

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

JULIJA OPEKA

**Mentorjevo doživljanje kakovosti in karierna odpornost v
kariernem mentorskem odnosu**

Magistrsko delo

Mentorica:izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2017

Zahvala

Zahvaljujem se mentorici izr. prof. dr. Evi Boštjančič za vso pomoč in prijazno podporo pri izdelavi magistrskega dela, Zavodu Ypsilon za pomoč pri kontaktiranju mentorjev ter seveda družini, fantu in prijateljem, ki me vedno razveseljujejo.

Izvleček

Magistrska naloga osvetljuje vlogo mentorja v neformalnem kariernem mentorskem odnosu. V njem prihaja do izmenjav z mentorirancem, ki vplivajo na mentorjeve zaznave prednosti in slabosti odnosa. Od njih je odvisna kakovost in s tem uspešnost mentorstva. Več zaznanih prednosti se povezuje z višjo zaznano kakovostjo. Na posameznikovi načrtani karierni poti se lahko pojavijo razne ovire, na njej pa kljub težavam verjetneje vztrajajo tisti, ki so karierno odpornejši. Tako smo raziskali, katere prednosti in pomanjkljivosti mentorskega odnosa zaznava mentor, kakšna je kakovost tega odnosa ter kako se slednja povezuje s karierno odpornostjo mentorja. Hkrati smo preučili še zaznano zadovoljstvo z mentorskim odnosom, pripravljenost za ponovno mentoriranje in delovno zadovoljstvo. V raziskavi je sodelovalo 141 mentorjev, ki delajo na različnih področjih in delovnih mestih (npr. šolstvo, storitvene dejavnosti, gospodarstvo ...). Ugotovili smo, da mentorji, ki zaznavajo več prednosti mentorstva kot pa pomanjkljivosti, mentorski odnos zaznavajo kot kvalitetnejši, taki mentorji pa imajo tudi višjo namero za ponovno mentoriranje. Preverili smo še vpliv predhodnih izkušenj z mentorstvom, in sicer se slednje pozitivno povezujejo z zaznanimi prednostmi mentorskega odnosa. Le-te prednosti lahko strnemo v eno dimenzijo z več faktorji, zato nas je zanimalo, kateri faktor najbolj vpliva na kakovost. Izkazalo se je, da je to faktor *prijetna izkušnja*, ki ima močan pozitiven vpliv in pomeni, da mentorji preko neformalnega mentorskega odnosa pridobijo občutek izpolnitve in zadovoljstva. Na dimenziji zaznanih pomanjkljivosti pa je imel največji vpliv na kakovost mentorskega odnosa faktor *odtok energije*, a je bila njegova zanesljivost nezadovoljliva, tako da smo kot relevanten odgovor vzeli faktor *nepotizem*, ki predstavlja zaskrbljenost mentorja, da v očeh drugih posameznikov daje neupravičene prednosti lastnemu mentorirancu. Ta faktor je imel šibak negativen vpliv. V raziskavi smo ugotovili še, da se kakovost pozitivno povezuje z delovnim zadovoljstvom in zaznanim zadovoljstvom v mentorskem odnosu, karierna odpornost pa se s starostjo zmanjšuje in je višja pri moških. Magistrsko delo tako nudi pomembne informacije za oblikovanje in vrednotenje neformalnih mentorskih programov.

Ključne besede: mentor, mentorstvo, kakovost, karierna odpornost, zadovoljstvo

Mentor's quality perception and career resilience in career mentoring relationship

Abstract

This master's thesis highlights the mentor's role in informal career mentoring relationship, which involves exchanges between the mentor and his protégé. The mentorship quality and consequently its effectiveness depend on these exchanges. The more benefits are perceived, higher is quality of the relationship. Obstacles may occur on a career path and career resilient individuals are those who are more likely to persist on it despite problems. We explored the costs and benefits of a relationship perceived by the mentor, the quality of the mentor-protégé relationship, and how this relationship relates to the mentor's career resilience. We also examined the perceived satisfaction with the mentoring relationship, the willingness to mentor again, and job satisfaction. The survey involved 141 mentors working in various fields and workplaces (education, services, the economy etc.). We found that mentors who perceive

more mentoring benefits than costs, perceive mentoring as of higher quality. Such mentors also have a firmer intention to mentor again. We also examined the impact of past mentoring experience and found that it has a positive impact on the perception of the benefits of mentoring relationship. The benefits can be summarized in one dimension with several factors, so we wanted to know which factor has the greatest influence on the quality. It turned out that it was the rewarding experience factor, which has a strong positive influence. It means that mentors gain a sense of fulfillment and satisfaction through an informal mentoring relationship. On the dimension of the perceived costs, the energy drain factor had the greatest influence on mentorship quality. But its reliability was unsatisfactory, so we chose nepotism as the relevant factor. It represents the mentor's concern that, in the eyes of other individuals, he gives undue advantages to his protégé. This factor had a weak negative impact on quality. In the study, we also found that quality is positively linked to job satisfaction and perceived satisfaction with mentoring relationship. Furthermore, we found that men's career resilience is higher than women's and it decreases with age. The master's thesis thus provides important information for making and evaluation of informal mentoring programs.

Keywords: mentor, mentoring, quality, career resilience, satisfaction

KAZALO VSEBINE

1 Uvod.....	11
Opredelitev mentorstva.....	11
Komponente mentorstva	12
Mentor.....	12
Mentoriranec.....	13
Mentorski odnos.....	13
Organizacija	13
Neformalno in formalno mentorstvo	14
Funkcije mentorstva	14
Karierna funkcija	15
Psihosocialna funkcija	15
Prednost in pomanjkljivosti mentorstva.....	16
Teoretske perspektive mentorstva	16
Teorija socialne izmenjave	16
Socialno – kognitivna teorija: modelno učenje	17
Razvojna teorija v odraslosti po Levinsonu	17
Zaznane prednosti in pomanjkljivosti za mentorja	18
Kakovost mentorskega odnosa.....	20
Korelati s kakovostjo v mentorskem odnosu	21
Zadovoljstvo z mentorskim odnosom	21
Delovno zadovoljstvo	22
Pripravljenost za mentoriranje	23
Mentorski program Uči se od najboljših.....	24
2 Karierna odpornost.....	26
Teorije karierne odpornosti	26
Londonova teorija.....	26
Blauova teorija.....	28
Collardin koncept karierne odpornosti	28
Karierna odpornost in karierne faze.....	29
Karierna odpornost in ugotovitve raziskav	29
Karierna odpornost in demografija.....	29
Karierna odpornost, zadovoljstvo in uspešnost.....	30

Karierna odpornost in mentorstvo	30
Raziskovalni problemi in hipoteze.....	31
Kakovost mentorskega odnosa s perspektive mentorja	31
Pretekle izkušnje z mentorstvom in kakovost mentorskega odnosa	31
Zaznane pomanjkljivosti in prednosti v mentorskem odnosu ter kakovost mentorskega odnosa.....	31
Namera za ponovno mentoriranje in kakovost mentorskega odnosa	32
Delovno zadovoljstvo mentorja in kakovost mentorskega odnosa.....	32
Karierna odpornost mentorja	33
3 Metoda.....	35
Udeleženci	35
Pripomočki.....	35
Postopek.....	37
4 Rezultati	38
Priprava spremenljivk in faktorjev	38
Preverjanje hipotez in raziskovalnih vprašanj.....	40
Kakovost mentorskega odnosa.....	40
Pretekle izkušnje z mentorstvom in kakovost mentorskega odnosa	40
Zaznane pomanjkljivosti in prednosti mentorskega odnosa ter kakovost mentorskega odnosa.....	41
Namera za ponovno mentoriranje in kakovost mentorskega odnosa	44
Delovno zadovoljstvo mentorja in kakovost mentorskega odnosa.....	45
Karierna odpornost mentorja	45
5 Razprava	48
Kakovost mentorskega odnosa s perspektive mentorja	48
Pretekle izkušnje z mentorstvom in kakovost mentorskega odnosa	48
Zaznane pomanjkljivosti in prednosti v mentorskem odnosu ter kakovost mentorskega odnosa.....	48
Namera za ponovno mentoriranje in kakovost mentorskega odnosa	51
Delovno zadovoljstvo mentorja in kakovost mentorskega odnosa.....	52
Karierna odpornost mentorja	53
Karierna odpornost in kakovost mentorskega odnosa	53
Karierna odpornost, starost in spol mentorja.....	54
Sklepi.....	55

6 Zaključki	57
7 Reference.....	59
9 Izjava o avtorstvu dela, tehnični brežibnosti magistrskega dela, etični ustreznosti izvedene magistrske raziskave in konfliktu interesov	66

1 Uvod

Osnova za uspešno delovanje vsake organizacije je znanje. Zaradi delovnega okolja, ki se v luči družbenih sprememb hitro spreminja, je posameznik primoran nadgrajevati svoja znanja, razvijati nove kompetence in spretnosti. Posameznik sam težko sledi temu, zato se velikokrat vključuje v proces mentorstva. Mentor mu pomaga, ga spodbuja in usmerja pri iskanju lastnih potencialov in razvoju karierne poti. Uspešnost mentorstva je odvisna od npr. usposobljenosti mentorja, kakovosti mentorskega odnosa in zadovoljstva z njim. Višja sta kakovost odnosa in zadovoljstvo z njim, bolj učinkovito in uspešno je mentorstvo. Prednosti, ki jih z mentorstvom pridobi mentor, vključujejo višje osebno zadovoljstvo, občutek prispevka naslednjim generacijam, razvoj lastne kariere in status v organizaciji. V mentorstvu lahko vidi tudi nekaj pomanjkljivosti, kot so npr. potrata časa in energije, strah pred izkoriščanjem in nepotizmom.

Na karierni poti oz. svojem poklicnem področju vsakdo naleti na številne ovire, ki vplivajo na posameznikovo delo. Sposobnost vztrajanja in prilagajanja kljub oviram in težavam na karierni poti imenujemo karierna odpornost. Ta pripomore k višjemu kariernemu zadovoljstvu in dosežkom.

Namen magistrskega dela je podrobneje raziskati in ovrednotiti kakovost mentorskega odnosa s perspektive mentorja v neformalnih mentorskih programih (eden izmed njih je mentorski program »Uči se od najboljših«). To je pomembno zaradi evalvacije in prihodnjega načrtovanja teh programov, morebitnih izboljšav in poglobljenega razumevanja mentorjevega doživljanja v njih.

Mentorstvo in mentorski odnos

Eden od načinov usposabljanja za delo je mentorstvo. Uveljavljanje sistema učinkovitega mentorstva kot del razvoja izobraževanja zaposlenih dolgoročno pripomore k boljši kompetentnosti in delovni uspešnosti tako zaposlenih kot podjetja (Čebulj, 2007). Splošno gledano je mentorstvo proces, kjer bolj izkušena oseba oz. mentor pomaga manj izkušeni oz. mentorirancu, da se lažje razvija in uči v spodbudnem ter varnem okolju. Pri tem ni nujno, da mentoriranec izhaja iz istega podjetja. Mentor ga tako spodbuja k lastni angažiranosti pri upravljanju s svojim znanjem in ustvarja možnosti za njegovo sodelovanje v delovnem timu. Preko tovrstnih procesov mentorstvo pripomore k višjemu zadovoljstvu vpletenih in organizacije.

Opredelitev mentorstva

Beseda mentor je skozi zgodovino pomenila modro osebo, vzornika, vrednega zaupanja, ki drugemu svetuje ali pomaga pri delu. Beseda menda izvira iz Homerjevega epa Odisej, kjer nastopa Mentor kot moder človek, ki mu je Odisej zaupal v varstvo svojega sina Telemacha, ko je odšel v trojansko vojno. Tako mentor že od nekdaj označuje vzgojitelja, vzornika in svetovalca (Inzer in Crawford, 2005).

Danes odnos med mentorjem in mentorirancem imenujemo mentorstvo. V pričujočem magistrskem delu se osredotočam na neformalno karierno mentorstvo. Poimovanje mentorstva se je skozi čas spreminjalo, vendar pa je vsem definicijam skupno to, da gre za

odnos, v katerem bolj izkušen zaposleni svetuje, pomaga, »vodi« manj izkušenega posameznika.

Eno prvih modernih definicij mentorstva je osnoval Levinson s sodelavci (1978), ki ga dojema kot odnos, v katerem ima mentor funkcijo svetovalca, vodiča in sponzorja. K. E. Kram (1985) pa je bila tista, ki je s svojim raziskovanjem pripomogla k splošnemu zanimanju za mentorstvo. Opisala ga je kot prototip odnosa, ki spodbuja karierni razvoj in vključuje bolj izkušenega mentorja ter manj izkušenega mentoriranca. B. R. Ragins in T. A. Scandura (1999) menita, da ima mentor lahko več varovancev, sam pa je vpliven, z bogatimi izkušnjami in znanjem, podpira mentorirance in se zavzema za njihovo napredovanje. Novejša je opredelitev A. Rolfe-Flett (2002), ki dodaja, da mentorstvo ustvarja prostor za dialog. Posledica tega pa je refleksija, akcija in učenje za obe osebi. Podobno pravi Zachary (2002), ki meni, da mentor predaja znanje mentorirancu, spodbuja njegov osebni razvoj, mu pomaga pri odločanju in navajanju na organizacijo. C. R. Wanberg, E. T. Welsh in S. A. Hezlett (2003) pa v mentorstvo vključujejo več dejavnikov - mentorjevo moč, čustveno intenzivnost odnosa, hierarhično razdaljo med mentorjem in mentorirancem ter količino in fokus pomoči, ki jo nudi mentor.

Razvidno je, kako se je dojemanje mentorstva spreminjalo skozi čas. Zaradi kulturnih sprememb mentorstvo ni več avtorsko, kjer ima nadrejeni glavno vlogo, pač pa veliko bolj odprto in demokratično (Ahčin, 2009). Tradicionalno je dojeto kot dolgotrajen ekskluzivni odnos med akterjema, novejši pogled pa dopušča tudi kratkotrajni, manj intenziven odnos (Inzer in Crawford, 2005). V veljavo prihajajo novi modeli mentorstva, kot sta timsko in e-mentorstvo (Scandura in Pellegrini, 2007). Pri prvem vodi tima mentorira ostale člane, člani pa so mentorji en drugemu. Pri e-mentorstvu pa mentorstvo prvenstveno poteka na daljavo preko elektronskih medijev. Eden izmed modelov je tudi multiplo mentorstvo, kjer ima mentoriranec za vsako področje dela drugega mentorja. Vendar pa v praksi pogosto najdemo mešanico več naštetih modelov.

Pomembno je razločevati med mentorstvom in coachingom, saj se pojma v praksi dostikrat zamenjajeta. Megginson in Clutterbuck (2005) navajata, da se *coaching* navezuje predvsem na izboljšanje uspešnosti preko učenja raznih spretnosti in kompetenc. *Mentorstvo* pa se nanaša predvsem na identifikacijo in negovanje potenciala zaposlenega kot celote. Tako torej mentorstvo razvija posameznika celostno, pri čimer gre za globlji odnos med akterjema, coaching pa je bolj osredotočen na doseganje zastavljenih ciljev preko učenja raznih spretnosti.

Komponente mentorstva

Komponente, vključene v mentorstvo so mentor, mentoriranec, njun odnos ter okolje. Slednje lahko predstavlja organizacijo, družino oz. šolsko ali drugo okolje (Inzer in Crawford, 2005). V nadaljevanju je naštetih nekaj nalog in zahtev, ki izhajajo iz posamezne komponente oz. vloge v odnosu.

Mentor

Kot oseba z bogatimi izkušnjami ima v mentorskem odnosu izjemno pomembno vlogo. Mentoriranca uči specifičnih spretnosti, postavlja izzive, mu pomaga razumeti kulturo podjetja, ga spodbuja in mu daje oporo, deli informacije in podaja konstruktivne povratne informacije o mentoriranečevih močnih in šibkejših področjih ter mu dodeljuje odgovornosti.

Ob enem je mentorirančev zaupnik in vzornik, ki tudi neprestano evalvira mentorski proces in ga prilagaja (Inzer in Crawford, 2005). Pri tem mora identificirati karijerne cilje varovanca in ustvarjati priložnosti za učenje (Ahčin, 2009).

Da lahko mentor vodi mentoriranca v procesu uresničevanja njegovih kompetenc, mora imeti za to tudi sam ustrezne kompetence. Biti mora samozavesten, tolerant, potrpežljiv, vpliven, izkušen, z dobro mero samozaupanja ter z dobro razvitimi komunikacijskimi spretnostmi. Mentor z mentorirancem deli tudi svoje napake in mu nudi vpogled v svoje delo (Inzer in Crawford, 2005).

V večini organizacij zaposleni dojemajo mentorja kot starejšo izkušeno osebo, vendar pa je mentor lahko tudi vrstnik ali mlajša oseba, če ima veliko izkušenj in znanja (Inzer in Crawford, 2005). Dober mentor je tisti, ki (Čebulj, 2007):

- je spoštovan med zaposlenimi in vlogo mentorja jemlje odgovorno,
- pozna podjetje, v katerem dela in njegove kulturne norme,
- mentorirancu namenja čas in ga ustrezno vodi,
- ima dobre komunikacijske spretnosti in je dober poslušalec,
- je pripravljen poučevati in rad pomaga ljudem,
- je prilagodljiv in se zna postaviti v vlogo drugega,
- brezpogojno sprejema mentoriranca in ustvarja zaupanje,
- izraža optimizem in spodbuja,
- je odkrit in izzivalen hkrati.

Mentoriranec

Mentorstvo je prvenstveno namenjeno mentorirancu, zato ima v njem osrednjo vlogo. Zaželeno je, da ima vizijo o tem, kaj bi rad dosegel, mentor pa mu v skladu s tem pomaga formirati in doseči primerne zastavljene cilje (Inzer in Crawford, 2005). Za uspešen in kakovosten karierni razvoj mora biti komunikativen ter se tudi sam angažirati. Dopustiti mora možnost, da mentor kljub izkušnjam morda nima odgovorov na vsa njegova vprašanja. Mentoriranec se mora na pomembne diskusije primerno pripraviti, prav tako pa tudi sprejeti mentorjeve komentarje in premisliti o morebitnih njegovih predlogih.

Mentorski odnos

Na uspešno mentorstvo v veliki meri vpliva odnos, ki ga imata mentor in njegov varovanec. V njem se morata akterja spoštovati, ceniti in si zaupati (Inzer in Crawford, 2005). Mentor nudi usmeritve in nasvete, mentoriranec pa mora razumeti, da včasih mentorjev nasvet ne deluje in tudi sam aktivno iskati rešitve. Pomembno je, da imata oba akterja vzpostavljeno stopnjo zasebnosti in zaupnosti. Tako so sodelovalnost, jasno izražanje in odkritost pomembne sestavine odnosa. Glede na novejša trende bi morala biti oba akterja enakovredna in imeti realna pričakovanja. Iz literature je namreč razvidno, da osebe brez izkušenj v mentorstvu neupravičeno zaznavajo več negativnih plati mentorstva, medtem ko podcenjujejo prednosti, ki jih lahko pridobijo iz odnosa (Ragins in Scandura, 1999).

Organizacija

Predstavlja ozračje, v katerem se odvija mentorstvo. Organizacija mentorstvo uporablja pri uvajanju novo zaposlenih v delo in okolje, razvoju ključnih kadrov in naslednikov (npr.

strokovnjakov, potencialnih vodij), ter pri usposabljanju in razvoju zaposlenih po daljši odsotnosti z dela (Čebulj, 2007). Organizacija bi morala biti aktivna komponenta v odnosu, in sicer preko nudenja raznih izobraževanj in usposabljanj tako mentorju kot mentorirancu. Nuditi mora ustrezen čas, prostor in pripomočke za razvoj uspešnega mentorskega odnosa. Prav tako mora konstantno evalvirati procese znotraj mentorstva (zastavljanje ciljev, aktivnosti za doseg le-teh, kakovost odnosa ...), nuditi povratno informacijo in supervizijo (Inzer in Crawford, 2005). V organizacijah, ki nudijo mentorstvu slabšo podporo oz. niso aktivno vključene vanj, so možnosti za razvoj sodelovalnih vedenj in zaupanja med akterjema veliko manjše, lahko pa temu botruje tudi manj ugodna organizacijska klima. Takrat je tudi več diskriminatornih vedenj v mentorskem paru, uspešnost in kakovost mentorstva pa sta nižji. V formalnem mentorskem odnosu je slednje še bolj pomembno, saj je organizacija tista, ki oblikuje sam mentorski program (Feldman, 1999).

Neformalno in formalno mentorstvo

Organizacije so v začetku 90. let, po tem ko je K. E. Kram (1985) osvetlila pomembnost mentorstva in povzročila veliko zanimanje za ta konstrukt, pričele uvajati mentorske programe. Sprva so bili strogo formirani kot odnos dveh zaposlenih, pri čemer je imel glavno besedo mentor. Programi so predvidevali formalizirane postopne korake in cilje, ki jih mora mentorski par doseči. Preko mentorskega odnosa se je mentoriranec uvajal na svojem področju dela in se spoznaval z zahtevami organizacije. Danes je tovrstno *formalno mentorstvo* v podjetju formalizirano preko raznih pravilnikov in dokumentov. Vloga mentorja je navzven znana, priznana in plačana (npr. mentorstvo študentom, novo zaposlenim) (Čebulj, 2007). Običajno organizacija oblikuje mentorski par, znani so tudi trajanje, cilji, vsebina in način merjenja učinkovitosti mentorstva. Tako mentorstvo ima velik pomen pri načrtovanju razvoja bodočih mentorjev in organizacijske mentorske klime (Inzer in Crawford, 2005).

Zaradi družbeno-kulturnih sprememb je danes lahko mentorski odnos veliko bolj demokratičen, odprt (Ahčin, 2009) in ga imenujemo *neformalno mentorstvo*. Tu je vloga mentorja prostovoljna, pri tem pa je možno, da se je mentor in mentoriranec sploh ne zavedata, saj se mentorski odnos lahko oblikuje spontano (Čebulj, 2007). Običajno se odnos tvori na podlagi vzajemne identifikacije, všečnosti in kariernih potreb (Raggins in Cotton, 1999). Mentor lahko sam izbere mentoriranca, ali obratno – o mentorstvu se torej lahko dogovorita sama (Inzer in Crawford, 2005). Trajanje, cilji in vsebina niso natančno določeni; lahko jih spreminjata in prilagajata sproti. Pogosto se zgodi, da mentor izbere takega mentoriranca, ki ga dojema kot mlajšo verzijo samega sebe (Raggins in Cotton, 1999). Pogosteje izberejo tudi takega, ki veliko obeta in za katerega menijo, da ima enaka stališča.

Četudi organizacija nima razvitega lastnega mentorskega sistema, si lahko mentoriranec sam poišče mentorja – bodisi v krogu prijateljev, družine, znancev, ali pa preko različnih neformalnih, tudi nevladnih programov mentorstva. V magistrski nalogi se osredotočamo ravno na neformalno mentorstvo, ki se pretežno dogaja preko mentorskih programov zunaj organizacij.

Funkcije mentorstva

Noe (1988) je izpostavil, da mora mentor zagotoviti okolje, v katerem se mentoriranec počuti varnega in kjer lahko govori o svojih strahovih, pričakovanjih. Podobno dodajajo tudi T. Beyene, M. Anglin, Sanchez in M. Ballou (2002) ki pravijo, da mora mentor nuditi čustveno

oporo, informacije, nasvete, deliti vrednote, motivirati, biti vzornik mentorirancu in ga varovati. Vloga mentorja se tako ne dotika zgolj poučevanja primernih spretnosti na delovnem mestu, pač pa obsega, po K. E. Kram (1985), karierno in psihosocialno funkcijo.

Karierna funkcija

Karierna funkcija mentorstva vključuje procese, preko katerih mentor uči mentoriranca osnov o organizaciji (Kram, 1985). Pri tem mentor nudi varovancu podporo z namenom njegovega napredovanja in ga uči za to potrebnih spretnosti. Mentorirancu lahko nudi pomembne priložnosti za mreženje znotraj in zunaj organizacije. Glavne vloge karierne funkcije tako vključujejo *sponzorstvo* (npr. mentor predlaga mentoriranca za neko nalogo), *coaching* (npr. deli svoje ideje z njim), *zaščito* (npr. pred drugimi v podjetju, ki bi mu lahko škodili, ali ob ovirah pri reševanju nalog), *izzive* (npr. nudi priložnosti za izpolnjevanje težjih nalog, tehnično podporo ob izvedbi in povratno informacijo) in *izpostavljanje različnim izkušnjam* (npr. mentor poskrbi, da mentoriranca opazijo drugi zaposleni, tudi vodilni; tako pridobi različne izkušnje, vidnost mentoriranca pa lahko vpliva na njegovo napredovanje v organizaciji).

Psihosocialna funkcija

Gre za proces, ki vključuje medosebne aspekte mentoriranja (Kram, 1985). Čustvena vez med akterjema se oblikuje na podlagi pozitivnih interakcij. Mentorjeva potreba po usmerjanju, rasti in razvoju mentoriranca mu omogoča, da varovanca vodi glede na njegove želje in pričakovanja, pomaga pa mu tudi pri razvoju lastnih kompetenc in samoučinkovitosti na poklicnem ter tudi osebnem področju.

Prvi aspekt psihosocialne funkcije je *brezpogojno sprejemanje*. Preko slednjega mentor nudi vso potrebno podporo, pomoč in spodbudo mentorirancu pri kariernem razvoju. Preko *svetovanja*, ki je drugi aspekt psihosocialne funkcije, se lahko varovanec počuti samozavestnejšega in ima samozaupanje v svoje delo. Mentor mu namreč nudi priložnosti za samoraziskovanje – da spozna, katera so njegova močna in katera šibka področja ter kako bi jih lahko izboljšal. Kot tretji aspekt se pojavlja *prijateljstvo* – slednje nudi akterjema socialne interakcije, ki omogočajo vzajemnost in razumevanje. Mentorice naj bi za razliko od mentorjev nudile več psihosocialnih funkcij kot kariernih (Bogat in Liang, 2005), kar razložimo s tem, da ženske na splošno izražajo več prosocialnih vedenj kot moški. Hkrati pa imajo ženske na voljo manj resursov, saj so moški pogostejše na vodilnih položajih, zato lahko tudi mentorirancem ponudijo manj resursov (karierna funkcija). Četrty aspekt psihosocialne funkcije pa je *učenje preko modela*, saj izkušen mentor predstavlja vzornika, vrednega posnemanja. Preko tega se lahko varovanec nauči zaželena vedenja, vrednote in stališča v organizaciji. Nekateri raziskovalci *modelno učenje* dojemajo kot samostojno funkcijo (Ghosh in Reio Jr., 2013), saj mentoriranec mentorja posnema v njegovih dejanjih, odnosih in stališčih. Da bi mentor pokazal svojemu varovancu zaželena vedenja, spretnosti in vrednote, sam nezavedno poviša izvajanje teh vedenj. Tako jih jasneje demonstrira mentorirancu, ki se uči od njega in s tem prispeva k višji kakovosti in uspešnosti mentorstva.

V kontekstu neformalnega mentorstva se pogostejše pojavljajo psihosocialne funkcije, saj načrt mentorskega programa in karierne poti ni natančno določen (Inzer in Crawford, 2005), zato mentor pogostejše nudi psihosocialno podporo varovancu, da slednji lažje zastavi cilje, ga

predstavi morebitnim pomembnežem, ki bi mu lahko pomagali pri izpolnitvi zastavljenih ciljev ter ga opolnomoči s socialnimi spretnostmi.

Prednost in pomanjkljivosti mentorstva

V nadaljevanju obravnavamo tako prednosti, kot slabosti, ki jih zaznavajo mentorji v mentorskem odnosu. Posvetili pa se bomo tudi teorijam s tega področja.

Teoretske perspektive mentorstva

Teorija socialne izmenjave

Za razlago procesov mentorstva se raziskovalci najpogosteje obračajo na teorijo socialne izmenjave. Slednja je pogosto uporabljena za raziskovanje odnosov (Eby, Durley, Evans in Ragins, 2008) in je še posebej primerna za razumevanje mentorstva, saj gre pri tem za zmerno intimen odnos za razliko od izmenjave med zelo intimnima akterjema, kakršen je npr. partnerski odnos.

Kot pri drugih verzijah teorije socialne izmenjave (npr. Blau, 1964; Thibaut in Kelley, 1959), se njena socialno-psihološka interpretacija osredotoča na izmenjave, ki se odvijajo znotraj odnosa, ter kako te vplivajo na čustvene in vedenjske reakcije znotraj njega (Eby, Durley, Evans in Ragins, 2008). Thibaut in Kelley (1959) sta v svoji verziji teorije socialne izmenjave poudarila, da v odnosih ni le pozitivnih izkušenj (prednosti oz. koristi), pač pa tudi negativne (pomanjkljivosti oz. stroški, slabosti). Prednosti vključujejo materialno posest, prejemanje pomoči in podpore od partnerja, psihološko hvaležnost (gratifikacijo) in pozitivna čustva. Stroški pa zajemajo materialne investicije v odnos, nudenje pomoči in podpore ter vloženo čustveno energijo in stres, ki izhaja iz odnosa. Posameznik zaznava različne prednosti in stroške preko izmenjave resursov v odnosu. Prednosti imajo pozitiven učinek, stroški pa negativnega na posameznikove reakcije, stališča in izide v odnosu.

Pomembna premisa teorije socialne izmenjave je, da so negativne izkušnje ločen aspekt in ne zgolj odsotnost prednosti v odnosu (Thibaut in Kelley, 1959). To pomeni, da lahko posameznik hkrati zaznava tako prednosti kot pomanjkljivosti istega odnosa. Tako lahko mentor zaznava mentorski odnos kot pozitiven oz. z več prednostmi in hkrati poroča o nekaj težavah v odnosu oz. pomanjkljivostih.

Glede na to, da lahko odnos zaznamo tako negativno kot pozitivno, je splošen vtis o njem odvisen od ravnotežja med zaznanimi prednostmi in pomanjkljivostmi (Thibaut in Kelley, 1959). Mentorski odnos obstaja na kontinuumu, kjer en konec predstavlja prednosti in drugi pomanjkljivosti (Ragins, Cotton in Miller, 2000). V posameznih odnosih so specifične interakcije ali dogodki, ki so lahko bodisi negativni bodisi pozitivni. To pomeni, da so lahko v določenem mentorskem odnosu tako negativne kot pozitivne izkušnje. Gre za odlaganje teh ločenih negativnih in pozitivnih izkušenj v odnosu, ki vodijo do celostnega afektivnega vrednotenja mentorskega odnosa (Eby, Durley, Evans in Ragins, 2008). Pri raziskovanju so to ločenost pojmov pomanjkljivosti in prednosti v mentorskem odnosu potrdili tudi raziskovalci (npr. Ragins in Scandura, 1999; Eby, Butts, Lockwood in Simon, 2004).

Socialno – kognitivna teorija: modelno učenje

Po tej teoriji se nekaterih vzorcev vedenja naučimo zgolj z opazovanjem vedenja drugih. Posameznik opazovano vedenje posnema in se ga tako nauči. Bandura (1999) opisuje štiri elemente modelnega učenja: pozornost na vedenje modela, zapomnitev vedenja, izvajanje tega vedenja med posnemanjem in motivacijo za izvajanje vedenja – pričakovanje posledic, ki bi jih imelo to obnašanje. Že K. E. Kram (1985) je mentorja predstavila kot vzornika, preko katerega se mentoriranec uči primernih vedenj in vrednot v organizaciji. Kot smo že omenili v poglavju o funkcijah mentorstva, mentoriranec posnema mentorja, mentor pa, da bi mu pokazal zaželena vedenja, spretnosti in vrednote, sam nezavedno poviša količino teh vedenj. Tako jih jasneje demonstrira mentorirancu, ki ga posnema in tako tudi prispeva k višji kakovosti in uspešnosti mentorstva (Ghosh in Reio Jr., 2013).

Razvojna teorija v odraslosti po Levinsonu

David Levinson je razvil razvojno teorijo v odraslosti, imenovano tudi »teorija življenjskega cikla«. Sestavljajo jo štiri obdobja (od tega tri obdobja predstavljajo odraslost), vsako pa traja približno 25 let. Življenjska struktura po tej teoriji ni trajna, ampak se spreminja na vsakih sedem ali osem let. Te periodične spremembe pa so nujne za eksistenco posameznika in univerzalne (Cecić, 1996).

V vsakem obdobju je več razvojnih period, za vsako pa je značilen dogodek ali vedenje, ki vodi do naslednje periode (Levinson, 1986). Tako obdobje »zgodnja odraslost« (17 – 40 let) vključuje *prehod v zgodnjo odraslost* (17 – 22 let): posameznik se odloča o odraslem življenju – o študiju, romantičnem razmerju, domovanju (Cecić, 1996); *vstop v zgodnjo odraslost* (22 – 28 let): posameznik se konkretnije odloči o poklicu, prijateljstvih, vrednotah, življenjskem slogu; *prehod tridesetih let* (28 – 33 let): posameznik si postavlja vprašanja o svoji uspešnosti, ponovno si oblikuje življenjsko strukturo; življenje postane bolj resno, pogoste so manjše ali večje spremembe življenjskega sloga (npr. poroka, starševstvo), katerih vpliv je odvisen od posameznikove zaznave situacije; *kulminacija zgodnje odraslosti* (33 – 40 let): posameznik si ustvari rutino, dosega prej zastavljene dolgoročne cilje in si zastavlja nove; pogosto je starš in ima več odgovornosti; obdobje »srednja odraslost«: *prehod srednje odraslosti* (40 – 45): lahko se pojavi življenjska kriza, posameznik ovrednoti svoje življenje; v tem času se lahko spremenijo posameznikove vrednote in pogled družbe na posameznika, zato nekateri naredijo drastične življenjske spremembe (npr. ločitev, sprememba kariere), pričnejo razmišljati o smrti in zapuščini prihodnjim rodovom; *vstop v srednjo odraslost* (45 – 60): posameznik se odloči o prihodnosti in upokojitvi, hkrati se prične ukvarjati z novimi hobiji ali nalogami in razmišlja o lastni zapuščini svetu (Levinson, 1986); obdobje »pozna odraslost«: *pozna odraslost* (60 in več let): posameznik ovrednoti svoje življenje in odločitve, ki jih je sprejel.

Že Levinson (1986) je menil, da je mentorski odnos eden najkompleksnejših in razvojno pomembnih za posameznika v zgodnji odraslosti. Mentorstvo lahko v povezavi s to teorijo preko podajanja povratnih informacij, sprejemanja in podpore pripomore k lažjemu vrednotenju posameznikove kariere poti in morebitnemu odločanju o spremembah. Mentor pomaga mentorirancem pri celostnem intelektualnem razvoju in gradnji organizacijske identitete, hkrati pa tudi sam dograjuje lastno kariero in vrednoti svoje delo. Teorija se redkeje uporablja za opredeljevanje mentorstva (Arora in Rangnekar, 2014).

Zaznane prednosti in pomanjkljivosti za mentorja

B. R. Ragins in T. A. Scandura (1999) sta ugotovili, da je primarna prednost mentorstva za mentorje občutek zadovoljstva, ki nastane zaradi spodbujanja razvoja mentoriranca. Ostale pomembne prednosti so občutki pomlajenosti, nesmrtnosti ter izboljšanje lastnega dela zaradi novih informacij in perspektiv mentoriranca, mentor pa razvija tudi komunikacijo in kompetence za vzdrževanje in tvorjenje odnosov (Ramaswami in Dreher, 2007). Po Eriksonu (1963) bi to lahko razložili z generativnostjo – mentor preko mentorstva predaja svoje znanje mentorincu in tako poskrbi, da slednje skupaj s spominom nanj ne gre v pozabo. S tem pridobi tudi občutek nesmrtnosti. K. E. Kram (1985) dodaja, da mentorji težijo k temu, da izpolnijo potrebo po generativnosti, torej ustvarjajo zrcalno podobo sebe v mentorincu. Na začetku odnosa je ta podobnost med akterjema pomembna, z razvojem odnosa pa njena pomembnost izžveni. Podobno razlaga tudi Levison (1978), ki pravi, da lahko mentor, ki na svoji karierni poti doseže plato, produktivno predaja svoje znanje na mlajše generacije in tako pridobi notranje zadovoljstvo. K. E. Kram (1985) meni, da mentorji preko karierne in psihosocialne funkcije mentorstva pridobijo pri mentoriranih zvesto bazo podpore. Ta jim pomaga pri izboljšanju dela in rezultatov, saj preko mentoriranih opazk pridobijo nov pogled na lastno delo. Od sodelavcev pa mentorji pridobijo prepoznavnost zaradi nove vloge. V metaanalizi so raziskovalci ugotovili, da je psihosocialna funkcija mentorstva tista, ki še posebno prispeva k višjemu delovnemu zadovoljstvu, pripadnosti organizaciji in splošnemu kariernemu uspehu (Ghosh in Reio Jr., 2013), saj naglašuje predvsem afektivne potrebe posameznika, katerih zadovoljitev prispeva k občutkom pripadnosti, sprejetosti in zadovoljstva. Kot že rečeno, pa ravno neformalni programi mentorstva vsebujejo pretežno psihosocialno funkcijo mentorstva. Pomemben pozitiven vidik mentorstva za mentorje je lahko tudi višji dohodek in možnost napredovanja (Allen, Eby in Lentz, 2006; Bozionelos, Bozionelos, Kostopoulos in Polychroniou, 2011).

W. C. Coates (2012) dodaja, da lahko mentor, sploh starejši, preko mentoriranja nadgradi predvsem svoja tehniška znanja (npr. napredno upravljanje z elektronskimi mediji), ostaja v koraku z najnovejšimi dognanji svoje stroke in ima možnost poglobiti ali razviti svoje vodstvene sposobnosti. Pri mentorjih so v primerjavi z drugimi zaposlenimi opazili tudi izboljšano psihično zdravje kot pri ne-mentorjih. Pomoč drugim namreč prispeva k povišanemu občutku notranjega zadovoljstva zaradi povišanega sproščanja serotonina v možganih, ki pa izboljšuje še imunski sistem (Brown, Nesse, Vinokur in Smith, 2003; Penner, Dovidio, Piliavin, Schroeder, 2005).

Mentor lahko v mentorskem odnosu zazna tudi številne negativne plati mentorstva. Halatin in Krotts (1982) opisujeta, da je lahko mentorstvo časovno in energijsko potratno, mentor pa se morda boji, da bi ga na delovnem mestu zamenjal mentoriranec. Lahko tudi izgori, če njegov vložek v odnos presega izid, ki ga dobi iz njega (Eby, Durley, Evans in Ragins, 2008). Mentor se morda boji nepotizma (Myers in Humphreys, 1985) – zavestno ali nezavedno favorizira svojega mentoriranca pri dodeljevanju nalog, mu omogoča različne ugodnosti, ki si jih s svojim delom ni prislužil, ter mu neupravičeno ponuja napredovanje oz. ga pri tem podpira. Preko tega morda škodi svojemu ugledu. Podobno se zgodi tudi, če mentoriranec slabo opravlja zadane naloge. Takrat lahko mentor izgubi zaupanje sodelavcev ali nadrejenih v svojo presojo in kompetence. Mentorski odnos pa se lahko pokaže še kot disfunkcionalen – ne koristi niti mentorju niti mentorincu (Scandura in Ragins, 1999). V njem akterja zaznavata veliko negativnih plati, sta pod stresom, poveča se absentizem na delovnem mestu, lahko celo zapustita organizacijo. Kakovost takega odnosa je nizka, v njem pa verjetneje pride do

izkoriščanja. V odnosu se morda pojavita ljubosumje in tekmovalnost, ki vodita do sumničavosti in nezaupanja, skupaj pa to lahko rezultira tudi v negativnih vplivih na posameznikovo samozavest in samospoštovanje (Scandura in Pellergrini, 2007). Da je vpliv zaznanih pomanjkljivosti na kakovost odnosa in s tem tudi na posameznika pomemben, pritrjujejo raziskovalci, ki so ugotovili, da imajo negativne medosebne izmenjave večjo težo od pozitivnih pri predvidevanju izidov v odnosu (LaBianca in Brass, 2006).

B. R. Ragins in T. A. Scandura (1999) sta naredili obsežno raziskavo, v kateri sta opisali več faktorjev prednosti in pomanjkljivosti, ki jih zaznavajo mentorji v mentorskem odnosu. Faktorji in njihovi opisi so navedeni v spodnjih tabelah (tabela 1 in tabela 2).

Tabela 1. Faktorji dimenzije zaznanih pomanjkljivosti mentorskega odnosa s perspektive mentorja (Ragins in Scandura, 1999)

faktor	opis
težave	Mentor meni, da mentorstvo prinaša več težav kot pa pozitivnih izidov.
disfunkcionalen odnos	Mentor zaznava mentorski odnos kot nezdrav, izkoriščevalski ter meni, da bi lahko mentoriranec prevzel njegov položaj.
nepotizem	Zaskrbljenost, da mentorja drugi vidijo, kot da preferira svojega mentoriranca in mu popušča, daje neupravičene ugodnosti.
slab razmislek	Zaskrbljenost, da mentoriranec slabo opravlja svoje naloge in s tem škodi mentorjevemu slovesu v organizaciji.
odtok energije	Mentor zaznava, da mentorstvo zahteva veliko energije in časa.

Tabela 2. Faktorji dimenzije zaznanih prednosti mentorskega odnosa s perspektive mentorja (Ragins in Scandura, 1999)

faktor	opis
mentorstvo kot prijetna izkušnja	Mentor zaznava mentorstvo kot izkušnjo, povezano z občutki izpolnitve in zadovoljstvom.
delovna uspešnost	Občutek, da ima mentorstvo pomlajevalni učinek na mentorjevo delovno uspešnost in storilnost.
zvesta baza podpore	Mentoriranec lahko postane mentorjev zaupanja vreden zaveznik.
prepoznavnost s strani drugih	Mentor pridobi status v organizaciji in pozitivno prepoznavo svojih vedenj v vlogi mentorja.
generativnost	Izraža Eriksonov koncept, da lahko mentor podoživi svojo karierno pot ter pridobi občutek nesmrtnosti s strani mentoriranca; prispeva nekaj lastnega svetlu.

Kakovost mentorskega odnosa

Kakovost mentorskega odnosa je posebna oblika odnosne kakovosti, ki zajema relacijske procese med mentorjem in mentorirancem (Kram, 1985). Ti procesi vključujejo zaupanje, empatijo, spoštovanje in emocionalno povezanost (Eby idr., 2013). Kakovost lahko prikažemo na kontinuumu, ki odraža negativne in pozitivne izkušnje, procese in izide. Na tem kontinuumu variira od disfunkcionalne, do povprečne in visokokakovostne (Ragins, Cotton in Miller, 2000). Zajema zadovoljstvo z mentorskim odnosom in zaznane prednosti odnosa s strani obeh akterjev ter vzajemno všečnost med njima (Hinde, 1981; Kram, 1985).

Kakovost je predhodnica zadovoljstva z odnosom, saj višja kakovost odnosa pomeni višje zadovoljstvo z njim. Ob tem je tudi faktor, na katerem je zadovoljstvo osnovano (Allen in Eby, 2003; Xu in Payne, 2014). V metaraziskavi so potrdili, da se zaznana kakovost mentorskega odnosa pozitivno povezuje s subjektivnimi kariernimi izidi, t. j. z delovnim zadovoljstvom in pripadnostjo organizaciji (Ghosh in Reio Jr., 2013).

Kakovost je povezana tudi z učinkovitostjo odnosa; pravzaprav je njegova globalna ocena učinkovitosti (Allen in Eby, 2003) in pokazatelj uspešnosti mentorskega odnosa (Allen in Eby, 2003; Kram, 1985), zato je raziskovanje kakovosti po mnenju avtorjev ključno za razumevanje uspešnosti mentorskih programov (McArthur, Wilson in Hunter, 2016; Rhodes in DuBois, 2008). Ravno zaradi tega je zelo pomembno, da imamo kakovosten mentorski odnos. Redkeje pa avtorji kakovost mentorskega odnosa kar enačijo s pojmom uspešnosti in učinkovitosti odnosa (Eby idr., 2013).

V prvih fazah odnosa je medsebojna podobnost med akterjema najboljši napovedovalec kakovosti, ki pa s časoma izgubi napovedno moč (Allen in Eby, 2003). Mentor takrat pri zaznavanju kakovosti čedalje bolj upošteva globlje osebne strukture, vedenja in rezultate mentorstva. Kakovosten mentorski odnos se lahko tvori ne glede na to, ali gre za neformalni ali formalni mentorski program (Allen in Eby, 2003). Sama kakovost odnosa je namreč pomembnejša od oblike mentorstva (formalno ali neformalno) (Ragins idr., 2017). Večina raziskav pa v nasprotju s tem kaže, da je neformalno mentorstvo učinkovitejše od formalnega in tudi kakovostnejše (Eby, Durley, Evans, Ragins, 2008; Ghislieri, Gatti in Quaglini, 2009; Xu in Payne, 2014), saj akterja prostovoljno vstopita v odnos, poleg tega pa je mentorjeva izbira mentoriranca (ali obratno) pogojena s podobnostjo, skupnimi interesi in občudovanjem, ki pripomorejo k višji uspešnosti mentorskega para. Bistvo mentorstva je, da si oba akterja želita ta odnos in vanj nista prisiljena. Sploh z mentorjevega vidika je za uspešnost mentorstva zelo pomembno, da v odnos vstopi prostovoljno (Cotton, Miller in Ragins, 2000). Preveč formalizirano mentorstvo namreč vodi do tega, da se spregleda specifične potrebe, osebne lastnosti, strahove, stališča in pričakovanja mentoriranca (Krajnc, 1992). Neformalno mentorstvo pa v nasprotju s tem pripomore k še večji zavezanosti odnosu in predanosti, zato obstaja večja verjetnost, da bo dosežen uspeh (Kranjčec, 2005).

Kakovost je odvisna od zaznanih prednosti in pomanjkljivosti odnosa. Po teoriji socialne izmenjave so pri tem pomembni zadovoljstvo z odnosom in zaznave poštene izmenjave v njem (Eby, Durley, Evans in Ragins, 2008). Več ko mentor zazna prednosti, bolj je zadovoljen v odnosu in višja je njegova kakovost. Raziskovalci so potrdili, da so mentorjeve zaznave negativnih izkušenj negativno povezane z njegovo zaznavo kakovosti mentorskega odnosa. Kot že omenjeno (LaBianca in Brass, 2006), imajo negativne medosebne izmenjave večjo težo od pozitivnih pri predvidevanju izidov v odnosu.

Visokokakovosten odnos označujeta avtentičnost in krepitev resursov, kar privede do povišanega samovrednotenja, motivacije, novih spretnosti in želja po višji povezanosti. Tako

tovrstni mentorski odnosi prispevajo k trajnostni krepitvi mentorja (Ragins, 2000), saj mu predstavljajo spodbudo za dodatno izobraževanje, iskanje tehnične pomoči, podajanje povratnih informacij, mentor pa dobi nove poglede na lastno delo (Fletcher in Ragins, 2007). Izkazalo se je še, da kakovost pozitivno vpliva na organizacijsko pripadnost mentorirancev in pogostost pojavljanja prosocialnih vedenj (Liu, Kwan in Mao, 2012), kar pa se zopet navezuje na nudenje opore mentorirancu kot oblike prosocialnega vedenja.

S perspektive mentoriranja je mentorjeva podpora (nudenje pomoči tako iz spektra kariernih kot psihosocialnih funkcij) recipročno povezana s kakovostjo odnosa in mediator med vloški in izidi v odnosu (Godshalk in Sosik, 2000). Mentoriranec s samorazkrivanjem in introspekcijo, ki sta del psihološke funkcije, v mentorju prebudi občutek zaupanja, ki prispeva k višji zaznani kakovosti odnosa. So pa lahko mentorjeve zaznave kakovosti mentorskega odnosa povezane z zaznavo kakovosti (intenzivnejših) odnosov na splošno.

Korelati s kakovostjo v mentorskem odnosu

Pogostost stikov v odnosu se smatra kot korelat, ki lahko vpliva na zaznano kakovost mentorstva (Eby idr., 2013). Da lahko mentor dobro opravi svojo nalogo v odnosu, je nujno potrebno, da ima redne stike z mentorirancem. Tudi dolžina mentorskega odnosa lahko vpliva na količino podpore mentorja ter tako na kakovost odnosa. Po K. E. Kram (1985) se največ učenja in podpore odvije v zgodnjih in srednjih fazah odnosa, kasneje pa je mentoriranec čedalje bolj samostojen in ima redkejšje stike z mentorjem, zato lahko akterja v poznejših fazah zaznata nižjo kakovost odnosa.

Kot korelati se pojavljajo še mentorirančevo delo, motivacija in socialni kapital. Za visokokakovosten odnos je pomembno varovančevo uspešno izpolnjevanje nalog in sodelovanje v mentorskem odnosu. Če mentoriranec dobro opravlja zadane naloge, je kakovost višja, s tem se njegovo zadovoljstvo poviša, mentor mu nudi še več podpore in varovanec še bolje opravlja zadane naloge (Eby idr., 2013). Socialni kapital prav tako pripomore k višji kakovosti, in sicer kapital, ki ga akterja razvijeta v odnosu in tisti, s katerim že vstopata vanj. Več raznolikih socialnih stikov namreč pomeni več možnosti za razvoj in uspešnejše delo (Kram, 1985). V pričujoči raziskavi smo mentorje prosili, da poročajo o svojem tipičnem, povprečnem mentorskem odnosu, zato lahko v večji meri izključimo vpliv korelatov, ki izhajajo iz specifik posameznega odnosa.

Zadovoljstvo z mentorskim odnosom

Zadovoljstvo z mentorskim odnosom predstavlja vrednotenje afektivnih reakcij v mentorskem odnosu (Scandura in Pellegrini, 2007). Nekateri raziskovalci ga dojemajo kot dimenzijo kakovosti odnosa, vendar pa ga večina smatra kot ločen konstrukt, saj se v ozadju odvijajo drugačni procesi. Kakovost tako pomeni relacijske procese, zadovoljstvo pa afektivno reakcijo na mentorski odnos (Eby idr., 2013).

Medsebojna všečnost, identifikacija in privlačnost so glavni medosebni procesi, ki so povezani z razvojem in vzdrževanjem mentorskega odnosa (Kram, 1985) in vodijo k zadovoljstvu v odnosu. Mentor ali mentoriranec ocenjujeta mentorski odnos glede na njuna pričakovanja in potrebe (Ragins in Cotton, 1999). To pomeni, da bosta zaznala odnos kot disfunkcionalen ali nezadovoljiv, če ne zadosti glavnim pričakovanjem in potrebam. Obratno pa se visoko zaznano zadovoljstvo v mentorskem odnosu pozitivno povezuje z delovnim

zadovoljstvom, pripadnostjo organizaciji, negativno pa z namero o opustitvi mentoriranja (Ragins, Cotton in Miller, 2000).

Hinde (1981) je predstavil teorijo medosebnih odnosov, ki pravi, da je zadovoljstvo z odnosom ključno za dosego uspešnosti. Tudi B. R. Ragins, Cotton in J. S. Miller (2000) so ugotovili, da je mentorstvo uspešno, če so bili mentoriranci zelo zadovoljni z odnosom. Iz raziskave avtoric X. Xu in S. C. Payne (2014) pa se je izkazalo, da je kakovost odnosa tista, ki največ doprinese k uspešnosti mentorskega odnosa. Vsekakor je višje zadovoljstvo v odnosu povezano z več zaznanimi pozitivnimi izidi oz. več zaznanimi prednostmi v mentorskem odnosu in negativno povezano z zaznanimi pomanjkljivostmi tega odnosa (Ragins in Scandura, 1999). Kakovostna izobraževanja in treningi, ki jih je deležen mentor, tudi vplivajo na višje zaznano zadovoljstvo z odnosom, saj med drugim zvišajo mentorjevo samozaupanje v lastno delo (Martin in Sifers, 2012).

Avtorji poročajo, da je zadovoljstvo z mentorskim odnosom pri neformalnem mentorstvu višje, kot pa pri formalnem (npr. Ghislieri, Gatti in Quaglino, 2009; Ragins in Cotton, 1999; Ragins, Cotton in Miller, 2000; Xu in Payne, 2014). T. D. Allen in L. T. Eby (2003) sta tudi odkrili statistično značilno korelacijo, ki potrjuje višje zadovoljstvo pri neformalnem mentorstvu, vendar pa ta učinek ni bil pomemben ob kontroli trajanja mentorstva, pogostosti interakcij, mentorjevih izkušnjah, spolu obeh akterjev in zaznani podobnosti med njima.

Če povzamemo, se zadovoljstvo z mentorskim odnosom pozitivno povezuje z delovnim zadovoljstvom mentorirancev, samozavestjo zaposlenega v delovnem okolju in možnostmi napredovanja. Tesno pa je povezano tudi z zaznavo kakovosti mentorskega odnosa (Ragins, Cotton in Miller, 2000), saj je kakovost predhodnica zadovoljstva v tem odnosu. Podatkov, ki bi nazorneje preučevali povezavo med kakovostjo in zadovoljstvom z mentorskim odnosom pri mentorjih, pa ni moč zaslediti. V raziskavi so potrdili le pozitiven vpliv kakovosti na delovno zadovoljstvo (Ghosh in Reio Jr., 2013).

Delovno zadovoljstvo

Delovno zadovoljstvo je pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu in načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Dejstvo je, da je lahko le zadovoljen zaposleni pri svojem delu učinkovit in uspešen, posledično pa tudi organizacija (Mihalič, 2008).

Največkrat se delovno zadovoljstvo opredeljuje kot enodimenzionalen koncept, vendar se o tem pojavljajo polemike. Tako npr. L. J. Mullins (2001) navaja, da so zaposleni lahko zadovoljni z nekaterimi aspekti dela, z drugimi pa nezadovoljni. Vseeno pa obstaja pozitivna povezava med zadovoljstvom različnih vidikov dela, kar nakazuje na en faktor delovnega zadovoljstva.

Poznamo več dejavnikov, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo. Svetlik (1998) jih je družil v šest tematsko povezanih skupin. V prvi skupini so dejavniki, povezani z vsebino dela (učenje, strokovna rast, možnost izrabe znanja), v drugi so dejavniki, povezani s samostojnostjo pri delu (soodločanje, samostojno razporejanje delovnega časa in nalog), v tretji skupini so povezani s plačo (plača, ugodnosti), v četrti z vodenjem in organizacijo dela (stopnja nadzora, dajanje pohval in kritik), v peti skupini so dejavniki, ki so povezani z odnosi pri delu (vzdušje, timsko delo, komunikacija med sodelavci in nadrejenimi), v zadnji pa so povezani z razmerami pri delu (varnost, dejavniki okolja in fizičnega dela).

Delovno zadovoljstvo lahko opišemo s primerjalnimi teorijami. Zadovoljstvo izpeljejo iz primerjav zaposlenega, koliko nečesa ima v določeni službi in koliko bi si želel. Večja kot je

diskrepanca, večje je nezadovoljstvo (Porter, 1962). Lawler, Hackman in Kaufman (1973) pa menijo, da zaposleni primerjajo, kaj bi njihova služba morala zagotavljati in kaj v resnici dobijo.

Višje delovno zadovoljstvo se povezuje z nižjim absentizmom in izgorelostjo in, kot rečeno, višjo uspešnostjo pri delu (Kozlovič, Lončar, Lovenjak, 2013). Na področju mentorstva se je izkazalo, da je zadovoljstvo z odnosom pomemben mediator med kakovostjo mentorskega odnosa in delovnim zadovoljstvom, kar pomeni, da so vplivi kakovosti na delovno zadovoljstvo odvisni od zadovoljstva z mentorskim odnosom (Xu in Payne, 2014). Tudi B. R. Ragins, Cotton in J. S. Miller (2000) ugotavljajo, da ima zaznano zadovoljstvo z mentorskim odnosom pomemben pozitiven vpliv na delovno zadovoljstvo, ki je višji pri neformalnih oblikah mentorstva kot pa pri formalnih. Žal pa se vse raziskave nanašajo na mentoriranje, zato je pri upoštevanju teh izsledkov potrebna previdnost. Le prej omenjena raziskava Ghosha in Reia Jr. (2013) se osredotoča na mentorje in priznava pozitiven vpliv kakovosti na delovno zadovoljstvo.

Pripravljenost za mentoriranje

Izkušen mentor, ki želi svoje poslanstvo in znanje predajati drugim, je za organizacijo izjemnega pomena. Ni ga potrebno na novo uvajati, pač pa mora organizacija, ki želi zadržati mentorja, nuditi večinoma le podporo, supervizijo in občasna izobraževanja oz. treninge (Karcher, Nakkula in Harris, 2005). V takih primerih ni strahu, da ne bi bilo gladkega prenosa znanja na manj izkušene zaposlene. Retencija mentorjev je zato ena pomembnejših nalog mentorskih programov. Pomembno pa je tudi privabiti nove ljudi, ki bi želeli postati mentorji. To so najpogostejše posamezniki, ki so se že kdaj v preteklosti srečali z mentorstvom, bodisi kot mentorji bodisi kot mentoriranci (Allen, 2003; Ghislieri, Gatti, Quaglino, 2009). Zaradi lastne izkušnje so bolj vpeti v proces mentorstva in nanj gledajo drugače kot pa tisti brez tovrstnih izkušenj, ki se redkeje odločajo za vlogo mentorja.

Če pogledamo demografske spremenljivke, večina študij ni odkrila razlik med spoloma v pripravljenosti za mentoriranje (npr. Ghislieri, Gatti, Quaglino, 2009; Ragins in Scandura, 1993). B. R. Ragins in Cotton (1993) pa sta ugotovila, da imajo ženske več zadržkov, da bi postale mentorice, kot pa moški. Pri tem jih najbolj skrbi, da nadrejeni, ki so večinoma moški, z njimi ne bi imeli enakopravnega odnosa in bi jih morda izkoriščali. Pokazal se je tudi pozitiven vpliv izobrazbe – višja izobrazba in položaj v organizaciji vplivata na višjo pripravljenost za mentoriranje, saj se zaposleni čutijo bolj kompetentne in imajo višjo potrebo po prenosu znanja drugim kot tisti z nižjo izobrazbo, starost pa nima vpliva na namero (Ghislieri, Gatti, Quaglino, 2009).

Če so bili mentorji v preteklosti vključeni v mentorski odnos, v trenutnem mentorskem odnosu zaznavajo manj pomanjkljivosti in več prednosti (Ghislieri, Gatti, Quaglino, 2009; Ragins in Scandura, 1999), saj so v praksi preizkusili mentorstvo in uvideli, da so morda bili njihovi strahovi glede mentorstva neupravičeni, pričakovanja presežena, potrebe pa izpolnjene, ker mentorstvo že samo po sebi naglašuje pozitivne izide. Hkrati imajo tudi višjo namero za mentoriranje, saj je predhodno vedenje zanesljiv napovednik prihodnjega, kar je v skladu z modelom vedenjske doslednosti (Wernimont in Campbell, 1968). Žene jih namreč želja deliti svojo izkušnjo in znanje z drugimi, ki jih želijo spodbuditi, da se tudi sami vključijo v mentorstvo. Predhodne izkušnje lahko odražajo normo po recipročnosti – bivši mentoriranci čutijo potrebo vrniti prejeto pomoč in podporo drugim v vlogi mentorja (Allen, Poteet in Burroughs, 1997).

Nekaj raziskav je preučevalo povezavo med zadovoljstvom z mentorskim odnosom in pripravljenostjo za (ponovno) mentoriranje. Prišli so do izključujočih rezultatov, in sicer naj bi bilo trenutno zadovoljstvo z odnosom pozitivno povezano z namero za mentoriranje, zadovoljstvo s preteklimi odnosi pa ne (Allen, Russell in Maetzke, 1997). Avtorji trdijo, da je namera za mentoriranje odvisna od situacijskih faktorjev – če se je predhodno mentorstvo odvijalo v okolju, ki je precej drugačno od trenutnega, nima vpliva na prihodnjo namero. Velika večina raziskav pa je potrdila, da je vpliv zaznanih prednosti in pomanjkljivosti iz preteklih mentorskih odnosov ključen za odločitev o nameri za mentoriranje v prihodnje (Ghislieri, Gatti, Quaglino, 2009; Ragins in Scandura, 1999; Ragins in Cotton, 1993), saj vpliva na pričakovanja o prihajajočem mentorskem odnosu in posledično botruje odločitvi o nameri. Tako so tudi B. R. Ragins, Cotton in J. S. Miller (2000) ugotovili, da je mentorjevo zadovoljstvo s povprečnim mentorskim odnosom pozitivno povezano s pripravljenostjo za ponovno mentoriranje. Pri neformalnem mentorstvu je želja mentorja, da bi ponovno bil v tej vlogi, višja kot pa v formalnem, manjkrat pa tudi zapusti mentorski odnos (Inzer in Crawford, 2005).

Na odločitev o nameri vpliva tudi več situacijskih dejavnikov. Mednje štejemo kakovost odnosa z nadrejenimi – visokokakovosten odnos botruje višji pripravljenosti za mentoriranje v prihodnje in manj zaznamim preprekam pri mentorstvu (Allen, Poteet in Burroughs, 1997). Navadno mentorstvu naklonjen nadrejeni, s katerim ima mentor dober odnos, tudi sam spodbuja mentorja h kakovostnemu mentoriranju. Negativno na odločitev o mentorski vlogi pa vpliva stres na delovnem mestu in mentorjeve zaznave velike odgovornosti v odnosu, pozitivno pa še priložnosti za razvoj človeških virov v organizaciji.

Avtorji so v manjši meri ugotavljali tudi vpliv osebnostnih spremenljivk (Allen, Poteet in Burroughs, 1997). Posamezniki z notranjem lokusom kontrole ter tisti z višjo željo po dosežkih in aspiracijami so poročali o višji stopnji namere za mentoriranje kot posamezniki z zunanjim lokusom kontrole in nižjo željo po dosežkih. Pomembna pozitivna povezava z namero se je pokazala tudi z altruizmom in s pozitivnim razpoloženjem, medtem ko povezava z organizacijsko samopodobo ni bila pomembna (Aryee, Chay in Chew, 1996). T. D. Allen (2003) je podrobneje preučila vlogo prosocialnega vedenja ter odkrila pozitivno povezanost med namero za mentoriranje in empatično usmerjenostjo na druge ter empatičnim razkrivanjem.

Po modelu Velikih pet se sicer na splošno za mentorje pogosteje odločijo ekstravertirani in odprti posamezniki kot pa introvertirani in zaprti. Ker so splošno bolj družabni, lažje navežejo stik in so bolj spontani, zaradi odprtosti za nove izkušnje pa varovancu lahko ponudijo več doživetij, so fleksibilnejši in ga lažje brezpogojno sprejmejo. So tudi bolj sprejemljivi, tako da mentorirancu pogosteje priskočijo na pomoč, mu pogosteje nudijo podporo in se čutijo manj ogrožene s strani mentoriranca kot posamezniki z manj izraženim tem osebnostnim faktorjem. Hkrati so tudi bolj vestni, zato bolj spodbujajo svoje varovance, da dosežejo zastavljene cilje. Obratno pa imajo mentorji redko visoko izražen faktor nevroticizma, saj so taki posamezniki manj potrpežljivi in zaupljivi, kar pa nista običajni in zaželeni lastnosti mentorja (Bozionelos, 2005).

Mentorski program Uči se od najboljših

V nadaljevanju na kratko predstavljamo brezplačni neformalni mentorski program »Uči se od najboljših«, ki ga organizira Zavod Ypsilon od leta 2013. Z njim želijo povezati mlade z izkušenimi mentorji z različnih področij (podjetniki, akademiki, direktorji, športniki ...), ki se prostovoljno odločijo za sodelovanje. Želijo si, da bi v prihodnosti vsak posameznik imel svojega mentorja s področja, ki ga zanima, zato prirejo iniciativo »Slovenija – mentorska

država« pod okriljem Tedna vseživljenjskega učenja. Namen akcije je dvigniti ozaveščenost in informiranost o prednostih mentorstva, spodbujanje vseživljenjskega učenja in pretoka znanja (Mentorski program, 2013).

Povezovanje mentorskih parov poteka tako, da potencialni mentoriranec preko spletne platforme, kjer dobi tudi vse informacije o mentorstvu, kontaktira želenega mentorja s področja, ki ga zanima, in ga povabi k sodelovanju. Mentor se nato odloči, ali ga sprejme ali zavrne, lahko pa ga prosi tudi za več informacij. Mentoriranec je lahko zaposlen v isti organizaciji kot mentor, običajno pa prihaja od drugod. Mentorski odnos po programu traja eno leto, lahko pa ga poljubno podaljšujeta. Srečujeta se po dogovoru in glede na potrebe, vendar najmanj enkrat mesečno, sicer pa komunicirata preko elektronskih medijev. Na začetnih srečanjih debatirata o željah, izkušnjah in spretnostih mentoriranja, nato pa skupaj zastavita cilje. Skozi celoten odnos vodita kratek dnevnik srečanj in pregled uresničevanja zastavljenih ciljev. Mentor nudi mentorirancu predvsem oporo, kontakte, informacije, nasvete, mreženje in priložnosti za izzive in ustvarjanje skupnih projektov, zgodi pa se tudi, da mu ponudi zaposlitev (npr. v kolikor gre za mentorja zaposlenega na ustrezni funkciji) oz. ga priporoči drugim. Na letni ravni skupaj pripravita kratek povzetek mentorstva in ovrednotita program. Z vstopom v mentorski odnos se strinjata in se zavežeta k odgovornemu, spoštljivemu in etično neoporečnemu delovanju (Mentorski program, 2013). Zaposleni na Zavodu so jima na voljo v primerih vprašanj, nesoglasij ter kot možna oblika supervizije za mentorja. V prihodnosti načrtujejo tudi vzpostavitev rednih delavnic in usposabljanj za mentorje.

2 Karierna odpornost

Paul in P. Garg (2014) opredeljujeta karierno odpornost kot edinstveno sposobnost posameznika, da vzdrži in si v celoti opomore od ekstremnih razmer, ovir, travm in drugih težav, ki se pojavijo na karierni poti. Je sposobnost spopadanja z raznolikostjo in spremembami pri delu, takoj ko se pojavijo. Carson in Bedeian (1994) pravita, da kažejo ljudje z visoko izraženo karierno odpornostjo visoko raven vztrajnosti pred težavami.

Karierna odpornost torej določa obseg, v katerem se posamezniki upirajo poklicnim oviram ali motnjam, ki sicer negativno vplivajo na njihovo delo, samozavest, potrebo po dosežkih, pripravljenost na sprejemanje tveganj, neodvisnost in sodelovanje (London in Mone, 1987). Lahko govorimo kar o negativnih kariernih šokih, kot so težave pri iskanju zaposlitve, odhod pomembnega mentorja, nizek dosežek pri ocenjevanju delovne uspešnosti, neuspeh pri napredovanju, večja odpuščanja v organizaciji, etični škandali, združevanje organizacij, pa tudi ločitev ali bolezen (Seibert, Kraimer in Heslin, 2016).

Preko raznih psiholoških strategij lahko izboljšamo lastno karierno odpornost (Seibert, Kraimer in Heslin, 2016), saj se osredotočajo na upravljanje čustev (npr. jeze in anksioznosti), negovanje lastne rasti ter ponovno uravnoteženje kariernih ciljev (npr. čuječnost, strategije spoprijemanja s stresom, aktivnega poslušanja, podajanja povratnih informacij, teambuilding, supervizije, mentorstvo ...). Organizacije prepoznavajo pomembnost karierne odpornosti za zaposlene, zato lahko nudijo različne tovrstne treninge in programe, ki naj bi izboljšali njihovo odpornost (Brown, 1996). Ena takih strategij je tudi mentorstvo, ki se je izkazalo kot posebej pomembno pri zaposlenih v zrelejših letih, ki težijo k puščanju zapuščine svetu, kar pa mentor doseže preko podpore mentorirancem pri doseganju kariernih ciljev. Mentor pridobi občutek ponosa, hkrati pa se mu lahko zviša ugled v organizaciji ter je bolj cenjen med kolegi in nadrejenimi. Ob enem to prispeva h gradnji spodbudnega okolja, ki zmanjšuje strah. Posamezniki, ki so visoko karierno odporni, redkeje zapuščajo organizacijo, imajo višjo organizacijsko pripadnost, manj pa je tudi absentizma na delovnem mestu (Arora in Rangnekar, 2014).

Teorije karierne odpornosti

Avtorji karierno odpornost umeščajo znotraj dveh multidimenzionalnih konstruktov – karierne motivacije in karierne zavezanosti.

Londonova teorija

London (1983) je prvi uporabil termin »karierna odpornost« v svoji *teoriji karierne motivacije*. Vanjo je vključil tri spremenljivke: posameznikove lastnosti, situacijske pogoje ter karierne odločitve in vedenja, ki so v medsebojni interakciji ter tako vplivajo na karierno motivacijo. Situacijski pogoji vključujejo elemente delovnega okolja, ki imajo potencialni vpliv na karierno motivacijo, npr. stili vodenja nadrejenih, povezanost sodelavcev, sistem nagrajevanja. Lastnosti pa vključujejo potrebe, interese in osebnostne lastnosti, ki so relevantni za posameznikovo kariero. Sestojijo iz treh sfer ali komponent:

- kariernega vpogleda: kako realistično in jasno posameznik zaznava sebe in svoje karierne cilje,
- karierne identitete: kako blizu posameznikovi identiteti je njegova kariera,

- karierne odpornosti: kako odporen je posameznik na ovire v manj ugodnem kariernem okolju.

Vpogled je energijska komponenta karierne motivacije, identiteta kaže njeno smer, odpornost pa jo vzdržuje. Slednja se je izkazala za najmočnejšo komponento karierne motivacije (Liu, 2003).

Nasprotje karierni odpornosti je karierna ranljivost in tako predstavlja psihološko krhkost (npr. hitro razburjenje in manj učinkovito funkcioniranje) ob manj optimalnih kariernih pogojih. Visoko izražena karierna odpornost ne pomeni, da je posameznik neobčutljiv, pač pa, da se uspešneje spoprijema z ovirami (London, 1983). Avtor pravi, da je odpornost višja, v kolikor menedžer uporablja strategije coachinga pri delu z varovanci, daje jasne povratne informacije, se pogovarja z varovancem o pričakovanih, spodbuja debatiranje o kariernem razvoju in težavah (London in Mone, 1987, v Noe, Noe in Bachhuber, 1990), kar pa je pravzaprav del mentorjevih nalog.

Odpornost sestoji iz več podsfer (London, 1983), ki jih sestavlja več komponent, podrobneje opisanih v tabeli 3.

Raziskovalci so Londonu očitali, da je ponekod zgolj povzel že znane pojme, npr. odpornost naj bi bila zelo podobna pojmu čvrstosti (skupen osebni značilnosti, ki imajo odporno funkcijo ob stresnih dogodkih), ki ga je razvila S. C. Kobasa (1979, v Liu, 2003) in je tudi sestavljen iz treh komponent (zavezanost, kontrola in izziv). Poleg tega pa Londonov model verjetno ne vključuje vseh morebitnih komponent, ki bi še lahko vplivale na odpornost (Liu, 2003). Čeprav verjame, da delovno okolje vpliva na odpornost, pa meni, da organizacije ne morejo nuditi okolja, ki bi bilo spodbudno za njeno krepitev (Collard, Epperheimer in Saign, 1996).

Tabela 3. *Podsfer karierne odpornosti in opis njihovih sestavin po Londonu (1983)*

podsfere	opis sestavin
sestavina	
samoučinkovitost	
samozavest	obseg posameznikove pozitivne samopodobe; pozitivne okrepitve in konstruktivne povratne informacije; izražanje lastnih idej, spoprijemanje s kritiko
potreba po avtonomnosti	potreba po samostojnosti; spodbude organizacije za samostojno delo; samostojno delo
prilagodljivost	prilagoditev na delovno mesto in organizacijske spremembe
notranji lokus kontrole	prepričanje posameznika, da ima vpliv na lastne karierne izide
potreba po dosežku	potreba po dobrem opravljanju težkih delovnih nalog
iniciacija	potreba po lastnem ukrepanju za izboljšanje kariere
potreba po kreativnosti	potreba po ustvarjanju novih metod, produktov, procedur ...
notranji delovni standardi	želja storiti dobro delo, četudi nima velikega pomena
razvojna orientacija	želja po pridobivanju novih znanj, spretnosti

Tabela 3 nadaljevanje. *Podsfere karierne odpornosti in opis njihovih sestavin po Londonu (1983)*

podsfera sestavina	opis sestavin
tveganje	
tendenca za tveganje	nagnjenost tvegati nekaj vrednega (npr. ugled, denar, delovno mesto), da bi v zameno dobili nekaj vrednega
strah pred neuspehom	strah pred neizpolnjevanjem pričakovanj
potreba po varnosti	vrednost varne zaposlitve za posameznika
tolerantnost do negotovosti	stopnja, do katere posameznikovo delo izstopa kljub negotovim in nestrukturiranim pogojem
odvisnost (<i>negativno povezana s karierno odpornostjo</i>)	
tekmovalnost	potreba po tekmovanju s kolegi (negativno povezana z odvisnostjo)
karierna odvisnost	pričakovanja, da bodo organizacija ali nadrejeni vodili posameznikovo kariero
potreba po odobravanju s strani nadrejenih	emocionalna odvisnost od avtoritet
potreba po odobravanju s strani kolegov, sodelavcev	emocionalna odvisnost od sodelavcev

Blauova teorija

Kasneje je Blau (1985) dodelal Londonovo teorijo – kot osrednji konstrukt vidi *karierno zavezanost* (ang. *career commitment*) in ne karierne motivacije. Izhaja iz pojmov karierne izbire, razvoja in mobilnosti, ki jih je predstavil Hall (1971, v Blau, 1985) ter njihove povezanosti s karierno zavezanostjo oz. pripadnostjo lastni karieri. Zavezanost pomeni moč motivacije za delo v izbrani poklicni vlogi (Carson in Bedeian, 1994).

Blauova (1985) zavezanost tako sestoji iz dveh komponent Londonove (1983) teorije delovne motivacije: karierne odpornosti, ki je vztrajnostna komponenta, ter karierne identitete, ki je posameznikov notranji kompas na karierni poti in nosi tudi čustven aspekt. Blau (1985) dodaja še komponento kariernega načrtovanja, ki ima energijsko vlogo. Slednja je v Londonovi (1983) teoriji del kariernega vpogleda (pomeni iskanje s kariero povezanih informacij, povratnih informacij o delu ter postavljanje kariernih ciljev). Oblikoval je tudi vprašalnik karierne zavezanosti. Nekateri avtorji menijo, da sta si pojma karierne motivacije in zavezanosti tako podobna, da gre lahko pravzaprav za isti konstrukt (Carson in Bedeian, 1994).

Collardin koncept karierne odpornosti

B. A. Collard, Epperheimer in D. Saign (1996) se zavzemajo za odporno delovno silo kot odgovor na konstantno spreminjajoče se in tekmovalno delovno okolje. Menijo, da bi zaposleni morali sami prevzeti odgovornost za upravljanje kariere in poskusili izboljšati svoje spretnosti. Predstavili so koncept »kariernega kolesa samoodvisnosti« (ang. *career self-reliance wheel*), ki sestoji iz šestih karakteristik: samozavedanja (posameznik vzdržuje občutek

nadzora nad kariero), usmerjenosti na vrednote (usklajevanje lastnih vrednot z organizacijskimi), usmerjenosti na prihodnost (na nove in prihodnje trende na svojem področju), vseživljenjskega učenja (na svojem poklicnem področju, pa tudi drugih), prilagodljivosti (zaradi hitre prilagoditve na morebitne spremembe) in povezanosti (mreženje s kolegi z namenom doseganja kariernih ciljev, moštveno delo). Skupaj te karakteristike predstavljajo sposobnost posameznikovega spoprijemanja s težavami na karierni poti oz. karierno odpornost.

Karierna odpornost in karierne faze

Slocum in Cron (1985) sta posameznikovo karierno razdelila v tri faze, ki vplivajo na odnos do dela, zadovoljstvo, zavezanost organizaciji in pripravljenost sprejeti priložnosti za mobilnost. V *fazi preizkušanja* (do 30 let) so posamezniki preokupirani z učenjem primernih vedenj in norm na delovnem mestu. Zato so manj osredotočeni na karierne cilje, kar vpliva na njihovo karierno identiteto, vpletenost v delo, tveganje in kreativnost. V *fazi stabilizacije* (31 – 45 let) imajo višje izraženo karierno identiteto, vpogled in odpornost, kot pa tisti v naslednji fazi, t. j. *fazi vzdrževanja* (46 let in več). Posamezniki so namreč aktivno vključeni v razvoj kariernih ciljev, ocenjujejo nove zaposlitvene priložnosti in si prizadevajo doseči dodatne odgovornosti in pooblastila pri delovnih nalogah. Ta tri vedenja so del karakteristik karierne motivacije po Londonu (1983; Slocum in Cron, 1985). V fazi vzdrževanja pa so karierna identiteta, vpogled in odpornost manj izraženi zaradi manjše vpetosti v dogajanje na delovnem mestu (npr. posamezniku ni več potrebno tekmovali s kolegi za delovne priložnosti, manjši je strah pred neuspehom in pomembnost kariernih ciljev).

Noe, A. Noe in J. A. Bachhuber (1990) so preverili, ali se odpornost izraža tako, kot so sta predvidevala Slocum in Cron (1985), torej da je najvišja v fazi stabilizacije. Izkazalo se je, da so posamezniki v fazah stabilizacije in vzdrževanja poročali o pomembno višji odpornosti, med samima fazama pa ni bilo značilnih razlik (povezanost med fazo vzdrževanja in odpornostjo je bila nepomembno višja kot pa pri povezavi s fazo stabilizacije).

Karierna odpornost in ugotovitve raziskav

Večina avtorjev se ukvarja s karierno odpornostjo, kadar raziskujejo karierno motivacijo ali karierno zavezanost. Raziskav, ki bi se ukvarjale načrtno le z odpornostjo, je precej manj, izredno malo pa je tistih, ki bi jo povezovali z mentorstvom, čeprav ima pomembno vlogo na posameznikovi karierni poti.

Karierna odpornost in demografija

Najbolje so raziskane povezave med odpornostjo ter starostjo in spolom, vendar pa se tudi tu pojavljajo številne izključujoče se ugotovitve. V večini raziskav avtorji niso zaznali razlik med spoloma v izraženi karierni odpornosti (Noe, Noe in Bachhuber, 1990). Y. C. Liu (2003) pa je ugotovila, da je bila odpornost pomembno nižja pri ženskah, vendar pa je bila raziskava opravljena na Tajvanu, kjer je vloga ženske že tradicionalno bolj podrejena moškemu kot na Zahodu, zato zaradi kulturnih razlik rezultati niso primerljivi. V nasprotju s to ugotovitvijo pa meni M. Woodd (1999), da je odpornost pri ženskah višja. To utemeljuje s tem, da so zaradi porodniškega staleža primorane pogostejše prekiniti zaposlitev. Hkrati se morajo tudi bolj truditi pri delu in pogosto dosegati višje rezultate pod večjim pritiskom za enako plačo kot pa

njihovi moški kolegi na enakih delovnih mestih. Našteto lahko predstavlja močne negativne karierne šoke oz. ovire na karierni poti, ženske pa imajo zato več izkušenj s spoprijemanjem z njimi in tako višjo karierno odpornost. Ker ženske manj pogosto kot moški zasedajo vodilna delovna mesta, si same načrtujejo dodatna izobraževanja in so bolj iznajdljive pri doseganju kariernih ciljev od njih. Posledično se tudi to odraža v višji karierni odpornosti.

Sicer pa sta Carson in Bedeian (1994) ugotovila, da je višji položaj delovnega mesta v organizaciji povezan z višjo karierno odpornostjo. Slednja je pozitivno povezana tudi s stopnjo izobrazbe in količino dodatnih izobraževanj, čemur pritrjujejo izsledki Y. C. Liu (2003). Tudi s starostjo obstaja pozitivna povezava, saj ima posameznik proti koncu kariere čedalje manj opcij za spreminjanje karierne poti, te spremembe pa bi sicer lahko predstavljale frustrirajoče situacije. Poleg tega imajo starejši že veliko izkušenj s spoprijemanjem z raznimi ovirami. V kolikor so zaposleni v organizaciji, ki dobro skrbi za človeški kapital, so opremljeni tudi s strategijami za spoprijemanje z ovirami ter vedo, kam se obrniti po pomoč. V nasprotju s tem so ugotovitve Y. C. Liu (2003), ki kažejo, da starost in število let zaposlenosti nista imela pomembnega vpliva na odpornost, vendar pa je bila raziskava opravljena na Tajvanu.

Karierna odpornost, zadovoljstvo in uspešnost

Raziskovalci ugotavljajo, da se karierna odpornost pozitivno povezuje z zadovoljstvom na delovnem mestu in delovno uspešnostjo (Liu, 2003). Zadovoljstvo namreč deluje kot motivacijski dejavnik za izgradnjo odpornosti (London in Mone, 1987; Noe, Noe in Bachhuber, 1990), kar pomeni da so odpornejši zaposleni tudi zadovoljnejši s svojo kariero, odnosi pri delu in splošno na delovnem mestu. Odporni posamezniki pogosteje sami iščejo priložnosti za dodatna izobraževanja, dosegajo višje rezultate pri opravljanju delovnih nalog in redkeje zapustijo organizacijo (Carson in Bedeian, 1994). Raziskovalci so odkrili še pomembno pozitivno povezavo med zadovoljstvom z mentorstvom in karierno odpornostjo pri mentorirancih (Ragins, Cotton in Miller, 2000).

Karierna odpornost in mentorstvo

S tem ko mentor svojega varovanca podpira, spodbuja k razmišljanju o kariernih ciljih, izidih, uspehih in načrtovanju, mu nudi nasvete in razbremenilne pogovore, daje povratne informacije in ima z njim konstruktivne debate, spodbuja razvoj karierne odpornosti. Ljudje namreč za spodbujanje razvoja karierne odpornosti potrebujejo pozitivne okrepitve za dobro opravljeno delo, priložnosti za razvoj spretnosti, poseganje po dosežkih in prispevanje k skupnemu dobremu. Mentorstvo lahko pripomore k višji karierni odpornosti na tri načine (Day in Allen, 2002):

- spodbuja usmerjenost nase (ang. *self-directness*), aktivno vpletenost v lastno kariero in osredotočenost na karierne uspehe. Hkrati od mentorja zahteva pozitiven odnos do sebe in mentoriranja,
- mentorirancu lahko mentor predstavlja model, v katerem vidi koristi, nagrade in prednosti, če vztraja na načrtani karierni poti,
- preko mentoriranja se razvija karierna zavezanost. V ozadju obeh so namreč procesi, ki zadevajo potrebe in ambicije posameznikov, odpornost pa je pomembna komponenta zavezanosti.

Avtorji so empirično potrdili, da imajo mentoriranci v primerjavi z ne-mentoriranimi posamezniki višje izraženo karierno odpornost (Lyons, Schweitzer in Ng, 2015). Enako so odkrili tudi pri indijskih mentorirancih (Arora in Rangnekar, 2014; 2016), kjer se je pokazalo še, da je imela psihosocialna funkcija mentorstva pomembno večji vpliv na odpornost kot pa karierna. V obzir je potrebno vzeti slabšo primerljivost rezultatov zaradi medkulturnih razlik (indijska tradicionalno kolektivistična kultura). Sicer pa so pri mentorirancih, vključenih v neformalni mentorski program, ugotovili višjo karierno zavezanost, katere del je tudi odpornost, kot pa pri formalnih programih (Ragins, Cotton in Miller). Raziskav, ki bi preučevale povezanost med mentorstvom in odpornostjo z vidika mentorja pa ni zaslediti.

Raziskovalni problemi in hipoteze

Magistrska naloga osvetljuje problem mentorstva, in sicer vlogo mentorja v neformalnem kariernem mentorskem odnosu. Zanima nas, katere prednosti in pomanjkljivosti odnosa zaznava, kakšna je kakovost tega odnosa ter kako se mentorstvo povezuje s karierno odpornostjo mentorja. Da bi to lahko raziskali, bomo preučili še zaznano zadovoljstvo z mentorskim odnosom in delovno zadovoljstvo.

Kakovost mentorskega odnosa s perspektive mentorja

Pretekle izkušnje z mentorstvom in kakovost mentorskega odnosa

Iz empiričnih študij je razvidno, da mentorji, ki so že kdaj bili vključeni v mentorstvo, bodisi kot mentorji bodisi kot mentoriranci, zaznavajo več prednosti mentorstva kot tisti brez tovrstnih izkušenj (Ragins in Scandura, 1999; Kram, 1985; Ragins in Cotton, 1993). Razlago lahko najdemo v tem, da zaradi preteklih prvoosebni izkušenj dobijo realističen vpogled v prednosti in pomanjkljivosti, ki jih tak odnos prinaša. Ugotovitev je skladna z modelom vedenjske doslednosti, ki predpostavlja, da so predhodna vedenja zanesljiv prediktor prihodnjih vedenj (Wernimont in Campbell, 1968). Vpliv predhodnih izkušenj z mentorstvom odraža tudi recipročnost (Gouldner, 1960) – mentorji, ki so bili mentoriranci, so lahko motivirani k vračanju pomoči, ki so jo takrat sami prejeli (Allen, Poteet in Burroughs, 1997). Na podlagi teh ugotovitev postavljamo spodnjo hipotezo.

H1: Mentorji, ki imajo predhodne izkušnje z mentorstvom, zaznavajo več prednosti mentorstva, kot pa pomanjkljivosti.

Zaznane pomanjkljivosti in prednosti v mentorskem odnosu ter kakovost mentorskega odnosa

Kakovost mentorskega odnosa je specifična oblika odnosne kakovosti in zajema relacijske procese med mentorjem in mentorirancem (Kram, 1985) ter je pomemben indikator uspešnosti mentorstva (Eby, Durley, Evans in Ragins, 2008). Raziskovalci so pokazali, da lahko karakteristike mentorstva prikažemo s kakovostjo, ki odraža tako pozitivne kot negativne izkušnje, procese in izide (Ragins, Cotton in Miller, 2000; Allen in Eby, 2003). Kakovost odnosa torej združuje zadovoljstvo z odnosom, zaznane prednosti v njem in njegovo globino (Hinde, 1981; Kram, 1985). Glede na teorijo socialne izmenjave (Thibaut in Kelley, 1959) bodo mentorjeve zaznane pomanjkljivosti v mentorskem odnosu vplivale na zaznano kakovost tega

odnosa. Tako bo z naraščanjem pomanjkljivosti – stroškov, zaznana kakovost odnosa nižja, z naraščanjem zaznanih prednosti – koristi, pa višja (Eby, Durley, Evans in Ragins, 2008).

B. R. Ragins in T. A. Scandura (1999) sta klasificirali zaznane prednosti in pomanjkljivosti mentorskega odnosa kot jih zaznava mentor. Prednosti so zbrane v pet faktorjev (za podrobnejši opis glej poglavje 1 »Zaznane prednosti in pomanjkljivosti za mentorja«): mentorstvo kot prijetna izkušnja, delovna uspešnost, zvesta baza podpore, prepoznavnost s strani drugih in generativnost. Tudi pomanjkljivosti opredeljuje pet faktorjev: težave, disfunkcionalni odnos, nepotizem, slab razmislek, odtok energije. Raziskovalci običajno preučujejo vpliv zaznanih prednosti in pomanjkljivosti kot celoti zgoraj opisanih faktorjev. Nekoliko natančneje so raziskali le generativnost, in sicer so potrdili, da mentorstvo pripomore k občutku generativnosti po Eriksonu (prispevek k prihodnjim generacijam) (Ragins, Cotton in Miller, 2000), saj mentorji težijo k temu, da ustvarijo v mentorirancu svojo zrcalno podobo in s tem dosežejo potrebo po generativnosti (Allen in Eby, 2003). Jasno je, da so zaznane prednosti pozitivno povezane s kakovostjo odnosa. Raziskav, ki bi natančneje preučile vlogo posameznih faktorjev prednosti in pomanjkljivosti na zaznano kakovost odnosa, pa ni zaslediti. Na podlagi teh ugotovitev, postavljamo naslednjo hipotezo in raziskovalni vprašnji:

H2: Mentorji, ki zaznavajo več prednosti kot pa pomanjkljivosti mentorstva, mentorski odnos zaznavajo kot kakovostnejši.

RV1: Kateri faktor prednosti mentorskega odnosa najbolj napoveduje kakovost?

RV2: Kateri faktor pomanjkljivosti mentorskega odnosa najbolj vpliva na kakovost?

Namera za ponovno mentoriranje in kakovost mentorskega odnosa

Mentorstvo je pomembno zaradi uspešnega prenosa znanja med generacijami znotraj podjetja in s tem nadaljevanja dobrega poslovanja organizacije. Izkušeni mentorji so navadno učinkovitejši, saj odnos zaznavajo kot pozitivnejši, zaradi izkušenj pa jih ni potrebno ponovno uvajati v proces mentorstva. Zato je pomembno, da mentorji, ki že imajo izkušnje z mentorstvom, ostanejo v tej vlogi. Raziskave so pokazale, da tisti, ki zaznavajo več prednosti kot pa pomanjkljivosti mentorstva, verjetneje mentorirajo tudi v prihodnje (Ragins in Scandura, 1999; Eby, Durley, Evans in Ragins, 2006). L. T. Eby, A. L. Lockwood in Butts (2006) so ugotovili, da je kakovost preteklih mentorskih odnosov pozitivno povezana z namero po ponovnem mentoriranju v prihodnosti. Ker tisti, ki zaznavajo več prednosti, tudi sam odnos zaznavajo kot kvalitetnejši, ter iz ugotovitev drugih raziskovalcev, predpostavljamo, da:

H3: Mentorji, ki odnos zaznavajo kot kvalitetnejši, verjetneje mentorirajo tudi v prihodnje.

Delovno zadovoljstvo mentorja in kakovost mentorskega odnosa

Kakovost je predhodnica zadovoljstva z mentorskim odnosom in dejavnik, na katerem je zadovoljstvo osnovano (Xu in Payne, 2014). V svoji raziskavi X. Xu in S. C. Payne (2014) ugotavljata, da je vpliv kakovosti odnosa na delovno zadovoljstvo odvisen od zadovoljstva z odnosom. Da je vloga zadovoljstva z mentorskim odnosom pomembna, ugotavljajo tudi B. R. Ragins, Cotton in J. S. Miller (2000), ki pravijo, da je zaznano zadovoljstvo z mentorskim odnosom imelo velik vpliv na delovno zadovoljstvo. Raziskava je bila opravljena na

mentorirancih, primerljivih podatkov za mentorje pa ni. Ker je, kot rečeno, kakovost predhodnica zadovoljstva z mentorskim odnosom, predpostavljam, da se višja kakovost povezuje z višjim zadovoljstvom z mentorstvom, to pa z višjim delovnim zadovoljstvom mentorja. Ker o tem ni zanesljivih izsledkov, postavljamo raziskovalno vprašanje:

RV3: Ali se zaznana kakovost mentorskega odnosa povezuje z delovnim zadovoljstvom mentorja?

Karierna odpornost mentorja

Karierna odpornost je sposobnost prilagoditi se spremembam, oviram na karierni poti in vztrajati tudi takrat, ko so okoliščine težavne (Arora in Rangnekar, 2014). Mentorstvo omogoča razvijati kompetence in znanje ter ima pomembno vlogo pri spodbujanju karierne odpornosti. Mentor varovanja spodbuja, mu daje občutek samozaupanja in mu pomaga, da se učinkovito spopada z nalogami. Hkrati je zanj tudi vzornik, ki mu predstavlja koristi, če vztraja na karierni poti in posledično sledi zastavljenim ciljem. Zaradi tega mentor zaznava več prednosti odnosa in višjo kakovost (Day, 2004), oba akterja pa imata možnost razviti višjo karierno odpornost. Takšni posamezniki so pomembni za organizacijo v sodobnem poslovnem okolju, ki prinaša tekmovalnost, pritiske in negotovost. Mentorstvo spodbuja odpornost še preko supervizije, dodatnih izobraževanj, povratnih informacij in odgovornosti (Seibert, Kraimer in Heslin, 2016). Raziskave so potrdile, da mentorstvo spodbuja karierno odpornost mentorirancev (Lyons, Schweitzer in Ng, 2015), ta pa pripomore k višjemu kariernemu zadovoljstvu in dosežkom. Izkazalo se je še, da so mentoriranci karierno odpornejši od ne-mentoriranih posameznikov (Arora in Rangnekar, 2014; 2016; Lyons, Schweitzer in Ng, 2015). Raziskav, ki bi preučevale povezanost med mentorstvom in karierno odpornostjo s perspektive mentorja pa ni zaslediti.

Karierna odpornost narašča s starostjo, saj imajo ljudje proti koncu kariere na voljo manj opcij za spreminjanje karierne poti in s tem manj možnih stresorjev (Carson in Bedeian, 1994). Nasprotno pa sta Slocum in Cron (1985) predpostavila tri karierne faze v povezavi z odpornostjo, in sicer je odpornost najnižja do 30. leta, saj so takrat zaposleni preokupirani z učenjem primernih vedenj in norm delovnega mesta, zato v manjši meri skrbijo za karierne cilje, manj tvegajo in manj natančno določajo ključne točke na svoji karierni poti. Nato se karierna odpornost med 31. in 45. letom zviša, saj zaposleni več tvegajo, imajo jasnejše cilje in so že prilagojeni na norme, vedenja organizacije. Po 46. letu pa zopet upade, saj jim karierni cilji niso več tako pomembni, manj jih je strah neuspeha, na splošno so manj vključeni v delo. Raziskava, ki je preverjala to domnevo (Noe, Noe in Bachhuber, 1990), je pokazala, da je bila odpornost višja od 31. leta dalje. Večina študij ni pokazala razlik med spoloma v karierni odpornosti (Noe, Noe in Bachhuber, 1990), nekateri avtorji pa predpostavljajo, da je višja pri ženskah (Woodd, 1999), saj pogosteje prekinjajo zaposlitev zaradi porodniškega staleža in se morajo bolj truditi za doseg enake plače in položaja kot moški. Tako imajo več izkušenj s spoprijemanjem z ovirami na karierni poti. Pri tem gre za starejše izsledke, do danes pa se je v organizacijskem delovanju že marsikaj spremenilo. Poleg tega študije niso bile opravljene specifično na mentorjih. Na podlagi naštetih informacij, postavljamo zadnji dve raziskovalni vprašanji:

RV4: Ali se kakovost mentorskega odnosa pozitivno povezuje s karierno odpornostjo mentorja?

RV5: Ali se karierna odpornost s starostjo mentorja zvišuje in ali je odpornost višja pri mentoricah?

Pričakujemo, da bomo z raziskavo pridobili konkretnije podatke o nekaterih komponentah, ki vplivajo na mentorski odnos in jih zaznavajo mentorji. V prihodnje bi lahko pomagali pri kakovostnejšem načrtovanju mentorskih programov in spodbudili mentorje, da bi se v večjem številu vključevali vanje.

3 Metoda

Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 141 mentorjev, prostovoljno vključenih v neformalni mentorski program, večina v mentorski program »Uči se od najboljših«. Dobro polovico udeležencev predstavljajo ženske (54,6 %). V največjem deležu je zastopana starostna skupina 31 – 40 let (29,1 %), tej pa sledi starostna skupina od 41 do 50 let (26,2 %). Najmanj je mladih do 20 let (1,4 %). Glede na najvišjo doseženo izobrazbo je v vzorcu največ tistih z zaključeno univerzitetno izobrazbo ali bolonjskim magisterijem (43,3 %), sledijo pa tisti z zaključeno visoko šolo ali bolonjsko izobrazbo 1. stopnje (21,3 %), najmanj pa jih ima zaključeno zgolj srednjo šolo (5,0 %). Večji delež vzorca je v preteklosti že bil vključen v mentorstvo (62,4 %), bodisi kot mentoriranci bodisi kot mentorji, trenutno pa ima največ mentorjev enega varovanca (50,4 %) ali dva (22,7 %). Dobra tretjina vzorca ima eno leto izkušenj v vlogi mentorja (35,5 %), sledijo tisti z dvema ali tremi leti (27,0 %), najmanj (15,6 %) pa jih ima štiri ali pet let izkušenj v vlogi mentorja. Sicer je bilo vseh udeležencev 149, vendar pa smo jih 8 izključili iz analiz, saj so odgovorili le na tretjino ali manj vprašanj.

Pripomočki

Uporabili smo baterijo šestih ocenjevalnih lestvic oz. vprašalnikov, ki so jih udeleženci izpolnjevali preko spleta. Skoraj vsi vprašalniki nimajo slovenskega ustreznika, zato smo jih prevedli v slovenščino; prevod sta ločeno križno preverila dva slavista-anglista, ki sta tudi podala predloge za izboljšave. Na manjšem vzorcu smo testirali razumevanje postavk ($N = 7$) in predloge teh udeležencev tudi upoštevali pri oblikovanju končne verzije. V baterijo smo vključili še *demografske podatke* (spol in starost, podatek o tem, ali so že kdaj bili vključeni v mentorstvo, stopnja izobrazbe ter število trenutnih mentorirancev). Uporabili smo naslednje merske pripomočke:

- Kakovost mentorskega odnosa (*Mentorship quality*; Allen in Eby, 2003)

Lestvica meri mentorjevo zaznano kakovost kariernega mentorskega odnosa. Sestavljena je iz petih postavk (npr. »Z mentorirancem imava kakovosten odnos.«), na katere udeleženci odgovarjajo na pet-stopenjski lestvici Likertovega tipa, kjer 1 pomeni »se sploh ne strinjam« in 5 »se popolnoma strinjam«. Višji rezultat pomeni višjo zaznano kakovost mentorskega odnosa ($\alpha = ,85$; Allen in Eby, 2003).

- Zaznane pomanjkljivosti in prednosti mentorstva (*Expected costs and benefits of being a mentor instrument*; Ragins in Scandura, 1999)

Pripomoček je namenjen ugotavljanju zaznanih pozitivnih in negativnih značilnosti mentorstva s perspektive mentorja. Vprašalnik je sestavljen iz dveh dimenzij: *pomanjkljivosti* ($\alpha = ,83$; Ragins in Scandura, 1999) in *prednosti* ($\alpha = ,89$; Ragins in Scandura, 1999). Prva zajema 17 postavk, ki tvorijo pet faktorjev (težave, $\alpha = ,87$; disfunkcionalen odnos, $\alpha = ,70$; nepotizem, $\alpha = ,76$; slab zgled, $\alpha = ,61$; odtok energije, $\alpha = ,48$ – v originalni študiji (Ragins in Scandura, 1999) so ta faktor zaradi nizkega koeficienta alfa izpustili pri analizi). Dimenzija prednosti pa sestoji iz 21 postavk, ki prav tako tvorijo pet faktorjev (mentorstvo kot prijetna izkušnja, $\alpha = ,92$; delovna uspešnost, $\alpha = ,87$; zvesta baza podpore, $\alpha = ,88$; prepoznavnost s strani drugih,

$\alpha = ,89$; generativnost, $\alpha = ,84$; Ragins in Scandura, 1999). Udeleženci na vprašalnik odgovarjajo na sedem-stopenjski lestvici Likertovega tipa, kjer 1 pomeni »se sploh ne strinjam« in 7 »se popolnoma strinjam«. Primer postavke za prednosti: »Mentorski odnos po navadi poživi mentorjevo delo.«, ter za pomanjkljivosti: »Biti mentor prinaša več slabosti kot pa prednosti.«.

- Vprašalnik karierne pripadnosti (*Career commitment measure – CCM*); Carson in Bedeian, 1994)

Pripomoček meri posameznikovo karierno pripadnost, znotraj tega pa tudi karierno odpornost. Sestavljen je iz 12 postavk, ki tvorijo tri dimenzije (karierno načrtovanje, karierna identiteta ter karierna odpornost) Za namene magistrske raziskave bomo uporabili le zadnjo dimenzijo *karierna odpornost*, ki je sestavljena iz štirih postavk. Udeleženci nanje odgovarjajo na pet-stopenjski lestvici Likertovega tipa, kjer 1 pomeni »se sploh ne strinjam« in 5 »se popolnoma strinjam«; $\alpha = ,75$ (Carson in Bedeian, 1994). Vprašalnik je najpogosteje uporabljen za merjenje karierne odpornosti in ima najbolj raziskane psihometrične lastnosti. Višji rezultat pomeni višjo karierno odpornost. Primer postavke: »Včasih se mi zdi, da je z mojim poklicnim področjem povezanih veliko slabosti«.

- *Lestvica delovnega zadovoljstva – LDZ* (Pogačnik, 1997)

Lestvica ugotavlja splošno delovno zadovoljstvo posameznika, z njo pa lahko analiziramo tudi organizacijsko klimo podjetij ali manjših skupin v njih. Ima tri lestvice: *zadovoljstvo z naravo dela* (delovne razmere, svoboda, ugled in soodločanje, zanimivost in ustvarjalnost dela), *zadovoljstvo z medosebnimi odnosi*, *dejavniki ekstrinzične motivacije*. Za namene magistrske raziskave bomo merili le splošno (povprečno) delovno zadovoljstvo. Udeleženci odgovarjajo na 15 postavk, in sicer na pet stopenjski lestvici Likertovega tipa, kjer 1 pomeni »zelo nezadovoljen« in 5 »zelo zadovoljen«; $\alpha = ,89$ (Pogačnik, 1997). Višji rezultat pomeni višje splošno delovno zadovoljstvo. Primer postavke: »SVOBODA in samostojnost pri delu«.

- Vprašalnik značilnosti parov (*Match characteristics questionnaire*, v 2.22 – MCQ; Harris in Nakkula, 2008)

Vprašalnik je primarno namenjen mentorjem, ki delajo z mladoletnimi mentoriranci. Meri kakovost mentorskega para s perspektive mentorja in je sestavljen iz lestvic: *notranja kakovost odnosa* (sedem podlestvici: splošna kompatibilnost, kompatibilnost tveganja, bližina, distanca, zadovoljstvo, neakademsko iskanje podpore, akademsko iskanje podpore), *namen* (pet podlestvici: deljenje, zabava, razvoj karakterja, prihodnost, akademskost), *zunanja kakovost odnosa* (tri podlestvici: programska podpora, starševska podpora, interference). Za namene magistrske raziskave bomo uporabili le podlestvico *zadovoljstva z odnosom* (mentorjev občutek izpolnitve v odnosu; $\alpha = ,85$; Harris in Nakkula, 2008). Ker je vprašalnik primarno namenjen mentorjem, ki delajo z mladoletniki, smo kontaktirali avtorja, ki je odobril uporabo podlestvici *zadovoljstva z mentorskim odnosom* tudi za mentorje, ki mentorirajo starejše posameznike. Ta podlestvica je sestavljena iz petih postavk (npr. »Zdi se mi, da se z mentorirancem čedalje bolj razumeva.«), od katerih se dve vrednotita obrnjeno. Nanje udeleženci odgovarjajo na šest stopenjski lestvici Likertovega tipa, kjer 1 pomeni »nikoli«, 6 pa »vedno«. Višji rezultat pomeni višje zadovoljstvo z mentorskim odnosom.

- Pripravljenost za mentoriranje v prihodnosti (*Intention to mentor in the future* – IMF; Ragins in Scandura, 1999)

Vprašalnik meri pripravljenost za mentoriranje v prihodnosti. Je dopolnjena verzija starejšega vprašalnika (Willingness to mentor scale; Ragins in Cotton, 1993), ki ga sestavljata dve postavki (ena se vrednoti obrnjeno), avtorici pa sta dodali še dve postavki. Tako vprašalnik obsega štiri postavke (npr. »Nimam želje ponovno biti mentor.«), na katere udeleženci odgovarjajo na sedem stopenjski lestvici Likertovega tipa, kjer 1 pomeni »se sploh ne strinjam« in 7 »se popolnoma strinjam« ($\alpha = ,90$; Ragins in Scandura, 1999). Višji rezultat pomeni višjo pripravljenost za mentoriranje v prihodnosti.

Postopek

Prevode vprašalnikov sta pregledala slavista in anglista, pred končno verzijo pa je vprašalnik izpolnilo nekaj udeležencev ($N = 7$), ki so podali svoja mnenja in predloge za izboljšanje prevodov. V dogovoru z vodjo mentorskega programa »Uči se od najboljših« so udeleženci dobili povabilo za sodelovanje v raziskavi preko internega informatorja. V njem smo jih poskušali motivirati preko nagovora, ki poudarja njihovo odgovornost, spoštovanost in priložnost, da pomembno pripomorejo k raziskovanju mentorstva z gledišča mentorja, saj je tovrstnih raziskav v našem prostoru malo. Vprašalnik je bil objavljen na platformi za spletno anketiranje. V neposrednem nagovoru smo jim pojasnili namen raziskave ter poudarili, da je pomembna tudi za bodoči razvoj tovrstnih programov. Pri vsakem sklopu vprašanj smo podali navodilo, naj imajo v mislih tipični, povprečni mentorski odnos. Po določenem času so preko informatorja dobili opomnike s povabili k raziskavi. Mentorje, ki jih osebno poznam, sem kontaktirala sama, pri tem pa pazila, da so bili vključeni v neformalni mentorski program. Prosila sem jih, da delijo povabilo k sodelovanju tudi morebitnim kolegom mentorjem, ki bi ustrezali pogojem. Delili so ga po Facebooku, e-pošti ter internih kanalih. Kontaktiranih je bilo približno 400 mentorjev, odzvala se jih je dobra tretjina. Odgovori osmih udeležencev niso bili uporabni za analizo, saj so prehitro odnehali z izpolnjevanjem vprašalnika. Zbrane podatke smo nato analizirali s statističnim programom SPSS 21.0, grafe pa oblikovali v programu MS Excel 2010.

4 Rezultati

Priprava spremenljivk in faktorjev

Iz tabele 4 so razvidne najnižje, najvišje in povprečne vrednosti faktorjev delovno zadovoljstvo, karierna odpornost, zadovoljstvo z mentorskim odnosom, namera za ponovno mentoriranje in kakovost. Vidimo, da imajo vsi faktorji ustrezno zanesljivost (koeficient α).

Tabela 4. Opisne statistike in koeficient zanesljivosti Cronbach α faktorjev delovno zadovoljstvo, karierna odpornost, zadovoljstvo z mentorskim odnosom, namera za ponovno mentoriranje in kakovost mentorskega odnosa

faktor	N		M	Mdn	SD	Min	Max	α
	veljavni	manjkajoči						
delovno zadovoljstvo	139	2	64,56	69,00	9,52	39,00	75,00	,95
karierna odpornost	141	0	7,45	6,00	3,63	4,00	16,00	,88
zadovoljstvo z mentorskim odnosom	141	0	26,97	28,00	3,08	19,00	30,00	,75
namera	141	0	20,77	22,00	1,75	14,00	22,00	,91
kakovost	141	0	22,15	24,00	2,99	11,00	25,00	,92

Iz tabele 5 so razvidne povprečne, minimalne in maksimalne vrednosti faktorjev dimenzije pomanjkljivosti mentorskega odnosa ter njena splošna mera. Vsi faktorji imajo ustrezno zanesljivost, razen faktorja odtok energije, katerega zanesljivost ni sprejemljiva ($\alpha = ,48$).

Tabela 5. Opisne statistike in koeficient zanesljivosti Cronbach α za faktorje zaznanih pomanjkljivosti mentorskega odnosa

faktor dimenzije zaznanih pomanjkljivosti	N		M	Mdn	SD	Min	Max	α
	veljavni	manjkajoči						
splošna mera pomanjkljivosti	141	0	33,82	27,00	16,53	17,00	77,00	,95
težave	141	0	6,34	4,00	3,66	4,00	20,00	,87
disfunkcionalen odnos	141	0	9,69	7,00	5,64	5,00	25,00	,92
nepotizem	141	0	7,91	6,00	4,55	3,00	19,00	,92
slab zgled	141	0	6,78	5,00	4,09	3,00	18,00	,95
odtok energije	141	0	3,10	2,00	1,57	2,00	8,00	,48

Opombe: splošna mera prednosti se nanaša na splošno mero dimenzije zaznanih prednosti.

Tabela 6. Opisne statistike in koeficient zanesljivosti Cronbach α za faktorje zaznanih prednosti mentorskega odnosa

faktor dimenzije zaznanih prednosti	N		M	Mdn	SD	Min	Max	α
	veljavni	veljavni						
splošna mera prednosti	141	0	127,62	136,00	19,38	54,00	147,00	,92
prijetna izkušnja	141	0	43,72	47,00	5,92	25,00	49,00	,93
delovna uspešnost	141	0	37,35	40,00	5,45	15,00	42,00	,95
zvesta baza podpore	141	0	11,23	12,00	2,73	3,00	14,00	,95
prepoznavnost	141	0	18,37	19,00	3,03	6,00	21,00	,93
generativnost	141	0	16,94	18,00	3,81	4,00	21,00	,84

Opombe: splošna mera prednosti se nanaša na splošno mero dimenzije zaznanih prednosti.

V tabeli 6 najdemo podatke o najnižjih, povprečnih in najvišjih vrednostih posameznih faktorjev zaznanih prednosti ter splošno mero dimenzije prednosti mentorskega odnosa. Vsi faktorji imajo ustrezno zanesljivost (koeficient α).

Tabela 7. Vrednosti testiranja normalnosti, asimetričnosti in sploščenosti porazdelitve skupnih mer faktorjev delovno zadovoljstvo, karierna odpornost, zadovoljstvo z mentorskim odnosom, namera za ponovno mentoriranje, kakovost mentorskega odnosa ter skupnih mer dimenzij zaznanih prednosti in pomanjkljivosti mentorskega odnosa

skupna mera	Kolmogorov – Smirnov test			Shapiro – Wilk test			As		Spl	
	statistika	df	p^*	statistika	df	p^*	koef.	SE	koef.	SE
delovno zadovoljstvo	,200	138	,000	,873	138	,000	-,615	,206	-,787	,408
karierna odpornost	,212	138	,000	,847	138	,000	,911	,204	-,291	,406
zadovoljstvo z mentorskih odnosom	,224	138	,000	,860	138	,000	-,955	,204	-,025	,406
zaznane prednosti	,197	138	,000	,862	138	,000	-,957	,204	,409	,406
zaznane pomanjkljivosti	,208	138	,000	,867	138	,000	,676	,204	-,813	,406
kakovost	,237	138	,000	,841	138	,000	-,843	,204	,126	,406
namera	,339	138	,000	,706	138	,000	-1,708	,204	2,981	,406

Opombe: koef. pomeni koeficient. $p < ,05$.

Iz statistično značilnih vrednosti testov normalnosti je razvidno, da porazdelitev nobene od skupnih mer ni normalna (tabela 7), temveč je oblika porazdelitve precej asimetrična in sploščena (vrednosti koeficientov asimetrije As in sploščenosti Spl).

Preverjanje hipotez in raziskovalnih vprašanj

Kakovost mentorskega odnosa

Pretekle izkušnje z mentorstvom in kakovost mentorskega odnosa

Prvo oblikovano hipotezo, ki pravi, da mentorji s predhodnimi izkušnjami z mentorstvom zaznavajo več prednosti mentorstva, kot pa pomanjkljivosti, smo preverjali s faktorjema skupne mere zaznanih prednosti in pomanjkljivosti ter z anketnim vprašanjem »Ali ste bili že kdaj v preteklosti vključeni v mentorstvo na delovnem mestu – bodisi kot mentor bodisi kot mentoriranec?«. Faktorja zaznanih prednosti in pomanjkljivosti je bilo potrebno dati na isti imenovalec, saj eno merimo s 17, drugo pa z 21 postavkami, zato samo vsota vrednosti ni ustrezna, ampak potrebujemo drugo srednjo vrednost – mediano. Ker podatki niso bili približno normalno porazdeljeni, pač pa precej asimetrični, smo hipotezo preverjali z neparametričnim znakovnim testom, v ta namen pa smo izračunali mediani splošnih faktorjev.

Tabela 8. *Opisne statistike za preverjanje prve hipoteze – ali mentorji s predhodnimi izkušnjami z mentorstvom zaznavajo več prednosti kot pomanjkljivosti mentorskega odnosa*

Ali ste bili že kdaj v preteklosti vključeni v mentorstvo na delovnem mestu – bodisi kot mentor bodisi kot mentoriranec?		N	
odgovor	faktor z osnovo na mediani		
Da	mediana prednosti – mediana pomanjkljivosti	manj prednosti kot pomanjkljivosti	0
		več prednosti kot pomanjkljivosti	87
		enako prednosti kot pomanjkljivosti	1
		skupaj	88
Ne	mediana prednosti – mediana pomanjkljivosti	manj prednosti kot pomanjkljivosti	1
		več prednosti kot pomanjkljivosti	50
		enako prednosti kot pomanjkljivosti	2
		skupaj	53

Opombe: glede na pretekle izkušnje z mentoriranjem preverjamo domnevo o enakosti median v skupini mentorjev, ki zaznava več prednosti, ter skupine, ki zaznava več pomanjkljivosti v mentorskem odnosu.

V tabeli 8 so navedene vrednosti glede na novo izračunani spremenljivki splošnega faktorja prednosti in pomanjkljivosti, ki temelji na mediani. Iz primerjave z odgovori udeležencev na vprašanje o preteklih izkušnjah smo ugotovili, da skoraj vsi mentorji, ki imajo predhodne izkušnje z mentorstvom, zaznavajo več prednosti kot pa pomanjkljivosti ($N = 87$) mentorskega odnosa, medtem ko le en mentor zaznava tako prednosti kot slabosti v enaki meri ($N = 1$).

Rezultat znakovnega testa kaže (tabela 9), da obstajajo statistično značilne razlike v zaznavanju prednosti in pomanjkljivosti ($Z = -9,22$; $p = ,000$). To pomeni, da zaznavajo mentorji s preteklimi izkušnjami z mentorstvom statistično značilno več prednosti kot pa pomanjkljivosti. Na osnovi predstavljenih rezultatov lahko **prvo hipotezo potrdimo**.

Tabela 9. *Neparametrični znakovni test za preverjanje prve hipoteze*

Ali ste bili že kdaj v preteklosti vključeni v mentorstvo na delovnem mestu – bodisi kot mentor bodisi kot mentoriranec?		mediana prednosti – mediana pomanjkljivosti
odgovor		
da	Z	-9,22
	p (2-stransko)	,000*
ne	Z	-6,72
	p (2-stransko)	,000

Opombe: $p < ,05$.

Zaznane pomanjkljivosti in prednosti mentorskega odnosa ter kakovost mentorskega odnosa

Z drugo hipotezo smo preverjali, ali mentorji, ki zaznavajo več prednosti kot pomanjkljivosti mentorstva, mentorski odnos dojemajo kot kakovostnejši. Uporabili smo faktor splošne mere kakovosti in novo oblikovano spremenljivko, s katero smo vzorec mentorjev razdelili v dve skupini – na mentorje, ki zaznavajo več prednosti kot pomanjkljivosti odnosa ($N = 134$; 97,2 % vzorca), ter na druge mentorje ($N = 4$; 2,8 % vzorca). Ker podatki faktorja splošne mere kakovosti mentorskega odnosa niso približno normalno porazdeljeni, ampak precej asimetrično, smo hipotezo preverjali z neparametričnim Mann-Whitney testom. Iz rezultata povprečnih rangov (glej tabelo 10) je tako moč razbrati, da mentorji, ki zaznavajo več prednosti kot pomanjkljivosti, mentorski odnos zaznavajo kot kakovostnejši ($MR = 72,78$) v primerjavi z drugimi mentorji ($MR = 10,13$).

Tabela 10. *Rezultat povprečnih rangov pri preverjanju druge hipoteze – ali mentorji, ki zaznavajo več prednosti kot pomanjkljivosti mentorstva, mentorski odnos dojemajo kot bolj kakovosten*

		N	MR
splošna mera kakovosti	drugi mentorji	4	10,13
	mentorji, ki zaznavajo več prednosti kot pomanjkljivosti	137	72,78
	skupaj	141	

Opombe: MR pomeni povprečni rang.

Iz rezultatov Mann-Whitney testa (tabela 11) je dalje razvidno, da obstajajo statistično značilne razlike v zaznavanju kakovosti med tema dvema skupinama mentorjev ($U = 30,50$; $p = ,002$). Na osnovi dobljenih rezultatov ugotavljamo, da lahko **potrdimo drugo hipotezo**, kar pomeni, da mentorji, ki zaznavajo več prednosti v mentorskem odnosu kot pomanjkljivosti, tudi sam odnos zaznavajo kot kakovostnejši.

Tabela 11. *Neparametrični Mann-Whitney test za drugo hipotezo*

	splošna mera kakovosti
Mann-Whitney U	30,500
p (2-stransko)	,002*

Opombe: $p < ,05$.

Pri prvem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, kateri faktor zaznanih prednosti v mentorskem odnosu najbolje napoveduje kakovost. To smo preverjali s faktorjem splošne mere kakovosti, ki je odvisna spremenljivka, in petimi faktorji dimenzije zaznanih prednosti (neodvisne spremenljivke). Uporabili smo multiplo linearno regresijo.

Tabela 12. *Povzetek regresijskega modela (model 1) za preverjanje prvega raziskovalnega vprašanja – kateri faktor zaznanih prednosti mentorskega odnosa najbolje napoveduje kakovost*

model	R	R ²	prilagojeni R ²	SE _e
1	,811	,657	,645	1,784

Iz rezultata prilagojenega R² (tabela 12) je razvidno, da vključene neodvisne spremenljivke pojasnjujejo 64,5 % variabilnosti odvisne spremenljivke.

Tabela 13. *Analiza variance regresijskega modela (model 1) za preverjanje prvega raziskovalnega vprašanja*

model		SS	df	MS	F	p
1	regresija	824,345	5	164,869	51,818	,000*
	ostanek	429,528	135	3,182		
	skupaj	1253,872	140			

Opombe: $p < ,05$.

Regresijski model je dovolj kakovosten za napovedovanje ($F(5) = 51,818$; $p = ,000$), kar je razvidno iz tabele 13.

Tabela 14. *Regresijski koeficienti (za model 1) pri preverjanju prvega raziskovalnega vprašanja*

faktor prednosti	nestandardizirani		standard.	t	p	statistika	
	koeficienti		koef.			kolinearnosti	
	B	SE	β			toler.	VIF
(konstanta)	6,039	1,323		4,564	,000		
prijetna izkušnja	,433	,075	,856	5,797	,000*	,116	8,600
delovna uspešnost	-,085	,091	-,154	-,928	,355	,092	10,911
zvesta baza podpore	,128	,121	,116	1,052	,295	,208	4,811
prepoznavnost	-,172	,088	-,174	-1,962	,052	,322	3,110
generativnost	,123	,072	,156	1,697	,092	,299	3,344

Opombe: splošna mera kakovosti je odvisna spremenljivka. Okrajšava »standard. koef.« pomeni standardizirane koeficiente, »toler.« pa označuje toleranco in kaže podatek o multikolinearnosti. Pri analizi je kršena predpostavka regresijske analize o multikolinearnosti, saj so faktorji med seboj povezani, to pa je pričakovano, glede na to, da merijo isto področje. $p < ,05$.

Iz tabele 14 razberemo, da se je izmed petih spremenljivk oz. faktorjev zaznanih prednosti mentorskega odnosa kot statistično pomemben izkazal en faktor, in sicer *prijetna izkušnja* ($p < ,05$). Njegov vpliv je pozitiven in močan ($\beta = ,856$), kar pomeni, da višja, kot je stopnja zaznane prijetne izkušnje, višja je tudi stopnja zaznane kakovosti mentorskega odnosa. Zelo blizu

mejne vrednosti stopnje pomembnosti je tudi faktor *prepoznavnost* ($p = ,052$), zato ga lahko pogojno obravnavamo kot statistično značilnega pri vplivu na zaznano kakovost. Njegov vpliv je negativen in zelo šibak ($\beta = - ,174$), kar pomeni, da višji ko je nivo prepoznavnosti, nižja je stopnja zaznane kakovosti. Glede na ugotovljeno sklenemo, da kakovost najbolj napoveduje faktor zaznanih prednosti *prijetna izkušnja*.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo podobno, in sicer, kateri faktor pomanjkljivosti mentorskega odnosa najbolj vpliva na zaznano kakovost odnosa. To smo preverjali s faktorjem splošne mere kakovosti (odvisna spremenljivka) in petimi faktorji dimenzije zaznanih pomanjkljivosti v odnosu (neodvisne spremenljivke). Tudi tokrat smo uporabili linearno regresijo.

Tabela 15. Povzetek regresijskega modela (model 2) pri preverjanju drugega raziskovalnega vprašanja – kateri faktor zaznanih pomanjkljivosti mentorskega odnosa najbolj vpliva na kakovost

model	R	R ²	prilagojeni R ²	SE _e
2	,779	,607	,592	1,911

Prilagojeni R² kaže, da vključene neodvisne spremenljivke pojasnjujejo 59,2 % variabilnosti odvisne spremenljivke (tabela 15). Regresijski model pa je dovolj kakovosten za napovedovanje ($F(5) = 41,658$, $p = ,000$), kot je razvidno z tabele 16.

Tabela 16. Analiza variance regresijskega modela (model 2) za preverjanje drugega raziskovalnega vprašanja

model		SS	df	MS	F	p
2	regresija	760,783	5	152,157	41,658	,000*
	ostanek	493,089	135	3,653		
	skupaj	1253,872	140			

Opombe: $p < ,05$.

Tabela 17. Regresijski koeficienti (za model 2) pri preverjanju drugega raziskovalnega vprašanja

faktor pomanjkljivosti	nestandardizirani koeficienti		standard. koef.	t	p	statistika kolinearnosti	
	B	SE	β			toler.	VIF
(konstanta)	27,144	,383		70,885	,000		
težave	-,152	,069	-,186	-2,189	,030*	,404	2,475
disfunkcionalen odnos	-,034	,051	-,064	-,662	,509	,314	3,184
nepotizem	-,146	,069	-,222	-2,126	,035*	,268	3,732
slab zgled	-,063	,065	-,086	-,968	,335	,373	2,684
odtok energije	-,686	,172	-,360	-3,991	,000*	,357	2,801

Opombe: splošna mera kakovosti je odvisna spremenljivka. Okrajšava »standard. koef.« pomeni standardizirane koeficiente, »toler.« pa označuje toleranco in kaže podatek o multikolinearnosti. Pri analizi je kršena predpostavka regresijske analize o multikolinearnosti, saj so faktorji med seboj povezani, to pa je pričakovano, glede na to, da merijo isto področje. $p < ,05$.

Izmed petih faktorjev dimenzije zaznanih pomanjkljivosti v mentorskem odnosu (tabela 17) so se kot statistično pomembni izkazali trije ($p < ,05$), in sicer *težave*, katerega vpliv je negativen in zelo šibak ($\beta = - ,186$), kar pomeni, da višja kot je stopnja zaznavanja težav, nižja je stopnja zaznane kakovosti v odnosu. Vpliv drugega faktorja *nepotizem* je tudi negativen in šibak ($\beta = - ,222$), kar pomeni, da višja stopnja zaznanega nepotizma pomeni nižjo kakovost mentorskega odnosa. Faktor *odtok energije* ima prav tako negativen in šibak vpliv ($\beta = - ,360$), kar pomeni, da višja stopnja zaznavanja odтока energije vodi v nižjo stopnjo zaznane kakovosti odnosa. Glede na ugotovljeno zaključujemo, da na zaznano kakovost mentorskega odnosa najbolj vpliva faktor *odtok energije*, vendar ima neustrezno zanesljivost ($\alpha = ,48$), zato kot relevantnega vzamemo faktor *nepotizem*.

Namera za ponovno mentoriranje in kakovost mentorskega odnosa

V tretji hipotezi smo predvideli, da mentorji, ki odnos zaznavajo kot kvalitetnejši, verjetneje mentorirajo tudi v prihodnje. Za preverjanje slednjega smo uporabili enako spremenljivko »mentorjev« kot pri drugi hipotezi, saj se je izkazalo, da so mentorji, ki zaznavajo več prednosti, tudi tisti, ki odnos zaznavajo kot kvalitetnejši. Ker so podatki faktorja *namera* precej asimetrično razporejeni, smo tudi tokrat hipotezo preverjali z neparametričnim Mann-Whitney testom.

Tabela 18. Rezultat povprečnih rangov pri preverjanju tretje hipoteze – mentorji, ki odnos zaznavajo kot kvalitetnejši, verjetneje mentorirajo tudi v prihodnje

		N	MR
splošna mera namere	drugi mentorji	4	35,63
	mentorji, ki zaznavajo več prednosti kot pomanjkljivosti	137	72,03
	skupaj	141	

Opombe: spremenljivka »drugi mentorji« pomeni mentorje, ki zaznavajo več pomanjkljivosti v mentorskem odnosu ali enako mero tako prednosti kot pomanjkljivosti tega odnosa.

Iz rezultatov povprečnih rangov (tabela 18) je razvidno, da mentorji, ki zaznavajo več prednosti kot pomanjkljivosti, verjetneje mentorirajo tudi v prihodnje ($MR = 72,03$) v primerjavi z drugimi mentorji ($MR = 35,63$).

Tabela 19. Neparametrični Mann-Whitney test za preverjanje tretje hipoteze

	splošna mera prihodnje namere
Mann-Whitney U	132,500
p (2-stransko)	,048*

Opombe: $p < ,05$.

Rezultat Mann-Whitney testa (tabela 19) kaže, da obstajajo statistično pomembne razlike v prihodnji nameri za mentoriranje med tistimi mentorji, ki odnos zaznavajo kot kvalitetnejši in tistimi, ki ga zaznavajo kot manj kvalitetnega ($U = 132,500$; $p = ,048$), zato lahko **potrdimo tretjo hipotezo**.

Delovno zadovoljstvo mentorja in kakovost mentorskega odnosa

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju smo želeli ugotoviti, ali se kakovost z mentorskim odnosom povezuje z delovnim zadovoljstvom. Primerjali smo faktorja splošne mere kakovosti in delovnega zadovoljstva, pri tem pa uporabili Pearsonov koeficient korelacije.

Tabela 20. Korelacijska matrika kakovosti mentorskega odnosa in delovnega zadovoljstva

		kakovost	delovno zadovoljstvo
kakovost	<i>r</i>	1	,701**
	<i>p</i> (2-stransko)		,000
	<i>N</i>	141	139
delovno zadovoljstvo	<i>r</i>	,701**	1
	<i>p</i> (2-stransko)	,000	
	<i>N</i>	139	139

Opombe: kakovost označuje splošno mero zaznane kakovosti z mentorskim odnosom, delovno zadovoljstvo pa splošno mero zaznanega delovnega zadovoljstva. $p < ,01$.

Rezultati kažejo (tabela 20), da sta kakovost mentorskega odnosa in splošno delovno zadovoljstvo statistično pomembno povezana. Njuna povezanost je pozitivna in po moči visoka ($r = ,701$; $p = ,01$), kar pomeni, da višja kot je kakovost, višje je delovno zadovoljstvo ter obratno. Da bi se trdneje prepričali o povezavi, smo izračunali še Pearsonovo korelacijo med kakovostjo in zadovoljstvom z mentorskim odnosom, ki je bila še nekoliko višja od korelacije z delovnim zadovoljstvom ($r = ,780$; $p < ,01$). To pomeni, da višja kot je kakovost, višje je zadovoljstvo z mentorskim odnosom in obratno.

Karierna odpornost mentorja

Pri četrtem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, ali obstaja pozitivna povezava med zaznano kakovostjo mentorskega odnosa in karierno odpornostjo mentorja, pri čimer smo uporabili faktorja splošne mere kakovosti in karierne odpornosti ter Pearsonov koeficient.

Tabela 21. Korelacijska matrika kakovosti mentorskega odnosa in karierne odpornosti

		kakovost	karierna odpornost
kakovost	<i>r</i>	1	-,658**
	<i>p</i> (2-stransko)		,000
	<i>N</i>	141	141
karierna odpornost	<i>r</i>	-,658**	1
	<i>p</i> (2-stransko)	,000	
	<i>N</i>	141	141

Opombe: kakovost označuje splošno mero zaznane kakovosti z mentorskim odnosom. $p < ,01$.

Kakovost mentorskega odnosa in karierna odpornost sta statistično značilno povezani (tabela 21), in sicer je njuna povezanost negativna in po moči srednje močna ($r = ,658$; $p < ,01$), kar pomeni, da višja kot je kakovost, nižja je karierna odpornost.

Pri zadnjem raziskovalnem vprašanju smo ugotavljali, ali se odpornost s starostjo mentorja zvišuje, uporabili pa smo Pearsonov koeficient. Ugotovili smo (tabela 22), da sta

starost in karierna odpornost statistično značilno povezani ($r = - ,523$; $p < ,01$). Njuna povezanost je negativna in po moči srednje močna. To pomeni, da višja kot je starost mentorja, nižja je karierna odpornost in obratno.

Tabela 22. Korelacijska matrika karierne odpornosti in starosti

		karierna odpornost	starost
karierna odpornost	r	1	-,523**
	p (2-stransko)		,000
	N	141	141
starost	r	-,523**	1
	p (2-stransko)	,000	
	N	141	141

Opombe: $p < ,01$.

Želeli smo preveriti še morebitne razlike po starostnih kategorijah v izraženi karierni odpornosti (tabela 23), zato smo opravili analizo razlik z neparametrično metodo Kruskal-Wallis testom, saj je mera porazdeljena precej asimetrično. Ugotovili smo, da karierna odpornost z vsako naslednjo starostno skupino upada ($MR_{(do\ 20)} = 101,50$; $MR_{(61\ in\ več)} = 33,25$), razlike med starostnimi kategorijami pa so se izkazale kot statistično značilne ($\chi^2(5) = 44,522$, $p = ,000$) pri $p < ,05$. Tako lahko zaključimo, da je kakovost mentorskega odnosa negativno povezana s karierno odpornostjo in upada z vsako naslednjo starostno skupino.

Tabela 23. Rangi karierne odpornosti in starostnih skupin udeležencev

	starostna skupina (leta)	N	MR
splošna mera karierne odpornosti	do 20	2	101,50
	21 – 30	28	99,30
	31 – 40	41	85,44
	41 – 50	37	61,28
	51 - 60	27	39,17
	61 in več	6	33,25
	skupaj	141	

V drugem delu smo preverili, ali je odpornost višja pri mentoricah, za kar smo uporabili dihotomno spremenljivko spola in skupno mero karierne odpornosti ter Pearsonov koeficient. Ugotovili smo (tabela 24), da sta karierna odpornost in spol statistično značilno negativno in šibko povezana ($r = - ,240$; $p < ,01$). To pomeni, da je pri ženskah karierna odpornost nižja, pri moških pa višja. Kot odgovor na raziskovalno vprašanje lahko rečemo, da se karierna odpornost s starostjo mentorja znižuje, pri mentoricah pa je nižja kot pri mentorjih.

Tabela 24. *Korelacijska matrika karierne odpornosti in spola*

		karierna odpornost	spol
karierna odpornost	<i>r</i>	1	-,240**
	<i>p</i> (2-stransko)		,004
	<i>N</i>	141	141
spol	<i>r</i>	-,240**	1
	<i>p</i> (2-stransko)	,004	
	<i>N</i>	141	141

Opombe: p < ,01.

5 Razprava

Kakovost mentorskega odnosa s perspektive mentorja

Pretekle izkušnje z mentorstvom in kakovost mentorskega odnosa

Prva hipoteza predvideva, da mentorji s predhodnimi izkušnjami z mentorstvom, bodisi kot mentoriranci bodisi kot mentorji, zaznavajo več prednosti kot pa pomanjkljivosti mentorstva od tistih brez tovrstnih izkušenj. S statistično analizo smo ugotovili, da predpostavljeno za našo populacijo mentorjev drži. Ta ugotovitev se sklada z ugotovitvami drugih raziskovalcev (Allen, Poteet in Burroughs, 1997; Ragins in Scandura, 1999; Ragins in Cotton, 1993). Pretekle izkušnje z mentorstvom namreč vplivajo na pričakovanja in zaznave prednosti in pomanjkljivosti mentorja v mentorskem odnosu (Ragins in Scandura, 1999). Izkušnje posamezniku nudijo realističen, prvoosebni vpogled v odnos in s tem v slabosti ter prednosti le-tega (Ragins in Cotton, 1993). Kdor je torej bil že predhodno vključen v mentorstvo, je prepoznal njegove pozitivne učinke ter tako tudi v sedanjem odnosu zaznal več prednosti, zato je verjetneje, da izkušeni mentorji poročajo o izpolnitvi v mentorskem odnosu in zadovoljstvu (Ragins in Scandura, 1999). Po drugi strani pa mentorji brez izkušenj konsistentno precenjujejo pomanjkljivosti ter podcenjujejo prednosti. Ugotovitve so skladne tudi s teorijo socialne izmenjave (Thibaut in Kelley, 1959), ki pravi, da posameznik zaznava različne prednosti in stroške preko izmenjave resursov v odnosu. Prednosti imajo pozitiven učinek, stroški pa negativnega na posameznikove reakcije, stališča in izide v odnosu ter prihodnje predvidevanje dogajanja. V tem primeru torej pretekle izkušnje vplivajo na zaznavanje izidov v odnosu.

Možno je, da imajo mentorji drugačno osebnostno strukturo in lastnosti kot tisti, ki niso mentorji, lastnosti pa vplivajo na zaznavo odnosa. Raziskovalci so ugotovili, da imajo višje vrednosti na dimenzijah odprtosti, sprejemljivosti, ekstravertnosti in vestnosti ter nižje na dimenziji nevroticizma kot pa tisti, ki niso mentorji (Bozionelos, 2005). Povezava med drugačno osebnostno strukturo in zaznavo slabosti in koristi mentorskega odnosa bi držala, če bi našli razlike le med mentorji, ne pa tudi mentoriranci (Ragins in Scandura, 1999), saj so raziskave, ki so podrobneje preučevale to področje, ugotovile, da tisti s predhodno izkušnjo mentoriranja zaznavajo celo več prednosti kot tisti zgolj z izkušnjo mentorja. Možno razlago lahko najdemo v tem, da imajo tisti, ki so bili v vlogi varovanja, drugačen referenčni okvir kot zgolj mentorji – številne prednosti, ki so jih zaznavali kot mentoriranci, lahko pomnožijo s pričakovanji v povezavi z vlogo mentorja in tako pričakujejo še več koristi od vloge mentorja. V prihodnjem raziskovanju bi lahko preučili še osebnostne lastnosti mentorjev in ugotovili, ali so morda v našem vzorcu razlike v zaznavanju koristi in slabosti glede na preteklo izkušnjo v vlogi mentorja ali mentoriranja.

Zaznane pomanjkljivosti in prednosti v mentorskem odnosu ter kakovost mentorskega odnosa

Postavili smo hipotezo, da mentorji, ki zaznavajo več prednosti kot pa pomanjkljivosti v mentorskem odnosu, slednjega dojemajo kot kakovostnejšega od tistih, ki zaznavajo obratno. Hipotezo smo potrdili in se sklada tudi z ugotovitvami drugih avtorjev (Allen, 2006). Kakovost, kot rečeno, zajema relacijske procese med obema akterjema v odnosu (Eby, Durley, Evans in Ragins, 2008) in združuje zadovoljstvo z odnosom ter njegove zaznane prednosti za posameznika (Hinde, 1981; Kram, 1985). Tudi tu se opiramo na teorijo socialne izmenjave

(Thibaut in Kelley, 1959), ki pravi, da zaznane prednosti odnosa, ki pritičejo iz izkušenj, procesov in izidov odnosa, vplivajo na zaznavo kakovosti. Tako se z naraščanjem prednosti viša zaznana kakovost in obratno (Eby, Durley, Evans in Ragins, 2008).

Raziskovalci so ugotovili še, da je kakovost odnosa povezana s podobnostjo med mentorjem in mentorirancem – bolj kot sta si podobna po interesih ter osebnostnih značilnostih, več prednosti odnosa zaznavata in višjo kakovost (Allen in Eby, 2003), saj ju na poti doseganja ciljev vodijo podobna vedenja in vrednote. Pri tem je potrebno upoštevati še dolžino odnosa – ob začetku je podobnost med akterjema najboljše napovedovalec kakovosti, ki pa s časoma izgubi napovedno moč (Allen in Eby, 2003). Zato bi bilo dobro v prihodnjem raziskovanju preveriti, ali in kako se dolžina odnosa in morebitna osebna podobnost akterjev povezujeta s kakovostjo mentorskega odnosa.

Ker nas je podrobneje zanimal vpliv faktorjev zaznanih prednosti in pomanjkljivosti na kakovost v odnosu, smo pri prvem raziskovalnem vprašanju ugotavljali, kateri faktor prednosti najbolj napoveduje kakovost. Vseh pet faktorjev te dimenzije je sicer med seboj povezanih, zato smo kršili statistično predpostavko linearne regresije o multikolinearnosti, vendar nas je vseeno zanimalo, ali kateri izmed faktorjev pomembno izstopa pri napovedovanju kakovosti. Rezultate moramo zato jemati z mero previdnosti. Ugotovili smo, da na kakovost v našem vzorcu najbolj vpliva faktor »prijetna izkušnja« ($p < ,05$), in sicer močno pozitivno ($\beta = ,856$). Zelo blizu statistične pomembnosti je tudi faktor prepoznavnost ($p = ,052$), njegov vpliv pa je zelo šibak in negativen ($\beta = - ,174$). Tako torej faktor »prijetna izkušnja« najbolj napoveduje kakovost mentorskega odnosa. To pomeni, da bolj ko mentor zaznava mentorstvo kot izkušnjo, povezano z občutki izpolnitve in zadovoljstvom, višja je kakovost. Vprašalnik, ki meri zadovoljstvo z mentorskim odnosom ($\alpha = ,75$), prav tako zajema mentorjev občutek izpolnitve v odnosu (Harris in Nakkula, 2008). Glede na to, da sta kakovost in zadovoljstvo z odnosom močno pozitivno povezana, niti ni presenetljivo, da je ravno faktor prijetna izkušnja tisti, ki najbolj napoveduje kakovost. Poleg tega sta tudi B. R. Ragins in T. A. Scandura (1999) ugotovili, da je primarna prednost mentorstva za mentorje občutek zadovoljstva, ki ga doživljajo zaradi spodbujanja razvoja mentoriranca, s tem pa si lahko osmišljajo mentorstvo kot pozitivno izkušnjo. Podobno tudi Levinsonova (1986) razvojna teorija v odraslosti predvideva, da mentorja prežemajo občutki zadovoljstva, ki pripomorejo k višji zaznani kakovosti odnosa, kadar mentoriranec sledi zastavljenim ciljem v odnosu in s pomočjo mentorja doseže pomembne mejnike na karierni poti. Mentorstvo kot prijetno izkušnjo doživlja še (Coates, 2012), kadar iz njega pridobi nova znanja in kompetence (npr. računalniška).

Faktor »prepoznavnost« je zelo blizu statistične pomembnosti pri napovedovanju kakovosti odnosa, in sicer bolj ko je mentor prepoznan s strani sodelavcev zaradi svoje vloge in višji kot ima status v organizaciji, nižja je zaznana kakovost mentorskega odnosa. Ta izsledek je zanimiv, saj se na splošno prednosti v odnosu povezujejo z višjo zaznano kakovostjo (Allen, 2006; Ghislieri, Gatti in Quaglino, 2009; Xu in Payne, 2014), kar smo preverjali in potrdili tudi s hipotezo v pričujoči raziskavi. V luči te ugotovitve smo domnevali, da se prepoznavnost s strani drugih pozitivno povezuje z zaznano kakovostjo odnosa. Mogoče je, da sodelavci niso dajali velikega poudarka vlogi mentorja, posebno če mentoriranec ni zaposlen v organizaciji mentorja, in tako mentorja niso prepoznali kot cenjenega in spoštovanega v organizaciji. Posledično pa se to odraža na dinamiki vpliva faktorja prepoznavnost. Ker gre za samoocenjevalno lestvico je možno tudi, da mentorji sami ne zaznavajo prepoznavnosti s strani drugih, čeprav morda obstaja. Vsekakor bi bilo dobro v prihodnjih študijah razjasniti

vpliv tega faktorja na zaznano kakovost odnosa, čeprav v pričujoči študiji ni bil statistično pomemben, vendar dovolj blizu, da ga obelodanimo.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo podobno, in sicer kateri izmed faktorjev dimenzije zaznanih pomanjkljivosti najbolj vpliva na zaznano kakovost mentorskega odnosa. Pri treh se je pokazala statistična pomembnost, in sicer kakovost najbolj napoveduje faktor »odtok energije« ($\beta = -0,360$; $p < 0,05$), ki ima šibak negativen vpliv. To pomeni, da bolj ko mentor zaznava časovno in energijsko potratnost mentorstva, nižja je zaznana kakovost odnosa. Ta faktor je sicer imel neustrezno zanesljivost ($\alpha = 0,48$), enako zanesljivost pa je imel tudi v študiji B. R. Ragins in T. A. Scandura (1999), zato so ga tam izločili iz nadaljnjih analiz. V pričujočo raziskavo smo ga vseeno vključili, saj smo želeli preveriti, ali je morda pri našem vzorcu drugače. Vsebinsko je sicer skladen s teorijo, saj bolj ko se mentorju zdi, da mentorstvo zahteva preveč časa in energije, bolj je izčrpan, manj podpore nudi varovancu, manj je vpet v odnos in manj prednosti zaznava v njem, nižja sta kakovost in zadovoljstvo z mentorskim odnosom (Ragins in Scandura, 1999). Ker gre v našem primeru za mentorje, vključene v neformalni program, je pričakovano, da bodo vrednosti na tem faktorju nizke, saj si sami glede na svoje želje in v sodelovanju z mentorirancem kreirajo potek mentorstva.

Naslednji faktor, ki ima pomemben vpliv na zaznavo kakovosti mentorskega odnosa, je »nepotizem« ($\beta = -0,222$; $p < 0,05$). Ima šibak negativen vpliv, kar pomeni, da bolj ko je mentor zaskrbljen, da bi ga drugi videli, kot da preferira svojega mentoriranca, mu popušča in omogoča neupravičene ugodnosti, nižja je zaznana kakovost mentorskega odnosa. Morda želijo mentorji ohraniti svoj ugled in dobro ime, kadar zaznajo očitke nepotizma, zato morda zmanjšajo količino stikov z mentorirancem, kar negativno vpliva na kakovost odnosa. Pogosti stiki namreč nudijo več možnosti za neposredno podporo mentorja, zaradi česar je kakovost odnosa višja (Xu in Payne, 2014). Glede na to, da sodelavci morda niso prepoznali vloge mentorja (izsledki glede faktorja prepoznavnost), je možno, da je na splošno organizacijska klima neugodna, saj so takrat lahko očitki o nepotizmu še izrazitejši. Organizacija, ki nudi ugodno klimo za mentorja, lahko preko nudenja izobraževanj in supervizij ter vključevanja tudi neformalnih mentorskih parov v okvir organizacije pomembno pripomore k uspešnosti in kakovosti mentorstva. Po moči šibak vpliv faktorja »nepotizem« v naši raziskavi je pričakovan, saj gre za mentorje neformalnega programa, pri čimer ne prihaja nujno do neposrednih rednih stikov med mentorskim parom in večjim številom sodelavcev mentorja, kot je to značilno za formalne mentorske programe, kar se odraža tudi pri prepoznavnosti mentorjeve vloge.

Faktor »težave« je tudi pokazal statistično pomemben negativen, a zelo šibak vpliv na zaznavo kakovosti ($\beta = -0,186$; $p < 0,05$). Pomeni, da bolj ko je mentor prepričan, da mentorstvo prinaša več težav kot pa pozitivnih izidov, nižja je kakovost odnosa. To je v skladu z obstoječo teorijo, ki predvideva, da so negativni izidi mentorskega odnosa povezani z njegovo nižjo kakovostjo. V diadnem odnosu, kot je mentorski, pa zaznane negativne izkušnje pomenijo neuravnotežen in potencialno težaven odnos (LeBianca in Brass, 2006).

Sicer pa so bili v celotnem vzorcu zgolj štirje udeleženci, ki so v mentorskem odnosu zaznavali več pomanjkljivosti kot prednosti. To razlagamo s specifikom vzorca, saj gre za mentorje, vključene v neformalen mentorski program izven delovne organizacije, ki dopušča veliko svobode pri kreiranju mentorskega procesa glede na lastne želje in s tem daje možnosti za več zaznanih prednosti, višjo kakovost in zadovoljstvo z odnosom. Lahko pa vpliva tudi na nižjo prepoznavo veljave mentorjeve vloge s strani sodelavcev (če mentorski par ni pogosto zahajal v družbo neposrednih mentorjevih sodelavcev). Izsledke o statistično značilnem vplivu faktorjev dimenzij zaznanih pomanjkljivosti in prednosti pa moramo interpretirati s previdnostjo, saj smo kljub temu, da sta bila regresijska modela dovolj kakovostna za

napovedovanje, pri analizi kršili predpostavko multiple linearne regresije o multikolinearnosti. Možno je, da je to vplivalo na rezultate.

Namera za ponovno mentoriranje in kakovost mentorskega odnosa

Za organizacijo je pomembno, da stremi k retenciji izkušenih kakovostnih mentorjev, ki pomenijo dodano vrednost pri upravljanju s človeškimi viri in pripomorejo k uspešnosti poslovanja. V okviru tretje hipoteze smo predpostavili, da mentorji, ki odnos zaznavajo kot kakovostnejši, tudi v prihodnje verjetneje ponovno nastopijo v vlogi mentorja. Z analizo smo tretjo hipotezo potrdili, kar je v soglasju z ugotovitvami drugih raziskovalcev, t. j. mentorji, ki zaznavajo več prednosti kot pomanjkljivosti v odnosu in tako tudi višjo kakovost odnosa, verjetneje mentorirajo tudi v prihodnje (Eby, Durley, Evans in Ragins, 2006; Ragins in Scandura, 1999), saj sta kakovost preteklih mentorskih odnosov in zaznane prednosti pozitivno povezani z namero po ponovnem mentoriranju (Eby, Lockwood in Butts, 2006).

Pomemben faktor, ki vpliva na pripravljenost oz. namero za ponovno mentoriranje, je predhodna izkušnja z mentorstvom (Allen, 2007; Allen, Poteet in Burroughs, 1997; Ragins in Cotton, 1993; Ragins in Scandura, 1999). Kot smo že ugotovili pri prvi hipotezi, se predhodne izkušnje z mentorstvom pozitivno povezujejo s kakovostjo mentorskega odnosa. Posamezniki cenijo prednosti, ki so jih takrat pridobili iz odnosa (Kram, 1985). S perspektive bivšega mentoriranca se to sklada z normo po recipročnosti (Gouldner, 1960). Sicer pa se povezanost med preteklimi mentorskimi izkušnjami in namero sklada z modelom vedenjske doslednosti, ki predlaga, da je predhodno vedenje zanesljiv napovednik prihodnjega (Wernimont in Campbell, 1968).

Na tem mestu lahko predpostavimo za naš vzorec, da mentorji s predhodnimi izkušnjami z mentorstvom, v mentorskem odnosu zaznavajo več prednosti, sam odnos se jim zdi bolj zadovoljiv in kakovostnejši ter imajo tako tudi višjo namero biti ponovno v mentorski vlogi, kot pa tisti mentorji, ki predhodno niso bili vključeni v mentorstvo oz. zaznavajo več pomanjkljivosti odnosa in s tem tudi sam odnos kot manj kakovosten. Zato je pomembno, da natančno preučujemo mentorski odnos s perspektive mentorja.

Kljub temu, da je raziskava B. R Ragins in T. A. Scandure (1999) pokazala, da so predhodne izkušnje moderirale odnos med namero in zaznanimi prednostmi ter pomanjkljivostmi oz. kakovostjo, pa avtorji menijo (Allen 2007; Ghislieri, Gatti in Quaglino, 2009), da niso edini relevanten faktor za zaznavo odnosa kot kakovostnega – slednji je lahko visoko kakovosten tudi, če mentor prejme dovolj informacij, treninga, izobraževanj, supervizij, spodbud s strani organizacije in ujemajočega se mentoriranca v mentorskem paru (Allen, 2007). Pripravljenost za ponovno mentoriranje je višja še pri posameznikih z notranjim lokusom kontrole, višjo željo po dosežku, empatično usmerjenostjo na druge, z višjo stopnjo izražanja prosocialnih vedenj in s pozitivnim razpoloženjem, kot pa pri posameznikih z zunanjim lokusom kontrole in nižjimi aspiracijami ter nizko empatično usmerjenostjo (Allen, 2003; Allen, Poteet in Burroughs, 1997). Tako tudi želja za ponovno mentoriranje ni odvisna zgolj od kakovosti mentorskega odnosa, pač pa tudi od splošne organizacijske klime, spodbujanja prosocialnega vedenja v organizaciji, nagrad in drugih dejavnikov (npr. družinske obveznosti). Zato bi bilo smiselno v prihodnjih študijah tudi slednje vključiti v raziskovalni okvir. Vpliv na namero za ponovno nastopanje v vlogi mentorja pa ima tudi oblika mentorstva – pri neformalnem mentorstvu je višja kot pa v formalnem (Inzer in Crawford, 2005) zaradi prostovoljne vključenosti v odnos in svobode pri oblikovanju samega procesa mentorstva.

Delovno zadovoljstvo mentorja in kakovost mentorskega odnosa

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju smo želeli raziskati, ali se kakovost z mentorskim odnosom povezuje z delovnim zadovoljstvom. Ugotovili smo, da sta konstrukta pozitivno povezana ($r = ,701$; $p < ,01$), kar pomeni, da višja kot je kakovost, višje je delovno zadovoljstvo ter obratno. Visokokakovosten odnos označujeta avtentičnost in krepitev resursov, kar privede do povišanega samovrednotenja, motivacije, novih spretnosti in želja po višji povezanosti v odnosu. Tako tovrstni mentorski odnosi prispevajo k trajnostni krepitvi mentorja (Ragins, 2000), saj mu predstavljajo spodbudo za dodatno izobraževanje, iskanje tehnične pomoči, podajanje povratnih informacij, dobi pa tudi nove poglede na lastno delo (Fletcher in Ragins, 2007). Preko tega lahko občuti višje delovno zadovoljstvo. Mentor je takrat bolj vpleten v mentorski odnos, ki je zaradi tega lahko kakovostnejši, posledično pa je tudi zadovoljnejši z njim, saj je kakovost odnosa predhodnica zadovoljstva z njim (Allen in Eby, 2003; Xu in Payne, 2014). Oba, mentorstvo in delovno zadovoljstvo, se povezujeta z nižjim absentizmom in retencijo v organizaciji (Coates, 2012; Kozlovič, Lončar in Lovenjak, 2013).

To ugotovitev bi lahko deloma povezali z ugotovitvami študije R. Ghosh in Reia (2013), ki sta raziskovala povezavo med funkcijami mentorstva in kariernimi izidi, med drugim tudi delovnim zadovoljstvom. Izkazalo se je, da je kakovost mentorskega odnosa pozitivno povezana z delovnim zadovoljstvom, sicer pa je psihosocialna funkcija mentorstva tista, ki največ doprinese k višjemu zadovoljstvu na delovnem mestu. Od mentorja se pričakuje, da nudi informacije in instrumentalno socialno podporo varovancu, da pa bi to lahko storil, mora vseskozi nadgrajevati svoje znanje, kar mu lahko pomaga tudi pri doseganju uspehov na lastni karierni poti (McManus in Russel, 1997). Če ga mentoriranec prepozna kot vzornika, ga posnema, zato verjetneje doseže zastavljene cilje, mentor pa zaradi tega zazna več prednosti mentorskega odnosa in višjo kakovost. Posledično občuti višje delovno zadovoljstvo, kot tudi zadovoljstvo z mentorskim odnosom in organizacijsko pripadnost.

Mentorski odnos, v katerem mentor nudi vsestransko podporo varovancu, ponuja več možnosti mentorirancu, da razvije svoje potenciale in doseže cilje, posledično pa oba odnos zaznavata kot kvalitetnejši. Ker mentor ob usposabljanjih pridobiva novo znanje, ki mu pomaga v lastni karieri, ter zaradi občutka zadovoljstva ob dosežkih svojega varovanca, je njegovo delovno zadovoljstvo višje. To se sklada z dejavniki, ki vplivajo na to zadovoljstvo (Svetlik, 1998) in so povezani z vsebino dela (učenje, strokovna rast, možnost izrabe znanja – mentor se dodatno izobražuje in podaja svoje znanje naprej), s samostojnostjo pri delu (soodločanje, samostojno razporejanje časa in nalog – mentor soodloča o poteku mentorstva), z vodenjem in organizacijo dela (stopnja nadzora, dajanje pohval in kritik – pri kvalitetnem in uspešnem mentorstvu mentor daje in prejema pohvale), plačo (plača, ugodnosti – preko kvalitetnega in s tem uspešnega mentorstva ima več možnosti za napredovanje, nagrade), z odnosi (vzdušje, timsko delo, komunikacija med sodelavci in nadrejenimi – mentorja prepoznajo kot pomembnega člana in ga bolj cenijo) ter razmerami pri delu (varnost, dejavniki okolja in fizičnega dela – mentor sam oblikuje mentorski proces in s tem posredno vpliva na razmere pri mentorstvu). Iz prvega raziskovalnega vprašanja smo ugotovili, da na kakovost najbolj vpliva faktor prijetna izkušnja, ki pomeni občutek izpolnitve in zadovoljstva. Tudi ta izsledek nakazuje, da je kakovost povezana z delovnim zadovoljstvom mentorjev, vključenih v raziskavo.

Ker se kakovost povezuje tudi z zadovoljstvom z mentorskim odnosom, smo preverili še njuno povezanost in ugotovili, da je slednja visoka in močna ($r = ,780$; $p < ,01$). Ta rezultat smo vzeli kot dodatno informacijo k razjasnitvi raziskovalnega vprašanja, saj višja kakovost odnosa

pomeni višje zadovoljstvo z njim, to pa višje delovno zadovoljstvo (Allen in Eby, 2003; Ragins, Cotton in Miller, 2000; Xu in Payne, 2014). X. Xu in S. C. Payne (2014) sta ugotovili, so vplivi kakovosti na delovno zadovoljstvo odvisni od zadovoljstva z mentorskim odnosom. Vendar pa so bili podatki raziskav zbrani na vzorcu tako mentorjev kot mentorirancev, zato jih z zadržkom posplošujemo na naš vzorec mentorjev. So pa izsledki naše raziskave podobni izsledkom na populaciji mentorirancev, kjer se zadovoljstvo z mentorskim odnosom pozitivno povezuje z delovnim zadovoljstvom, samozavestjo v delovnem okolju in možnostmi napredovanja, tesno pa je povezano tudi z zaznavo kakovosti mentorskega odnosa (Ragins, Cotton in Miller, 2000).

Karierna odpornost mentorja

Karierna odpornost in kakovost mentorskega odnosa

Zanimalo nas je, ali obstaja pozitivna povezava med zaznano kakovostjo mentorskega odnosa in karierno odpornostjo mentorja, kar je naše četrto zastavljeno raziskovalno vprašanje. Ugotovili smo srednje močno negativno povezanost, kar je v nasprotju s pričakovanji. Ker raziskav specifično na mentorjih še ni zaslediti, smo predvidevali, da se bo odpornost s kakovostjo povezovala podobno kot pri mentorirancih. Raziskave so namreč potrdile, da mentorstvo spodbuja karierno odpornost mentorirancev (Day, 2004; Lyons, Schweitzer in Ng, 2015) preko mentorja kot modela, ki mentorirancu predstavlja koristi, nagrade in prednosti, ki jih lahko pridobi, če vztraja na karierni poti (Day, 2004), to pa pripomore k višjemu kariernemu zadovoljstvu in dosežkom. Tudi raziskavi v Indiji sta pokazali (Arora in Rangnekar, 2014; 2016), da so mentoriranci karierno odpornejši kot pa ne-mentorirani zaposleni. Z vidika mentorja smo predvidevali, da karierno mentorstvo omogoča mentorju razvijati dodatne kompetence in znanje, preko tega pa pridobi resurse za boljše spoprijemanje z negativnimi kariernimi šoki in vztrajanje kljub frustrirajočim oviram na karierni poti. To pomeni, da mentor utrdi oz. razvije karierno odpornost. Izsledki še kažejo, da na izraženost odpornosti pozitivno vpliva ugodna organizacijska klima (Carson in Bedeian, 1994) in dodatna izobraževanja, supervizije ter usposabljanja (npr. pri vlogi mentorja), preko katerih mentor razvija strategije spoprijemanja z različnimi stresorji (Seibert, Kraimer in Heslin, 2016).

Ker se je izkazalo, da na kakovost izmed faktorjev prednosti v največji meri vpliva faktor »pozitivna izkušnja«, je možno, da bolj ko mentor mentorstvo povezuje z občutki izpolnitve in zadovoljstva, manj je karierno odporen, saj je morda tako vznemirjen in preokupiran s kakovostnim mentorstvom, ki zahteva veliko njegove vpletenosti, da nezavedno posveča manj pozornosti spoprijemanju z oviram na lastni karierni poti. V primeru manj kakovostnega mentorstva pa ima več časa za razmislek in vrednotenje svoje karierne poti, zato morda najde več priložnosti za prilagajanje na spremembe v karieri. Vendar pa glede na rezultate pri faktorju »odtok energije«, ki predstavlja časovno in energijsko potratnost mentorstva, temu težko pritrdimo. Ta faktor je sicer imel največji negativni vpliv na kakovost, vendar pa ni imel ustrezne zanesljivosti.

Če razmišljamo v smeri faktorja »nepotizem«, ki na kakovost vpliva šibko negativno ($\beta = -0,222$; $p < ,05$), je možno, da ob več očitkih nepotizma mentorja skrbi za ugled, zato zmanjša pogostost stikov z mentorirancem zaradi česar se kakovost zniža, kot smo že omenili pri razpravi o tem faktorju. Ker pa se mentor vseeno bori proti očitkom, se zaznava odpornosti morda zviša. Ker smo v razpravi o faktorju prepoznavnost nakazali, da sodelavci morda sploh niso v večji meri prepoznali mentorjeve vloge, je razlaga preko faktorja nepotizem manj verjetna.

Možno je, da gre za splet več dejavnikov – manj ugodne organizacijske klime, ki negativno vpliva na odpornost ter neformalnega mentorstva, ki omogoča manj pogoste stike med mentorskim parom in mentorjevimi sodelavci, ki bi sicer lahko prepoznali to pomembno mentorjevo vlogo in s prepoznavo vplivali na izboljšanje organizacijske klime ter mentorju dali pozitivne okrepitve. Preko tega bi se njegova karierna odpornost okrepila.

Karierna odpornost, starost in spol mentorja

Pri zadnjem raziskovalnem vprašanju smo preverili, ali se odpornost mentorja s starostjo zvišuje. Ugotovili smo ravno obratno, in sicer, da se s starostjo znižuje, kar pomeni, da so najmlajši mentorji imeli najvišje izraženo odpornost, najstarejši pa najnižjo (starostna skupina 61 let in več). Upadanje je statistično značilno za vsako naslednjo starostno skupino. To je v nasprotju z ugotovitvijo Carsona in Bedeiana (1994), ki menita, da se odpornost s starostjo zvišuje, saj so starejši mentorji običajno že dosegli svoje realne cilje, ugled in položaj v organizaciji, tako da jim ni potrebno tekmovati s sodelavci v tolikšni meri, kot v mlajših letih. Poleg tega imajo na voljo čedalje manj opcij za spreminjanje kariernih poti, s tem pa tudi možnih stresorjev. Porazdelitev karierni odpornosti po starostnih skupinah je pokazala linearno upadanje, kar je tudi v nasprotju s kariernimi fazami po Slocumu in Cronu (1985), ki menita, da je odpornost najnižja do 30. leta, saj so takrat zaposleni preokupirani z učenjem primernih vedenj in norm delovnega mesta, zato v manjši meri skrbijo za karierni cilje, manj tvegajo in manj natančno določajo ključne točke na svoji karierni poti. Nato pa se karierna odpornost med 31. in 45. letom zviša, saj zaposleni več tvegajo, imajo jasnejše cilje in so že prilagojeni na norme, vedenja organizacije. Po 46. letu pa zopet upade, saj jim karierni cilji niso več tako pomembni, manj jih je strah neuspeha, na splošno so manj vključeni v delo. V praksi pa se je izkazalo, da je odpornost ostala po 31. letu na isti ravni, in sicer višje kot do 30. leta (Noe, Noe in Bachhuber, 1990), vendar pa niso pa natančneje določene za populacijo mentorjev.

Glede na to, da gre za starejše izsledke, predvidevamo, da je v našem okolju današnja zaposlitvena kultura mladih precej drugačna – že med izobraževanjem, posebno pa ob koncu šolanja, se morajo zaradi velike konkurence in omejene ponudbe delovnih mest sami angažirati, da pridejo do želene zaposlitve. Ob tem se soočajo z raznovrstnimi preprekami in morajo pokazati veliko prilagodljivosti, spretnosti ter pripravljenosti na izzive, pogosto pa tudi tekmujejo med seboj. Poleg razmišljajo še o ustvarjanju družinskega življenja oz. krmarijo med družinskimi obveznostmi in službo, kjer se morajo šele uveljaviti. Pereč problem so pre-

karne oblike zaposlitve mladih, ki ne nudijo dolgoročne socialne varnosti. Vse naštetu predstavlja negativne karierni šoke. Da bi posameznik lahko vztrajal v takem okolju ter kljub oviram sledil svojim kariernim željam in ciljem, mora nujno razviti karierno odpornost. Mlajšim mentorjem, vključenim v našo raziskavo, je to verjetno uspelo. Starejši mentorji vključeni v raziskavo, pa morda niso navajeni na tolikšno količino stresorjev, kot jih v današnjem času doživljajo mladi, saj so se pretežno zaposlili, ko so bili zaposlitveni pogoji ugodnejši in večja količina zaposlitev za nedoločen čas, manjša je bila verjetnost izgube službe ter večinoma notranji trg z nizko zunanjo konkurenco (npr. v bivši skupni socialistični državi). To je morda botrovalo temu, da so v manjši meri razvili karierno odpornost kot pa današnji mlajši kolegi. Danes pa morda menijo, da ne potrebujejo dodatnih izobraževanj in usposabljanj zaradi lastnih dolgoletnih izkušenj in se jih tako ne udeležujejo v tolikšni meri kot mladi mentorji. Preko usposabljanj in izobraževanj lahko razvijamo strategije spoprijemanja z različnimi stresorji in osebno rastemo, kar pozitivno vpliva na karierno odpornost (Seibert, Kraimer

in Heslin, 2016). V obdobju tranzicije pa so zaposleni zaradi prehoda v tržno gospodarstvo in reorganizacije občutili več pritiskov in strahu glede zaposlitve. Prišlo je do naglega padca varnosti zaposlitve, narastlo pa je število prej dokaj redkih zaposlitev za določen čas, delnih in honorarnih zaposlitev, tudi stečajev (Trbanc, 1991). Morali so se hitro prilagoditi na spremembe in pridobiti resurse, da se spoprimejo z ovirami – razviti so morali karierno odpornost. Če so bili v organizaciji z ugodno klimo in morda tudi vključeni v mentorstvo, so se lahko bolje prilagodili na spremembe, saj je karierna odpornost povezana s tem (Carson in Bedeian, 1994).

Ena od razlag naših izsledkov lahko ta, da ima starejši mentor že odrasle otroke, z morebitnim partnerjem pa imata tako več časa zase in za razvoj ali vzdrževanje kakovostnega partnerstva (pa tudi drugih odnosov, npr. odnosa z vnuki, pomembnimi drugimi), ki postane pomembnejši kot pa kariera. Ker je mentor že izoblikoval svoje ime v organizaciji in si pridobil spoštovanje, ga ne skrbi v tolikšni meri karierna prihodnost, prav tako pa doživlja razne karierne šoke v manjši meri kot mlajši kolegi, saj mu ni treba tekrovati za delovne naloge ali položaj, zato je njegova karierna odpornost nižja.

V drugem delu tega raziskovalnega vprašanja smo raziskovali, ali je odpornost višja pri mentorih in v nasprotju s pričakovanji ugotovili, da je višja pri mentorjih. Predvidevali smo, da bodo ženske bolj odporne, saj se v karieri srečujejo z več ovirami – na splošno morajo delati več za isto plačilo, negativni šok za kariero predstavlja tudi porodniški stalež (Woodd, 1999). Večina sicer starejših študij ni pokazala razlik med spoloma (Noe, Noe in Bachhuber, 1990), zato je naš rezultat toliko bolj zanimiv. Sklada se le z ugotovitvijo Y. C. Liu (2003), vendar pa je bila njena raziskava opravljena na Tajvanu, kjer ima ženska tradicionalno podrejeno vlogo moškemu in so zato rezultati manj primerljivi. Carson in Bedeian (1994) pravita, da je odpornost povezana s položajem v podjetju. Morda se moški, zaradi splošno gledano višjih položajev na delovnem mestu kot ženske, pogosteje srečujejo z instrumentalnimi ovirami, hkrati pa morajo sprejemati veliko pomembnih, tudi stresnih odločitev. Za uspešno opravljanje dela so morali razviti potrebne spretnosti za spoprijemanje z ovirami, saj brez njih najverjetneje ne bi bili na višjih položajih. Tako pa so postali karierno odpornejši.

Sklepi

Ugotovitve lahko nosijo pomembne smernice za osmišljanje neformalnih mentorskih programov. Vendar pa ima raziskava več pomanjkljivosti, saj rezultati veljajo le za specifičen vzorec prostovoljnih mentorjev, zato jih ne moremo posploševati na druge populacije. Določene izsledke moramo interpretirati s previdnostjo, saj smo pri analizah kršili statistično predpostavko o multikolinearnosti. Ker so mentorji v občutno večji meri zaznavali prednosti kot pa pomanjkljivosti odnosa, porazdelitev ni približno normalna, zato smo morali uporabiti neparametrične statistične metode. V prihodnje bi bilo dobro, da bi zajeli bolj raznolik vzorec, ki bi se verjetneje porazdeljeval normalno. Tako bi zanesljiveje primerjali rezultate tudi tistih mentorjev, ki zaznavajo več pomanjkljivosti mentorskega odnosa. Omejitev predstavlja še to, da imajo mentorji v vzorcu pretežno le eno ali dve leti izkušenj z mentorsko vlogo, kar morda vpliva na njihove odgovore. Uporabljeni merski pripomočki so samoocenjevalni, zato lahko prihaja do napak. Da bi dobili natančnejše zaključke, bi morali v prihodnjih raziskavah rezultate primerjati z izsledki raziskav formalnih mentorskih programov. Neformalni namreč dopuščajo veliko svobode, zato morda sodelavci, pa tudi sami mentorji ne prepoznajo določenih karakteristik mentorstva. Preko primerjave pa bi morda dobili trdnejše dokaze o vplivih in povezavah konstrukтов. Ob tem bi lahko v prihodnje mentorje povprašali še o ostalih

dejavnikih, ki lahko vplivajo na kakovost odnosa in karierno odpornost, npr. o zaznani organizacijski klimi, osebnostnih lastnostih, položaju v organizaciji ter podrobneje o vrsti predhodne izkušnje z mentorstvom. Ugotavljali bi lahko še izraženost kariernih funkcij, ki jih nudi mentor, in njihove povezave z zaznano kakovostjo mentorskega odnosa. Dobili bi celovitejšo sliko o možnih vplivih različnih dejavnikov na kakovost in karierno odpornost. Potrebno bi bilo tudi razviti pripomočke, ki ne temeljijo zgolj na samoocenjevanju. Opravili pa bi lahko še longitudinalne študije, ki bi poglobljeno razjasnile vplive obravnavanih karakteristik.

6 Zaključki

V magistrski nalogi smo raziskovali mentorjevo perspektivo doživljanja kakovosti in karierno odpornost v neformalnih mentorskih odnosih ter z njima povezane konstrukte. Ugotovili smo, da mentorji, ki imajo predhodne izkušnje z mentorstvom, zaznavajo več prednosti mentorskega odnosa, kot pa pomanjkljivosti, ter tako potrdili prvo hipotezo. Pretekle izkušnje z mentorstvom namreč vplivajo na pričakovanja in zaznave prednosti in pomanjkljivosti, ki jih mentor doživlja v mentorskem odnosu (Ragins in Scandura, 1999). Potrdili smo tudi drugo hipotezo, in sicer mentorji, ki zaznavajo več prednosti kot pa pomanjkljivosti odnosa, slednjega dojemajo kot kvalitetnejšega. Kakovost namreč zajema relacijske procese med obema akterjema v odnosu (Eby, Durley, Evans in Ragins, 2008) in združuje zadovoljstvo z odnosom ter njegove zaznane prednosti za posameznika (Hinde, 1981; Kram, 1985). Za gradnjo mentorske kulture je pomembno obdržati dobre mentorje, ki se trudijo za kvalitetno mentorstvo. Potrdili smo, da se mentorji, ki zaznavajo odnos kot kakovostnejši, pogosteje odločajo za ponovno mentoriranje kot tisti, pri katerih je bila zaznana kakovost odnosa nižja. Visokokakovosten odnos namreč botruje višji pripravljenosti za ponovno mentoriranje (Allen, Poteet in Burroughs, 1997). Te informacije so izredno pomembne pri evalvaciji in načrtovanju prihodnjih neformalnih kariernih mentorskih programov.

Zaradi pomanjkljivega števila zanesljivih izsledkov smo si postavili tudi pet raziskovalnih vprašanj. Ugotovili smo, da na zaznano kakovost odnosa najbolj vpliva faktor »prijetna izkušnja« dimenzije zaznanih prednosti mentorskega odnosa, in sicer pozitivno, na dimenziji zaznanih pomanjkljivosti pa faktor »odtok energije«, ki pa ima nezadovoljivo zanesljivost ($\alpha = ,48$), zato kot odgovor na raziskovalno vprašanje ponujamo faktor »nepotizem«, ki vpliva šibko negativno – zaskrbljenost mentorja, da ga drugi vidijo, kot da daje neupravičene ugodnosti svojemu varovancu. Vendar pa moramo zaključke jemati z zadržkom, saj je bila pri statistični analizi kršena predpostavka o multikolinearnosti multiple regresije. Dalje smo našli pozitivno povezavo med zaznano kakovostjo mentorskega odnosa in delovnim zadovoljstvom. Mentorji ob kakovostnem mentorstvu nadgrajujejo svoje znanje (McManus in Russel, 1997), kar jim pomaga tudi na lastni karierni poti, hkrati pa so vzorniki, zato se mentoriranci še bolj trudijo dosegati zastavljene cilje. Rezultat tega je višje delovno zadovoljstvo mentorja (Ghosh in Reia, 2013). Zanimala nas je tudi morebitna povezava med karierno odpornostjo in kakovostjo mentorskega odnosa, ki pa je bila v nasprotju s pričakovanji negativna ($r = -,658$; $p < ,01$). Ta izsledek je zanimiv, saj še ni zaslediti podobne raziskave. Razložiti smo ga poskušali s faktorjema »nepotizem« in »prepoznavnost«, verjetneje pa je rezultat manj ugodne organizacijske klime ali karakteristik neformalnega mentorstva, zato bi morali v prihodnjih študijah narediti primerjavo s formalnimi mentorskimi programi ter vanjo vključiti tudi informacijo o organizacijski klimi. Glede karierne odpornosti smo ugotovili še, da se s starostjo zmanjšuje, kar razlagamo z morebitnim širšim družbeno-socialnim kontekstom ali oddaljenostjo starejših mentorjev od same karierne poti. Izkazalo se je še, da je odpornost višja pri moških, kar smo poskušali razložiti z običajno višjimi položaji, ki jih zasedajo in ki od mentorjev zahtevajo hitro prilagajanje in sprejemanje pomembnih odločitev. Tako bi bilo potrebno za zanesljivejše ugotovitve v prihodnje študije vključiti tudi podatek o delovnem mestu oz. položaju v organizaciji.

Vendarle pa smo iz naše raziskave pridobili veliko koristnih informacij, ki nam pomagajo razumeti odnose znotraj neformalnega mentorskega procesa z vidika mentorja. Lahko namreč sklenemo, da je pri oblikovanju neformalnih programov zelo pomembno, da mentor dobi

ustrezno usposabljanje, izobraževanje in redno supervizijo, saj lahko tako bolje opravi svojo nalogo, kar pa se kaže v kakovostnejšem in uspešnejšem mentorstvu, poleg tega pa je tudi sam mentor bolj zadovoljen z odnosom. Odgovorni v programih morajo težiti k retenciji izkušenih in uspešnih mentorjev, ki že imajo razvite številne kompetence, saj s tem poskrbijo za kar najboljši prenos znanja ob najmanjših stroških. Poskrbeti je potrebno tudi za informiranje sodelavcev oz. drugih, s katerimi mentor običajno sodeluje, o pomenu mentorstva za vse vpletene, kar lahko zaradi boljšega sprejemanja s strani sodelavcev še dodatno doprinese h kakovosti. S tem se pomaga ustvarjati tudi ugodna organizacijska klima za vzdrževanje uspešnega mentorstva. Ob tem pa je še potrebno pritegniti mlade, da bodo prepoznali vrednost mentorskih programov, se v še večjem številu odločali zanje ter tako morebiti tudi sami v prihodnje postali mentorji in širili mentorsko kulturo.

7 Reference

- Ahčin, N. (2009). *Mentorstvo – učinkovit način za prenos in ohranjanje znanja v podjetju*. [Magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Allen, T. D. (2003). Mentoring others: a dispositional and motivational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 134–154.
[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00046-5](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00046-5)
- Allen, T. D. (2007). Mentoring relationships from the perspective of the mentor. V B. R. Ragins in K. E. Kram (ur.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice* (str. 123–147). Los Angeles: Sage Publications.
<http://dx.doi.org/10.4135/9781412976619.n5>
- Allen T. D. in Eby, L. T. (2003). Relationship effectiveness for mentors: factors associated with learning and quality. *Journal of Management*, 29, 469–486.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00021-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00021-7)
- Allen, T. D., Eby, L. T. in Lentz, E. (2006). The relationship between formal mentoring program characteristics and perceived program effectiveness. *Personnel Psychology*, 59, 125–153.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00747.x>
- Allen, T. D., Poteet, M. I. in Burroughs, S. M. (1997). The mentor's perspective: a qualitative inquiry and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 51, 70–89.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1596>
- Allen, T. D., Russell, J. E. A. in Maetzke, S. B. (1997). Formal peer monitoring: factors related to proteges' satisfaction and willingness to mentor others. *Group and Organization Management*, 22(4), 488–507.
<http://dx.doi.org/10.1177/1059601197224005>
- Arora, R. in Rangnekar, S. (2014). Workplace mentoring and career resilience: an empirical test. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(3), 205–220.
<http://dx.doi.org/10.1037/mgr0000021>
- Arora, R. in Rangnekar, S. (2016). Moderating mentoring relationships and career resilience: role of conscientiousness personality disposition. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 31(1), 19–36.
<http://dx.doi.org/10.1080/15555240.2015.1074052>
- Aryee, S., Chay, Y. W. in Chew, J. (1996). The motivation to mentor among managerial employees: an interactionist approach. *Group and Organization Management*, 21(3), 261–277.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory: an agentic perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2, 21–42.

- Beyene, T., Align, M., Sanchez, W. in Ballot, M. (2002). Mentoring and relational mutuality: proteges perspectives. *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 47(1), 87–102.
<http://doi.org/10.1002/j.2164-490X.2002.tb00132.x>
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277–288.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1985.tb00201.x>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Bogat, G. A. in Liang, B. (2005). Gender in mentoring relationships. V D. L. DuBois in M. J. Karcher (ur.), *Handbook of youth mentoring* (str. 205–217). Thousand Oaks, CA: Sage.
<http://dx.doi.org/10.4135/9781412996907.n11>
- Bozionelos, N. (2005). Mentoring provided: relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 24–46.
[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00033-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00033-2)
- Bozionelos, N., Bozionelos, G., Kostopoulos, K. in Polychroniou, P. (2011). How providing mentoring relates to career success and organizational commitment: a study in the general managerial population. *Career Development International*, 16(5), 446–468.
- Brown, B. L. (1996). Career resilience. V *Eric Digest No. 178*. Pridobljeno s
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED402474.pdf>
- Brown, S. L., Nesse, R. M., Vinokur, A. D. in Smith D. M. (2003). Providing social support may be more beneficial than receiving it. *Psychological Science*, 14, 320–327.
<https://doi.org/10.1111/1467-9280.14461>
- Carson, K. D. in Bedeian, A. G. (1994). Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 237–262.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1017>
- Cecić, S. (1996). Razvoj pojma o človeku v zgodnji odraslosti in kriza srednjih let. *Psihološka obzorja*, 5(3), 5–17.
- Coates, W. C. (2012). Being a mentor: what's in it for me? *Academic Emergency Medicine*, 19(1), 92–97.
<https://doi.org/10.1111/j.1553-2712.2011.01258.x>
- Collard, B. A., Epperheimer, J. W. in Saign, D. (1996). *Career resilience in a changing workplace*. Information Series No. 366, ERIC Clearinghouse on adult, career and vocational education. Columbus, OH: Center on education and training for employment. Pridobljeno s
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED396191.pdf>

- Day, R. in Allen, T. D. (2002). The relationship between career motivation and self-efficacy with protege career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 72–91.
[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00036-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00036-8)
- Eby, L. T. idr. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, 139, 441–476.
<https://doi.org/10.1037/a0029279>
- Eby, L. T., Butts, M. M., Lockwood, A. in Simon, S. A. (2004). Protégés' negative mentoring experiences: construct development and nomological validation. *Personnel Psychology*, 57, 411–447.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02496.x>
- Eby, L. T., Durley, J. R., Evans, S. C. in Ragins, B. R. (2006). The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 424–444.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.003>
- Eby, L. T., Durley, J. R., Evans, S. C. in Ragins, B. R. (2008). Mentors' perceptions of negative mentoring experiences: scale development and nomological validation. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 358–373.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.358>
- Eby, L. T., Lockwood, A. L., Butts, M. (2006). Perceived support for mentoring: a multiple perspectives approach. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 267–291.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.003>
- Erikson, E. H. (1963). *Childhood and society*. New York: Norton.
- Feldman, D. C. (1999). Toxic mentors or toxic proteges? A critical reexamination of dysfunctional mentoring. *Human Resource Management Review*, 9(3), 247–269.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00021-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00021-2)
- Fletcher, J. K. in Ragins, B. R. (2007). Stone center relational cultural theory: a window on relational mentoring. V B. R. Ragins in K. E. Kram (ur.) *The handbook of mentoring at work: theory, research and practice* (str. 373–399). Los Angeles, CA: Sage.
<https://10.4135/9781412976619>
- Ghislieri, C., Gatti, P. in Quaglino G. P. (2009). Factors affecting willingness to mentor. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 9, 205–219.
<https://doi.org/10.1007/s10775-009-9164-1>
- Godshalk, V. M. in Sosik, J. J. (2000). Does mentor-protége agreement on mentor leadership behavior influence the quality of a mentoring relationship? *Group and Organizational Management*, 25(3), 291–317.
<https://doi.org/10.1177/1059601100253005>

- Gosh, R. in Reio Jr., T. G. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 106–116.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.011>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Halatin, T. J. and Knotts, R. E. (1982). Becoming a mentor: are the risks worth the rewards? *Supervisory Management*, 27(2), 27–29.
- Harris, J. in Nakkula, M. (2008). *Match characteristics questionnaire*, v 2.22 [Merski pripomoček]. Fairfax, VA: Applied research consulting.
- Hinde, R. A. (1981). The bases of a science of interpersonal relationships. V S. Duck in R. Gilmour (ur.), *Personal relationships: 1. Studying relationships* (str. 1–22). London: Academic Press.
- Inzer, L. D. in Crawford, C. B. (2005). A review of formal and informal mentoring: process, problems, and design. *Journal of Leadership Education*, 4(1), 31–50.
- Karcher, M. J., Nakkula, M. J, Harris, J. (2005). Developmental Mentoring match characteristic: correspondence between mentors' and mentees' assessments of relationship quality. *The Journal of Primary Prevention*, 26(2), 93–110.
<https://doi.org/10.1007/s10935-005-1847-x>
- Kozlovič, S., Lončar, T., Lovenjak, I. (2013). Delovno zadovoljstvo. V M. Ozimek (ur.), *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije*. Pridobljeno s <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/delovno-zadovoljstvo.pdf>
- Krajnc, A. (1992). Mentorji in mentorstvo. *Informacije ZPMS: organizacijski list društev in zvez*, 1, 33–42.
- Kranjčec, R. (2005). Mentorstvo kot pot učenja in osebnega razvoja: funkcije mentorstva in njegovi učinki. *Andragoška spoznanja*, 11(1), 46–55.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- LaBianca, G. in Brass, D. J. (2006). Exploring the social ledger: negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. *Academy of Management Review*, 31, 596–614.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2006.21318920>
- Lawler, E. E., Hackman, J. R. in Kaufman, S. (1973). Effects of job redesign: a field experiment. *Journal of Applied Social Psychology*, 3(1), 49–62.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1973.tb01294.x>

- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1), 3–13.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.1.3>
- Liu, Y. C. (2003). *Relationships between career resilience and career beliefs of employees in Taiwan*. [Doktorska disertacija]. Texas: A&M University.
- Liu, J., Kwan, K. H. in Mao, Y. (2012). Mentorship quality and proteges work-to-family positive spillover, career satisfaction and voice behavior in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4110–4128.
<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.665072>
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 620–630.
- London, M. in Mone, E. M. (1987). *Career management and survival in the workplace: helping employees make tough career decisions, stay motivated, and reduce career stress*. San Francisco: Jossey-Bass.
- London, M. in Noe, R. A. (1997). London's career motivation theory: an update on measurement and research. *Journal of Career Assessment*, 5(1), 61–80.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1011>
- Lyons, S. T., Schweitzer, L. in Ng, E. S. W. (2015). Resilience in the modern career. *Career Development International*, 20(4), 363–383.
<https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0024>
- Martin, S. M. in Sifers, S. K. (2012). An evaluation of factors leading to mentor satisfaction with the mentoring relationship. *Children and Youth Services Review*, 34, 940–945.
<https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2012.01.025>
- McArthur, K., Wilson, A. in Hunter, K. (2016). Mentor suitability and mentoring relationship quality: lessons from Glasgow intergenerational mentoring network. *Journal of Community Psychology*, 00, 1–12.
<https://doi.org/10.1002/jcop.21884>
- McManus, S. E. in Russell, J. E. (1997). New directions for mentoring research: an examination of related constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 145–161.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1597>
- Mentorski program – Uči se od najboljših: vodnik po mentorskem programu (2013). *Mentorski program, Zavod Ypsilon*. Pridobljeno s https://www.mentorstvo.si/documents/Zavod_Ypsilon_EPM_brosura_splet.pdf
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: priročnik za upravljanje, merjenje in povečanje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih*. Maribor: Mihalič in partner.

- Mullins, L. J. (2001). *Management and organizational behaviour*. London: Financial Times Management.
- Myers, D. W. and Humphreys, N. J. (1985). The caveats in mentorship. *Business Horizons*, 28(4), 9-14
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457–479.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00638.x>
- Noe, R. A., Noe, A. W. in Bachhuber, J. A. (1990). An investigation of the correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 340–356.
- Paul, H. in Garg, P. (2014). Factor structure of the Resilience Scale-14: insights from an Indian sample. *South Asian Journal of Management*, 21, 70–86.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A. in Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56, 365–392.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070141>
- Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost.
- Porter, L. W. (1962). Job attitudes in management: I. perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 46(6), 375–384.
<http://dx.doi.org/10.1037/h0047808>
- Ragins, B. R. idr. (2017). Anchoring relationships at work: high-quality mentors and other supportive work relationships as buffers to ambient racial discrimination. *Personnel Psychology*, 70, 211–256.
<https://doi.org/10.1111/peps.12144>
- Ragins, B. R. in Cotton, J. (1993). Gender and willingness to mentor in organizations. *Journal of Management*, 19(1), 97-111.
[https://doi.org/10.1016/0149-2063\(93\)90047-Q](https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90047-Q)
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., in Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: the effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43, 1177–1194.
<https://doi.org/10.2307/1556344>
- Ragins, B. R., in Scandura, T. A. (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of Management Journal*, 37, 957–971.
<https://doi.org/10.2307/256606>
- Ragins, B. R. in Scandura, T. A. (1999). Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 493–509.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199907\)20:4<493::AID-JOB894>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<493::AID-JOB894>3.0.CO;2-T)

- Ramaswami, A. in Dreher, G. F. (2007). The benefits associated with workplace mentoring relationships. V T. D. Allen, in L. T. Eby (ur.). *Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach* (211–231). London: Blackwell.
<https://doi.org/10.1002/9780470691960.ch13>
- Rhodes, J. E. in DuBois, D. L. (2008). Mentoring relationships and programs for youth. *Current Directions in Psychological Science*, 17, 254–258.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00585.x>
- Rolfe-Flett, A. (2002). *Mentoring in Australia*. Pearsons Australia Pty Ltd: Frenchs Forest.
- Scandura, T. A. in Pellegrini, E. K. (2007). Workplace mentoring: theoretical approaches and methodological issues. V T. D. Allen in L. T. Eby (ur.). *Handbook of mentoring: A multiple perspective approach* (71–91). Malden, MA: Blackwell.
<https://doi.org/10.1002/9780470691960.ch5>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. in Heslin, P. A. (2016). Developing career resilience and adaptability. *Organizational Dynamics*, 45, 245–257.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.009>
- Slocum, J. W. in Cron, W. L. (1985). Job attitudes and performance during three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 26, 126–145.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(85\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0001-8791(85)90013-2)
- Svetlik, I. (1998). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V S. Možina (ur.). *Management kadrovskih virov* (147–175). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Thibaut, J. W. in Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
 Pridobljeno s https://archive.org/stream/socialpsychology00thib/socialpsychology00thib_djvu.txt
- Trbanc, M. (1991). Zaposlenost in marginalnost. *Družboslovne razprave*, 12(8), 35–51.
- Wernimont, P. F. in Campbell, J. P. (1968). Signs, samples, and criteria. *Journal of Applied Psychology*, 52, 372–376.
<https://doi.org/10.1037/h0026244>
- Woodd, M. (1999). The move towards a different career pattern: are women better prepared than men for a modern career? *Women in Management Review*, 14(1), 21–22.
<https://doi.org/10.1108/09649429910255465>
- Zachary, L. J. (2007). Mentoring culture. *Leadership Excellence Essentials*, 24(5), 16.
- Xu, X. in Payne, S. C. (2014). Quantity, quality and satisfaction with mentoring: what matters most? *Journal of Career Development*, 41(6), 507–525.
<https://doi.org/10.1177/0894845313515946>

9 Izjava o avtorstvu dela, tehnični brezhibnosti magistrskega dela, etični ustreznosti izvedene magistrske raziskave in konfliktu interesov

Študentka Julija Opeka izjavljam, da:

- je magistrsko delo v celoti moje avtorsko delo ter da so uporabljeni viri in literatura navedeni v skladu s strokovnimi standardi in veljavno zakonodajo,
- je magistrsko delo tehnično in jezikovno brezhibno,
- je magistrsko delo etično ustrezno – raziskava, izvedena v okviru magistrskega dela, je etično nesporna in izvedena skladno s Kodeksom poklicne etike psihologov Slovenije,
- pri izvedbi magistrskega dela ni prišlo do konflikta interesov.

S podpisom prevzemam odgovornost za resničnost navedb.

Ljubljana, _____

Julija Opeka