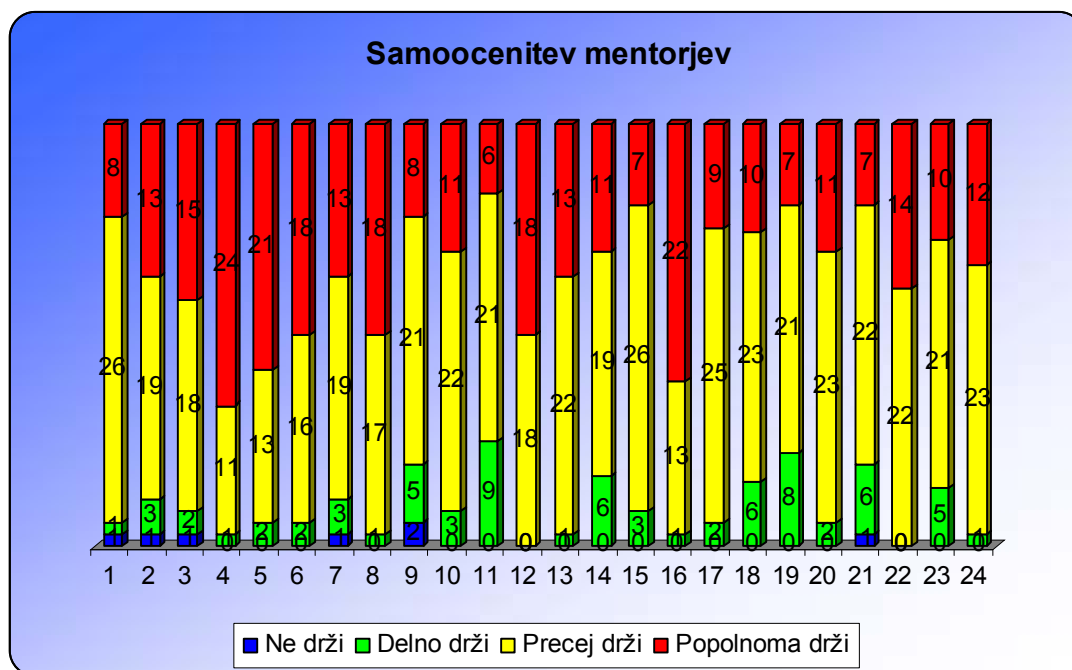
Tabela 5: V kolikšni meri veljajo značilnosti vedenja za mentorje v Iskri Avtoelektriki

	4. Ocenite samega sebe, v kolikšni meri veljajo našteje značilnosti vedenja mentorjev za vas.	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
1	Dobre organizacijske spretnosti	1	1	26	8
2	Družabnost, rad ima stike s soljudmi	1	3	19	13
3	Komunikativnost	1	2	18	15
4	Odkrit in pošten odnos do soljudi	0	1	11	24
5	Odprtost za nove izkušnje	0	2	13	21
6	Posluh za izmenjavo mnenj in dogovarjanje	0	2	16	18
7	Posluh za vprašanja	1	3	19	13
8	Pozitiven odnos do novih predlogov in idej	0	1	17	18
9	Pozitiven pogled na svet	2	5	21	8

10	Pozoren na pozitivne lastnosti soljudi	0	3	22	11
11	Preverjanje razumevanja	0	9	21	6
12	Rad deli znanje in izkušnje	0	0	18	18
13	Samokritičnost in zavedanje lastnih pomanjkljivosti	0	1	22	13
14	Samostojnost in iniciativnost	0	6	19	11
15	Spodbuja in prepozna napredek	0	3	26	7
16	Spoštovanje dogovorov	0	1	13	22
17	Spoštovanje in zaupanje v soljudi	0	2	25	9
18	Sprejemanje različnih pogledov	0	6	23	10
19	Spretnost prepoznavanja potreb soljudi	0	8	21	7
20	Strokovna usposobljenost	0	2	23	11
21	Tolerantnost in potrpežljivost	1	6	22	7
22	Zanesljivost in odgovornost	0	0	22	14
23	Zmožnost poslušanja	0	5	21	10
24	Zmožnost učenja iz napak	0	1	23	12

Vir: anketni vprašalnik (priloga 1)

Legenda: 1 – ne drži, 2 – delno drži, 3 –precej drži, 4- popolnoma drži



Slika 9: Mentorjeva samooocnitev (Legenda glej: Tabela 5)

5.3.9 Izobraževanje mentorjev in pridobljena znanja

Pogoj, da lahko mentor kakovostno opravlja nalogo mentorstva, je pridobljeno strokovno znanje in izobraženost mentorja. Da mentorji v Iskri Avtoelektriki imajo znanja, ki so potrebna za mentoriranje, smo predstavili že v prvem delu analize,

vendar so včasih potrebna še dodatna izobraževanja, ki jih organizira podjetje samo ali zunanje institucije. Analiza v Iskri Avtorelektriki je pokazala, da so samo štiri anketirani mentorji od 36 anketiranih že obiskovali izobraževanje za mentorje. Mentorji na izobraževanju niso pridobili nekaterih navedenih znanj ali pa so jih v različnih meri pridobili.

Dva anketiranca sta v večji meri pridobila znanje o tem, katere oblike in metode so ustrezne za prenos znanja praktikantu, dva pa delno.

Eden od anketirancev je znanje o tem, kakšen je pomen in ustrezen način komunikacije s praktikanti, pridobil, trije anketiranci so to znanje pridobili v večji meri.

Trije udeleženci so znanje o pomenu mentorstva za uspešnost podjetja delno pridobili, eden pa v večji meri.

Dva anketiranca sta pridobila znanje o pomenu usmerjanja dela praktikantov pri praktičnem delu, en anketiranec je znanje pridobil, eden je odgovoril, da znanja s tega področja ni pridobil.

Na vprašanje o pridobivanju znanja s področja prepoznavanja potreb in osebnostnih lastnosti praktikantov so vsi štiri anketirani mentorji odgovorili drugače. Prvi anketiranec je to znanje pridobil v večji meri, drugi je znanje pridobil, tretji je znanje delno pridobil, četrti pa znanja s tega področja ni pridobil.

Na vprašanje, koliko je pridobljeno znanje prispevalo k uspešnejšemu mentorstvu (slika 10), so odgovarjali z ne prispeva, prispeva malo, prispeva precej in prispeva zelo veliko. Spodaj napisane ugotovitve so prikazane z grafom na naslednji strani.

Dva anketiranca sta mnenja, da pridobljeno znanje o oblikah in metodah za prenos znanja na praktikante zelo veliko prispeva k boljšemu mentorstvu, eden je mnenja, da prispeva precej, eden pa malo.

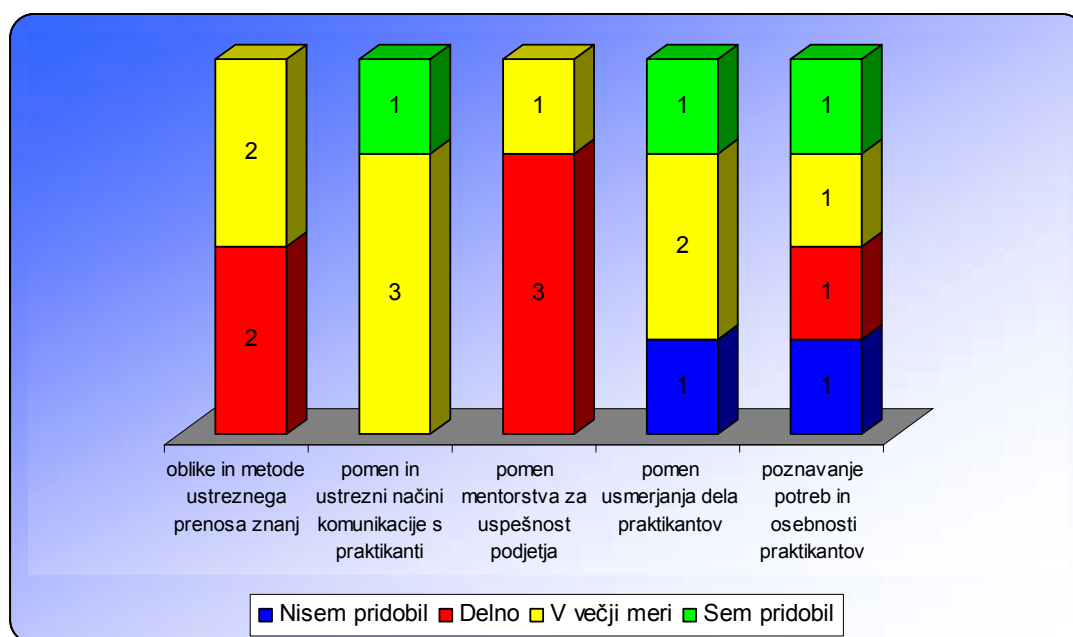
Vsi štiri anketirani, ki so bili na izobraževanju za mentorje, so mnenja, da k bolj uspešnemu mentorstvu precej prispevata pomen in ustrezen način komuniciranja s praktikanti.

Dva anketiranca sta odgovorila, da znanja o pomenu mentorstva za uspešnost podjetja prispevajo malo, dva pa, da prispevajo precej k bolj uspešnemu mentorstvu.

Mnenje dveh anketirancev je, da pridobljena znanja o pomenu usmerjanja dela praktikantov precej prispevajo k bolj uspešnemu mentorstvu, eden je odgovoril, da prispevajo malo eden pa, da prispevajo zelo veliko.

Dva anketiranca sta odgovorila, da pridobljena znanja za poznavanje potreb in osebnosti praktikantov prispevajo precej k bolj uspešnemu mentorstvu, dva pa, da prispevajo malo.

Ker so samo štirje anketirani mentorji obiskovali izobraževanje za mentorje, nam ti podatki ne povedo veliko. Zato bomo kadrovske službi podali predlog, da mentorje angažirajo za ta izobraževanja, ki so vsako leto razpisani tudi v Iskri Avtoelektriki. Spodnja slika prikazuje odgovore, ali pridobljena znanja mentorjev kaj prispevajo k uspešnejšemu mentorstvu.



Slika 10: Pridobljena znanja, ki prispevajo k boljšemu mentoriranju

5.3.10 Dodatno izobraževanje mentorjev v Iskri Avtoelektriki

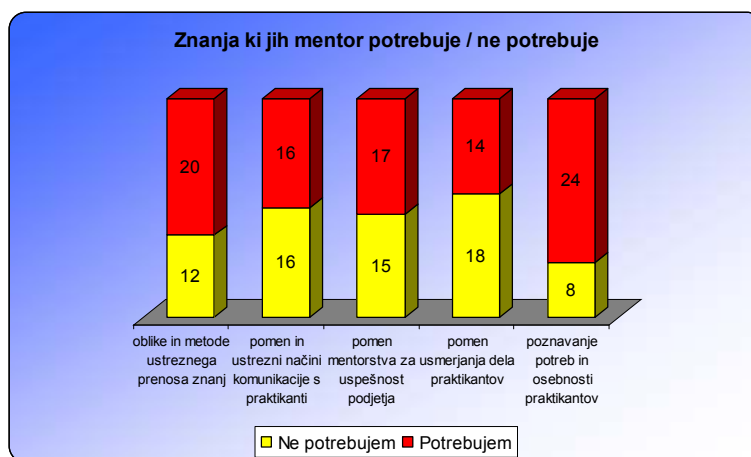
Vseh 32 anketirancev (89 %), ki se ni udeležilo izobraževanj za mentorje, je odgovarjalo na 8. vprašanje »V kolikor na izobraževanju še niste bili, odgovorite, ali menite, da potrebujete znanja z naštetih področij«. Anketiranec se je lahko odločil, ali izobraževanje potrebuje oziroma izobraževanja ne potrebuje. Pod to rubriko so

lahko anketiranci tudi dali predlog, katera izobraževanja bi še potrebovali poleg že napisanih.

- Na vprašanje, ali mentor potrebuje znanje o oblikah in metodah prenosa znanj na praktikanta, je 20 anketirancev odgovorilo, da znanje s tega področja potrebuje.
- Na vprašanje, ali mentor potrebuje znanje o pomenu in ustreznem načinu komunikacije s praktikanti, je polovica anketirancev odgovorila pritrdilno, ostala polovica pa meni, da tega znanja ne potrebujejo.
- Vsak proces, ki stremi k izboljšanju odnosov med zaposlenimi, je pomemben in prinaša številne prednosti za uspešnost in učinkovitost organizacije, tako tudi mentorstvo v Iskri Avtoelektriki, kjer se 17 anketirancev strinja, da potrebuje znanje s tega področja, 15 anketirancev pa tega znanja ne potrebuje.
- Sodoben pristop intenzivnemu izobraževanju je najpomembnejši dejavnik usmerjanja dela praktikantov. Da to znanje potrebuje, je odgovorilo 14 anketirancev, 18 anketirancev pa meni, da tega znanja ne potrebuje.
- Vsak praktikant bo bolj zadovoljen, če bo mentor prepoznal potrebe in njegovo osebnost. Med mentorjem in pripravnikom mora biti sklenjeno tako imenovano partnerstvo za uspeh. Da bi mentorji v Iskri Avtoelektriki res bili večji prepoznavanja potreb in osebnosti, je 24 anketirancev odgovorilo, da bi potrebovali znanje s tega področja.

Odgovori so prikazani z grafom (slika 11). Lepo so razvidne smeri izobraževanja, za katere anketirani mentorji menijo, da jih še potrebujejo. Zraven pa so lahko mentorji dodali predloge, kakšna znanja bi še potrebovali za lažje usmerjanje praktikanta. Predlogi so bili naslednji:

- obširnejše znanje varstva pri delu,
- tečaj retorike,
- tečaj o metodah pridobitve avtoritete,
- tečaj organiziranosti mentorstva.



Slika 11: Znanja, ki jih mentor v Iskri Avtoelektriki potrebuje/ne potrebuje

5.3.11 Predlogi za izboljšavo mentorstva v Iskri Avtoelektriki

Predloge za izboljšavo mentorstva je podalo (50 %) anketirancev. Predlogi so kratki in jedrnat in so lahko v pomoč kadrovske službi, vodjem, sodelavcem, bodočim mentorjem, skratka zaposlenim v Iskri Avtoelektriki.

V podanih predlogih je bilo večkrat omenjeno pomanjkanje časa, ki ga ima mentor za praktikanta. Kako ta problem rešiti, je odvisno od vsakega posameznika oziroma njegovega vodje. Nekateri se sicer strinjajo, da je tudi samostojnost praktikanta dobrodošla, saj mora sam razmišljati, iskati ideje in izvajati naloge, hkrati pa je mentor stalno v bližini, če bi ga mogoče potreboval. V nadaljevanju smo navedli še ostale predloge za izboljšavo mentorstva v Iskri Avtoelektriki, kot so:

- večje spoštovanje do mentorstva,
- dodatek (stimulacija) pri plači za mentorstvo,
- mentorje je potrebno usposobiti z izobraževanjem, opraviti tečaj, za katerega je ocenjen ter pridobiti certifikat mentorja,
- izločiti kandidate za mentorstvo, ki mentorstva niso sposobni, čeprav so mentorji na področjih, kjer bi nudil mentorstvo strokovnjak na tem področju. Pod pojmom »primerni« razume neprimernost za kvaliteten prenos znanja, ki lahko izvira iz značajskih lastnosti oz. tudi iz pedagoškega neznanja. Za identifikacijo »neprimeren« bi morale podjetje uvesti sistem odkrivanja nesposobnosti kakor tudi načrtno prikrivanje znanja, kar v končni fazi vodi v škodo podjetja,
- podjetje se mora zavedati pomena vzgoje kadrov,

- stiki s šolo in učitelji praktičnega pouka na šoli,
- večja podpora nadrejenih,
- predhodno obveščati o prihodu praktikanta, da je dovolj časa za pripravo nalog, v nasprotnem primeru se izgubi veliko časa,
- specializirati mentorje za določena področja znanja, nato narediti evidenco specializiranih mentorjev, nakar bi se delo mentorja dopolnjevalo s specializiranim mentorjem,
- narediti spisek mentorjev in njihovih znanj,
- mentor pripravi dober program za mentoriranje in se ga tudi drži,
- praktikant, ki se ga usposablja, mora izdelovati dnevnik izobraževanja,
- mentorstvo mora temeljiti na čim večjem praktičnem usposabljanju,
- mentorstvo predpisati v dokument kakovosti ISO 9001,
- več delati na konkretnih nalogah.

Prepričani smo, da bo mentorstvo v podjetju pridobilo na pomenu in upravičeno postalo najbolj učinkovit način strokovnega uvajanja na vseh ravneh.

6 SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE TER PRIPOROČILA MENTORJEM IN PODJETJU

Cilj, ki smo si ga zastavili v nalogi, je bil ugotoviti, katere so najpomembnejše naloge mentorjev v podjetju Iskra Avtoelektika, katera znanja imajo oziroma katera bi želeli pridobiti, njihove spodbude, da prevzemajo vlogo mentorja ter osebne značilnosti ali vedenja, ki so pomembna za dobrega mentorja v našem podjetju

Anketni vprašalnik, ki je sestavljen iz devetih vprašanj, smo razdelili šestintridesetim mentorjem. Od šestintrideset anketiranih je bilo dvaintrideset mentorjev in štiri mentorice. 83 % mentorjev ima visoko oziroma višjo šolo, 17 % mentorjev pa srednjo šolo. Anketirali smo mentorje, ki imajo od 5 let do več kot trideset let delovne dobe. Mentorji so bili dijakom, in sicer 22-krat, študentom višje šole 14-krat, študentom visoke šole 14-krat in 6-krat univerzitetnim študentom.

Mentorjeva naloga je, da odgovarja za strukturo in učinkovitost strokovne prakse, ter da mentoriranca izpostavi okoliščinam, ki širijo njegovo znanje. Mentorji so kot zelo pomembno nalogo opredelili izrekanje pohvale praktikantu ob dobro opravljenem delu, sledile so še pripravljen nuditi podporo, biti dostopen in mu priskočiti na pomoč ob morebitnih težavah, omogočati, da kroži in spoznava različne naloge, jasno izražanje pričakovanj glede dela praktikanta in usposabljanje za varno in zdravo opravljena dela (priloga 1). Tudi druge naloge, ki smo jih navedli, so pomembne, vendar sem izpostavila samo prvih pet, ki so za več kot polovico mentorjev zelo pomembne.

Spodbuda pri mentoriranju je za mentorje na prvem mestu, sledi zavedanje pomena prenosa znanj drugim sodelavcem, zadovoljstvo mentorja ob napredku – vse večji uspešnosti praktikanta, mentorjevo veselje do posredovanja znanj in izkušenj, skrb za ohranjanje uspešnosti podjetja preko prenosa znanj in delitev izkušenj iz obdobja lastne prakse. Na zadnjem mestu oziroma najmanj pomembno pa je plačilo – dodatek za mentorstvo.

Da je mentorstvo uspešno, so pomembni različni faktorji. Od 24 predlaganih v anketnem vprašalniku je osem takšnih, ki so za večino anketiranih mentorjev zelo pomembni: delitev izkušenj, odkrit in pošten odnos do soljudi, pozitiven odnos do novih predlogov, komunikativnost, posluš za vprašanja, zanesljivost in odgovornost,

odprtost za nove izkušnje ter samostojnost in iniciativnost. Seveda so pomembni tudi ostali faktorji za uspešno mentorstvo (tabela 4).

Iz samoocelitve mentorjev smo ugotovili, da zase menijo, da so odkriti in pošteni do soljudi, da spoštujejo dogovore, so odprti za nove izkušnje, radi delijo izkušnje in imajo posluš za izmenjavo mnenj in dogovarjanje. Iz rezultatov analize so značilnosti in vedenja mentorjev v Iskri Avtoelektriki zelo pozitivno naravnana.

Tudi mentorji naj bi dodatno pridobivali znanja, nove izkušnje. Manj spodbuden je podatek, da so od 36 anketiranih samo 4 obiskovali to izobraževanje. Zaradi tako nizke udeležbe analiza ni pokazala realnih podatkov, ali je bilo izobraževanje smiselno ali ne. Več kot polovica mentorjev je mnenja, da potrebujejo dodatno znanje pri poznavanju potreb in osebnosti pripravnika, znanje o oblikah in metodah ustreznega prenosa znanj ter znanje o pomenu mentorstva za uspešnost podjetja.

6.1 Priporočila mentorjem

Osnova za kakovostno mentoriranje je vzpostavitev profesionalnega odnosa med mentorjem in praktikantom, ki temelji na medsebojnem spoštovanju in zaupanju. Bistvenega pomena je tudi komuniciranje med njima, poslušanje drug drugega, sprejemanje drugačnosti in zavedanje medsebojne odvisnosti.

V procesu mentoriranja je pomembno, da mentor ozavesti lastno pojmovanje mentorske vloge in si odgovori na vprašanja, kot so :

- zakaj želim postati mentor,
- zakaj sem postal mentor,
- ali v mentorstvu čutim izziv,
- kakšna je naloga mentorja,
- kaj se od mentorja pričakuje,
- ali se mentorju ob sprejemanju mentorstva porajajo kakšni pomisleki in skrbi in kako bo le-te rešil.

Mentoriranje je pogosta oblika učenja v poklicnem usposabljanju. Za mentorja so ponavadi izbrani posamezniki, ki kakovostno opravljajo svojo poklicno vlogo in imajo ustrezne osebnostne lastnosti za delo z odraslimi.

6.2 Priporočila podjetju

Ljudje - sodelavci so pomemben dejavnik v podjetju Iskra Avtoelektrika. To naj bi občutili tudi dijaki, študentje in na novo zaposleni, ko prestopijo prag podjetja. Da pa se tisti, ki imajo jasne cilje in zadostno začetno motivacijo za učenje in delo, vživijo v novo okolje, potrebujejo dobrega mentorja, ki bo znal ceniti njihove delovne izkušnje in sposobnosti ter jih znal uvajati, usmerjati in spodbujati pri novih nalogah.

Na podlagi analize, ki smo izvedli z anketiranjem mentorjev znotraj podjetja Iskra Avtoelektrika smo zasnovali naslednja priporočila podjetju. Predlagamo, da bi se mentorstvo v podjetju nagrajevalo, saj ima mentor velike zasluge, da dober kader ostane v podjetju. Nagrajevanje bi mentorje še bolj motiviralo in vključevalo v mentorstvo nove osebe z izkušnjami in praktičnim znanjem.

Podjetje mora upoštevati, da je naloga mentorja stalna pripravljenost za učenje in izpopolnjevanje. Zato naj podjetje spodbudi mentorje, da se udeležujejo raznih seminarjev znotraj oziroma zunaj podjetja, saj mora biti mentor dober strokovnjak, slediti mora novostim in se stalno izpopolnjevati.

Praktično usposabljanje pomeni enega prvih stikov praktikanta s prakso, ki lahko ovrednoti njegovo teoretično znanje s praktičnim znanjem. Toliko bolj pomembno pa je zaradi tega, ker zahteva za izvedbo kakovostne prakse ustreznega mentorja znotraj podjetja in seveda ustrezen izobraževalni načrt praktičnega usposabljanja. Velikega pomena je tudi dober partnerski odnos med šolami, univerzami in delodajalci, ki mora temeljiti na zaupanju, največjo vlogo pa imajo dijaki in študenti praktikanti, ki se vključijo v strokovno praktično usposabljanje v Iskri Avtoelektriki.

7 ZAKLJUČEK

Beseda mentor, ki izvira iz grške mitološke osebe Mentor, v figurativnem smislu pomeni vzgojitelj, učitelj, svetovalec in moder človek. Danes so mentorji starši, vzgojitelji v vrtcu, učitelji na osnovni šoli, profesorji na srednji šoli, na univerzi in nenazadnje na novem delovnem mestu.

Da podjetje ohrani kakovostno mentorstvo, mora zagotavljati pravilno izbiro mentorjev v podjetju, jim nuditi dodatno izobraževanje, premišljeno izbrati mentorja mentorirancu in spremljanje rezultatov, ki jih ob zaključku pripravi mentoriranec skupaj z mentorjem. Mentorstvo je za podjetje na dolgi rok življenjskega pomena, saj pomaga podjetju k večji konkurenčnosti in delovni učinkovitosti zaposlenih, prispeva k zadovoljstvu posameznika ter celotnega kolektiva. Med najpomembnejšimi osnovami za dobro mentorstvo je prijateljski odnos, ki omogoča medsebojno zaupanje in sproščeno učenje. Naloga mentorja je, da mentorirancu nudi podporo ter sodeluje v procesu izgradnje mentoriranca, da bi dosegel višji nivo osebnega in profesionalnega razvoja

Raziskava, ki smo jo izvedli med mentorji v iskri Avtoelektriki je pokazala, da so mentorji zelo pomembni in, da je uspešno izvajanje nalog odvisno od vsakega posameznika oziroma skupine. Največja motivacija oziroma spodbuda za mentorje je možnost prenosa znanja drugim sodelavcem. Zato je potrebno dodatno izobraževanje mentorjev oziroma spodbujanje sodelavcev z specifičnimi znanji, da pristopijo k mentorstvu v podjetju in s tem pokažejo še večjo pripadnost Iskri Avtoelektriki.

V diplomskem delu navajamo tudi nekaj predlogov za izboljšave, podanih s strani mentorjev, saj iz dolgoletnih izkušenj oni najbolj vedo, kaj izboljšati in na kakšen način ter kako motivirati posameznika oziroma skupino, da bi bilo mentorstvo v Iskri Avtoelektriki še boljše.

Ker je osebni razvoj nepretrgan proces, je zelo pomembno, da se tega zavedamo ter stalno izpopolnjujemo, obenem pa se mora to združevati s strokovnim znanjem. Bistveno je, da sodelujemo z ljudmi, jih spoštujemo in upoštevamo njihova mnenja. Pri tem si lahko pomagamo z osnovnimi pravili lepega vedenja, ki temeljijo na splošni kulturi, normah, morali in vrednotah.

8 LITERATURA

Bregar, L., Ograjenšek, I., Bavdaž, M. (2005). Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Drucker, P. (2005). Obvladajte sebe in nato podjetje. Bled: IEDC, Poslovna šola.

Grubiša, N. (2001). Motivacija. Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene. Ljubljana: Založba Marbona d. o. o.

Iskra Avtoelektrika d.d (2010). Pridobljeno 1. 3. 2010 s svetovnega spleta: <http://www.iskra-ae.com/slo/index.php>

Izobraževalni management 2007 (2007). Pridobljeno 24. 6. 2009 s svetovnega spleta:

<http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/7.konferencaIzobrazevalniManagement/CebuljNatasas.pdf>

Komunikacija na delovnem mestu (2009). Pridobljeno 24. 6. 2009 s svetovnega spleta: <http://mladipodjetnik.si/.../komunikacija-na-delovnem-mestu>

Kučič - Zupan, S., Petek, M. (1981). Pripomoček mentorjem za delo s pripravniki. Ljubljana: Univerzum.

Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Lipičnik, B., Možina, S. (1993). Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Mayer, J., Bečaj, J., Kneževič, A., Košir, M., Kovač, B., Pisani, L., Praper, P., Rajkovič, V., Trstenjak, A., Velikonja, M. (2001). Skrivnost ustvarjalnega tima. Ljubljana: DEDALUS – Razvoj vodilnih osebnosti in skupin.

Mentorstvo in uvajanje novo zaposlenih. Pridobljeno 25. 2. 2010 s svetovnega spleta: http://www.okconsulting.si/default.asp?pid=Prenos_znanj_mentorstvo

Mentorstvo v Iskri Avtoelektriki. Pridobljeno 11. 5. 2009 s svetovnega spleta: <http://intranet.org.iskra/RAL/index.htm>

Mihalič, R. (2008). Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.

Naloge mentorja v podjetju (2005). Pridobljeno 22. 2. 2010 s svetovnega spleta: <http://www.ozs.si/prispevek.asp?ID=5877&IDpm=1684>

Opalk, V. (2003). Vloga mentorja in podjetja pri strokovnih praksah. Ljubljana: Pedagoški center Ekonomske fakultete.

Popovič, M., Zajc, M. (2002). Vstop v poslovni svet. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.

Praktično usposabljanje v novih programih. Pridobljeno 25. 2. 2010 s svetovnega spleta: http://www.fdv.uni-lj.si/Dodiplomski_studij/Pravila/Praksa_novi.asp

Projektno mentorstvo (1991). Pridobljeno 1. 6. 2010 s svetovnega spleta: http://www.glottanova.si/frames/vsebine/seminarji_za_podjetja_projektno_mentorstvo.htm

Tome, M., Velikonja, M. (1995). Pripravnništvo napotila za mentorje in pripravnike. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.

Valenčič Zuljan, M., Vogrinc, J., Bizjak, C., Krištof, Z., Kalin, J. (2007). IZZIVI mentorstva: učbenik. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

Valentinčič, J. (1995). Usposabljanje za delo: vsebine pedagoško-andragoškega dela mojstrskega izpita. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Vrhovec, S. (2003). Poslovno sporazumevanje in vodenje. Interno gradivo za višje strokovne šole. Celje: Šolski center Celje.

Wltavsky, Z., Hočevar, F., Kitek, A., Vidmar, J. (2007). Priročnik za mentorje pri usposabljanju z delom. Projekt Programa pobude Skupnosti INTERREG Slovenija – Avstrija 2000–2006. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za rehabilitacijo.

9 PRILOGE

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Tatjana Štakul in vas prosim za sodelovanje pri moji diplomski nalogi. Tema diplomske naloge je »Vloga, znanja in zaželene osebnostne lastnosti mentorjev v podjetju Iskra Avtoelektrika«. Kot pomoč pri svojem raziskovanju sem sestavila anketni vprašalnik, ki je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za namene izdelave diplomske naloge.

Spol	Izobrazba	Delovna doba v Iskri Avtoelektriki	Kolikokrat ste bili mentor?	Komu ste bili mentor?
a) Moški	a) V – srednja šola (4-letna)	a) 5–10 let	a) do 3-krat	a) dijakom srednje šole
b) Ženski	b) VI – višja šola	b) 11–20 let	b) 3- do 5-krat	b) študentom višje šole
	c) VII – visoka šola	c) 21–30 let	c) 6-krat in več	c) študentom visoke šole
	d) VII – magisterij	d) 31 let in več		d) univerzitetnim študentom
	e) IX – doktorat			

1. Kako bi ocenili pomembnost spodaj navedenih nalog mentorja?

1 – nepomembno, 2 – delno pomembno, 3 – pomembno, 4 – zelo pomembno

	1	2	3	4
Določitev učnih ciljev in dejavnosti praktikanta				
Drugo (Dopišite konkretno nalogo, ki se vam zdi pomembna, pa ni navedena.)				
Izrekanje pohvale ob dobro opravljenem delu				
Jasno izražanje pričakovanj glede dela praktikanta				
Konkretno usposabljanje za delovne naloge				
Načrten prenos lastnih izkušenj in znanj				
Omogočanje kroženja in spoznavanja različnih nalog				
Podpora praktikantu, dostopnost in pomoč ob težavah				

Postopno večanje zahtevnosti nalog praktikanta	1	2	3	4
Predstavitve oddelka, sodelavcev in vsebine dela	1	2	3	4
Reden pregled in pogovor o delu praktikanta	1	2	3	4
Seznanitev praktikanta z delovnimi procesi in medsebojno povezanostjo različnih oddelkov	1	2	3	4
Skrb za redno komunikacijo s praktikantom	1	2	3	4
Spodbujanje podaje predlogov	1	2	3	4
Spodbujanje samostojnosti praktikanta in prevzemanja zahtevnejših nalog	1	2	3	4
Spodbujanje sodelovanja z drugimi sodelavci in izmenjave znanj	1	2	3	4
Spodbujanje učenja iz napak	1	2	3	4
Svetovanje in usmerjanje pri delu	1	2	3	4
Usposabljanje za varno in zdravo opravljanje dela	1	2	3	4

2. Kaj vam predstavlja največjo spodbudo pri mentoriranju?

Odgovore razvrstite od NAJBOLJ (1) do NAJMANJ pomembnega (12).

Izkušnje iz obdobja lastne prakse	
Možnost dodatnih izobraževanj s področja mentorstva	
Možnost sodelovanja s praktikanti	
Možnost spoznavanja znanja in pogledov praktikantov	
Pestrost in zanimivost mentorskega dela	
Plačilo dodatek za mentorstvo	
Pripadnost podjetju	
Samostojnost in odgovornost pri mentoriranju	
Skrb za ohranjanje uspešnosti podjetja preko prenosa znanj	
Spodbujanje mentorstva s strani vodje	
Veselje do posredovanja znanj in izkušenj	

Vodja ceni in pohvali mentorstvo in predajo znanj	
Zadovoljstvo ob napredku – vse večji uspešnosti praktikanta	
Zavedanje pomena prenosa znanj drugim sodelavcem	

Drugo (Predlagajte spodbudo, ki se vam zdi pomembna, pa ni navedena.)

3. Ocenite pomembnost naštetih značilnosti/vedenj mentorja za uspešnost pri mentorstvu.

1 – nepomembno, 2 – delno pomembno, 3 – pomembno, 4 – zelo pomembno

Dobre organizacijske spretnosti	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Družabnost, rad ima stike s soljudmi	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Komunikativnost	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Odkrit in pošten odnos do soljudi	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Odprtost za nove izkušnje	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Posluh za izmenjavo mnenj in dogovarjanje	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Posluh za vprašanja	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Pozitiven odnos do novih predlogov in idej	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Pozitiven pogled na svet	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Pozoren na pozitivne lastnosti soljudi	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Preverjanje razumevanja	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno

Rad deli znanje in izkušnje	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Samokritičnost in zavedanje lastnih pomanjkljivosti	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Samostojnost in iniciativnost	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Spodbuja in prepozna napredek	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Spoštovanje in zaupanje v soljudi	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Spoštovanje pravil in dogovorov	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Sprejemanje različnih pogledov	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Spretnost prepoznavanja potreb soljudi	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Strokovna usposobljenost	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Tolerantnost in potrpežljivost	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Zanesljivost in odgovornost	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Zmožnost poslušanja	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Zmožnost učenja iz napak	Nepomembno	Delno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno

4. Ocenite samega sebe. V kolikšni meri veljajo naštetje značilnosti/vedenja mentorjev za vas?

Dobre organizacijske spretnosti	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Družabnost, rad ima stike s soljudmi	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Komunikativnost	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Odkrit in pošten odnos do soljudi	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Odprtost za nove izkušnje	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Posluh za izmenjavo mnenj in dogovarjanje	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Posluh za vprašanja	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Pozitiven odnos do novih predlogov in idej	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Pozitiven pogled na svet	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Pozoren na pozitivne lastnosti soljudi	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Preverjanje razumevanja	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Rad deli znanje in izkušnje	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Samokritičnost in zavedanje lastnih pomanjkljivosti	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Samostojnost in iniciativnost	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Spodbuja in prepozna napredek	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Spoštovanje dogovorov	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Spoštovanje in zaupanje v soljudi	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Sprejemanje različnih pogledov	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Spretnost prepoznavanja potreb soljudi	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Strokovna usposobljenost	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Tolerantnost in potrpežljivost	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Zanesljivost in odgovornost	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Zmožnost poslušanja	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži
Zmožnost učenja iz napak	Ne drži	Delno drži	Precej drži	Popolnoma drži

5. Ali ste bili kdaj na izobraževanju za mentorje?

Da

Ne

Če ste na zgornje vprašanje odgovorili z DA, obkrožite, katera znanja ste pridobili.

Oblike in metode ustreznega prenosa znanj	Nisem pridobil	Delno	V večji meri	Sem pridobil
Pomen in ustrezni načini komunikacije s praktikanti	Nisem pridobil	Delno	V večji meri	Sem pridobil
Pomen mentorstva za uspešnost podjetja	Nisem pridobil	Delno	V večji meri	Sem pridobil
Pomen usmerjanja dela praktikantov	Nisem pridobil	Delno	V večji meri	Sem pridobil
Poznavanje potreb in osebnosti praktikantov	Nisem pridobil	Delno	V večji meri	Sem pridobil

7. V kolikor ste odgovorili na 6. vprašanje, ocenite, koliko pridobljena znanja prispevajo k bolj uspešnemu mentorstvu.

Oblike in metode ustreznega prenosa znanj	Ne prispevajo	Prispevajo malo	Prispevajo precej	Prispevajo zelo veliko
Pomen in ustrezni načini komunikacije s praktikanti	Ne prispevajo	Prispevajo malo	Prispevajo precej	Prispevajo zelo veliko
Pomen mentorstva za uspešnost podjetja	Ne prispevajo	Prispevajo malo	Prispevajo precej	Prispevajo zelo veliko
Pomen usmerjanja dela praktikantov	Ne prispevajo	Prispevajo malo	Prispevajo precej	Prispevajo zelo veliko
Poznavanje potreb in osebnosti praktikantov	Ne prispevajo	Prispevajo malo	Prispevajo precej	Prispevajo zelo veliko

8. V kolikor na izobraževanju še niste bili, odgovorite, ali menite, da potrebujete znanja z naštetih področij.

Oblike in metode ustreznega prenosa znanj	Ne potrebujem	Potrebujem
Pomen in ustrezni načini komunikacije s praktikanti	Ne potrebujem	Potrebujem
Pomen mentorstva za uspešnost podjetja	Ne potrebujem	Potrebujem
Pomen usmerjanja dela praktikantov	Ne potrebujem	Potrebujem
Poznavanje potreb in osebnosti praktikantov	Ne potrebujem	Potrebujem

Drugo (vaš predlog potrebnih znanj).

9. Podajte vaš predlog za izboljšavo mentorstva.
