



Aškerčeva cesta 2, 1000 Ljubljana

MENTORSTVO NA DALJAVO – E-MENTORSTVO



Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Avtor: Eva Esih

Mentor: izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, december 2020

1. UVODNA PREDSTAVITEV METODE

Mentorstvo na daljavo oziroma e-mentorstvo (pogosto uporabljen izraz je tudi »online mentorstvo«), je proces, pri katerem izkušenjsko bogat posameznik izključno na daljavo oziroma preko uporabe tehnologije pomaga manj izkušenemu posamezniku pri njegovem razvoju in napredku, mu svetuje ter ga podpira pri razvoju kariere (Kuzu idr., 2012). E-mentorstvo predstavlja eno izmed sodobnih oblik mentorstva, saj se je razvilo na prehodu iz 20. v 21. stoletje, ko se je uporaba tehnologije in interneta na delovnih mestih še povečala. Ker se ta oblika mentorstva izvaja izključno na daljavo preko uporabe različnih informacijsko-komunikacijskih orodij in tehnologij, za razliko od tradicionalnega mentorstva, pri e-mentorstvu za uspešno predajanja znanja ni potreben fizičen stik med posamezniki (Koritnik, 2016).

Tako tradicionalno kot tudi e-mentorstvo se uporabljata za učinkovit razvoj in izobraževanje zaposlenih, za učenje praktične narave in drugih aktualnih znanj. Poleg tega se uporabljata tudi za proces delovne socializacije in seznanjanje posameznika z organizacijsko kulturo organizacije (Rowland, 2012). Skozi proces e-mentorstva, ki večinoma poteka v dvoje, se izpopolnjujeta tako mentor kot tudi mentoriranec, zato je uporabna vrednost metode res velika. Učinkovitost mentorstva na področju kariernega razvoja zaposlenih izhaja prav iz integriranega pristopa, na katerem temeljita tako tradicionalno kot tudi e-mentorstvo. Iz slike 1 je razvidno, da je mentorstvo kompleksen proces, ki fleksibilno povezuje elemente coachinga, varovanja, mreženja, moderiranja in svetovanja (Svenšek, 2019).



Slika 1. Integriran pristop e-mentorstva.

E-mentorstvo je univerzalna metoda, ki je zaradi svoje prilagodljivosti v izvedbi primerna za uporabo na najrazličnejših področjih (npr. v gospodarstvu, zdravstvu, šolstvu itd.). Po poročanju mnogih avtorjev (npr. Neely idr., 2017; Thakare idr., 2019; Williams idr., 2012) pri mentorstvu po navadi sodelujejo štirje udeleženci: mentoriranec, mentor, vodja mentoriranca oziroma mentorja (npr. v praksi je lahko to vodja oddelka) in koordinator mentorskega programa, ki skrbi za koordinacijo in izvajanje e-mentorstva (npr. kadrovska služba). Uspeh e-mentorstva je v veliki meri odvisen od aktivnega sodelovanja vseh udeležencev programa, prav tako pa je tudi zelo pomembno, da udeleženci okvirno sledijo načrtu izvajanja programa, ki se ga pripravi še pred začetkom izvajanja e-mentorstva (Iqbal, 2020).

Vsak izmed udeležencev e-mentorstva opravlja različne naloge, a po mnenju mnogih, je ravno mentor tisti, ki ima v procesu e-mentorstva najpomembnejše vlogo (Lubinski in Hudson, 2012; Williams idr., 2012). Mnogi avtorji naloge mentorja različno opredeljujejo, a vsem raziskavam je skupno, da je mentorjeva vloga največja predvsem na naslednjih področjih (Munih, 2016):

- spodbujanje strokovnega razvoja,
- učenje specifičnih spretnosti,
- postavljanje izzivov in dodeljevanje odgovornosti,
- dajanje konstruktivne povratne informacije,
- pomagati razumeti kulturo organizacije,
- vzpodbujanje in dajanje podpore in
- vzpostavljanje mreže poslovnih stikov.

E-mentorstvo za razliko od tradicionalnega mentorstva poteka izključno načrtovano in v formalizirani obliki, saj se e-mentorski proces zaradi kompleksnih priprav ne more pojaviti spontano v organizacijah, tako kot se lahko to zgodi pri tradicionalni obliki mentorstva, pri kateri se udeleženci programa nahajajo v istem prostoru (Kuzu idr., 2012). Formalizacija e-mentorstva prinaša veliko prednosti tako za mentorirance in mentorje kot tudi za organizacijo, saj omenjen proces poteka načrtovano, sistematično in strateško (podrobnejša predstavitev uporabnosti metode sledi v poglavju 3. *Uporabnost metode skozi znanstvene raziskave*).

2. ZGODOVINSKI PREGLED NASTANKA METODE

Kljub temu da je e-mentorstvo ena izmed novejših metod, je zgodovina uporabe mentorstva zelo bogata. Beseda mentorstvo izhaja iz grščine in pomeni svetovati (Svenšek, 2019). Korenine mentorstva segajo vse do daljne kamene dobe, ko so starejši plemenski poglavarji učili mlajše člane plemena kako nabirati, loviti in pripravljati hrano ter kako se boriti proti sovražniku (Koritnik, 2016). Kasneje se je beseda mentorstvo uporabljala tudi v antični literaturi, in sicer izraz mentorstvo je na posreden način v antičnem obdobju uporabil že grški pisec in filozof Homer v svojem znamenitem epu Odiseja. Homer je v svojem delu, liku starešine, ki je veljal za modrega in zaupanja vrednega Odisejevega prijatelja, nadel ime Mentor. Odisej je Mentorju v varstvo zaupal svojega sina Telemaha, ženo in palačo, medtem ko se je šel borit v trojansko vojno (Firšt, 2015).

Uporabo mentorstva pa zasledimo tudi v drugih zgodovinskih obdobjih, in sicer v srednjem veku je mentorstvo dobilo nove razsežnosti – pojavilo se je vajeništvo, kjer so mojstri v svojih mojstrskih delavnicah znanje in izkušnje prenašali na vajence (Alred in Garvey, 2019). Takšna oblika prenosa znanja pa se ni pojavljala samo med rokodelci, ampak tudi na področju medicine, prava, politike in religije. Kasneje, v industrijski dobi, se je mentorstvo uporabljalo še v večji meri, in sicer mentorstvo se je v masovni obliki uporabljalo za prenos znanj predvsem na tehničnih področjih dela. Zaradi masovne uporabe je mentorstvo tekom industrijske revolucije izgubilo osebni pomen, ki je bil prisoten v času vajeništva (Koritnik, 2016).

Po koncu industrijske revolucije in predvsem kasneje v 20. stoletju, so se podjetja v večji meri začela zavedati pomena mentorstva, prav tako pa so poskusila formalizirati njegov proces (Svenšek, 2019). V 20. stoletju se je v organizacijah uporabljalo predvsem neformalno mentorstvo, pri katerem je izkušenjsko bogat član ekipe svoja znanja na neformalen način predajal manj izkušenemu posamezniku. Na prehodu iz 20. v 21. stoletje je mentorstvo dobilo nov pomen, saj se je začelo uporabljati kot strateško orodje, ki ni bilo uporabljeno samo za prenašanja znanja, temveč tudi za

posameznikov osebni razvoj, motiviranje zaposlenih in ustvarjanje konkurenčne prednosti (Firšt, 2015). Iz klasične oblike mentorstva se je na začetku 21. stoletja razvilo mentorstvo na daljavo, medtem ko se je e-mentorstvo v organizacijah v večji meri začelo uporabljati predvsem v zadnjih nekaj letih, ko se je uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije na delovnem mestu še povečala (Barnová idr., 2019).

3. UPORABNOST METODE SKOZI ZNANSTVENE RAZISKAVE

Uporabnost tradicionalnega mentorstva, prav tako pa tudi e-mentorstva, je v znanstveni literaturi dobro podprta. Pri pregledu strokovne literature sem ugotovila, da je e-mentorstvo zelo uporabna metoda in da, če je v organizacijo vpeljana skrbno, strukturirano in strateško, lahko doprinese veliko pozitivnih posledic. Kot že omenjeno, je raziskav, ki podpirajo uporabnost e-mentorstva pri učinkovitem razvoju in izobraževanju zaposlenih ter pri procesu delovne socializacije, ogromno. V grobem lahko omenjene raziskave razdelimo na tri večja področja, in sicer na prednosti uporabe e-mentorstva pri mentorirancih, pri mentorjih in njihov pomen za organizacijo.

Prednost uporabe e-mentorstva pri mentorirancih

Mentoriranec v procesu mentorstva pridobi nova znanja, kompetence in spretnosti, prav tako pa se hitreje razvije tako na osebnem kot tudi na profesionalnem področju (Dikilitas idr., 2018). Nekateri avtorji (npr. Alhadlaq idr., 2019; Barnová idr., 2019) poročajo tudi o razširitvi osebne mreže mentoriranca in o hitrejšem razvoju mehkih veščin. Harris in drugi (2016) so ugotovili, da so tisti posamezniki, ki so bili tekom uvajanja deležni pomoči mentorja, bolj zadovoljni z delovnim mestom in z organizacijo, večja pa je tudi njihova delovna zavzetost. Isti avtorji so ugotovili tudi, da izvajanje e-mentorstva pozitivno vpliva na povečanje motivacije in pripadnost organizaciji. Izredno pomembno je izpostaviti tudi ugotovitev avtorjev, ki so pojasnili, kako pridobivanje povratnih informacij o uspešnosti vpliva na hitrejše učenje in na večjo delovno učinkovitost mentoriranca (Kang, 2012). Prednosti uporabe e-mentorstva niso vidne samo na področju izobraževanja, ampak tudi na področju delovne socializacije, in sicer nemalo avtorjev je ugotovilo, da spoznavanje kulture in politike organizacije poteka veliko hitreje preko mentorskih procesov kot pa tedaj, ko novo zaposleni niso deležni strukturiranega uvajanja v delo (Jakopiček, 2016; Karo in Petsangsri, 2020). Prav tako je bilo ugotovljeno, da so tisti posamezniki, ki so bili vključeni v strukturirano e-mentorstvo, bolj samozavestni kot posamezniki, ki takšnega programa niso bili deležni (Kahraman in Kuzu, 2016).

Prednost uporabe e-mentorstva pri mentorjih

Uporaba e-mentorstva ne prinaša koristi samo za mentoriranca, ampak tudi za tistega, ki svoje znanje predaja manj izkušenemu posamezniku. Haran in Jeyaraj (2019) sta poročala, da lahko prednost uporabe e-mentorstva pri mentorjih vidimo predvsem na področju kariernega razvoja in osebnosti rasti. In sicer, omenjena avtorja sta pokazala, da se uporaba e-mentorstva pozitivno povezuje z razvojem mentorjevih vodstvenih sposobnosti in z razvojem mehkih veščin. Študija avtorja Macafeeja (2018) je pokazala tudi, da so tisti udeleženci, ki so se že vsaj enkrat znašli v vlogi mentorja, poročali, da so tekom mentorstva pridobili nove izkušnje, da so ostali ažurirani, da so pridobili na ugledu v kolektivu in da so razširili mrežo poslovnih poznanstev. Williams in drugi (2012) so ugotovili tudi, da udeležba v e-mentorstvu vpliva na povečano mentorjevo zadovoljstvo pri delu, saj lahko mentorji na manj izkušene prenašajo svoje znanje in izkušnje, s čimer osebno rastejo in se izpopolnjujejo (Alhadlaq idr., 2019).

Prednost uporabe e-mentorstva za organizacije

Navsezadnje pa je potrebno predstaviti tudi uporabnost metode za organizacije. Tinoco-Giraldo in drugi (2020) so ugotovili, da se lahko z dobro načrtovanim e-mentorskim procesom poveča delovna učinkovitost in produktivnost zaposlenih, prav tako pa se lahko zmanjša raven fluktuacije v organizaciji, kar se izkaže kot stroškovno učinkovita rešitev za organizacije. Poleg tega se z uporabo e-mentorstva ohrani in poveča intelektualni kapital v organizaciji (Thompson idr., 2010). Haran in Jeyaraj (2019) sta poročala tudi, da uvedba e-mentorstva pozitivno vpliva na raven povezanosti članov znotraj ekipe in na prijetnejšo klimo ter kulturo v organizaciji.

4. NATANČNA PREDSTAVITEV METODE

4.1. Namen

Ker je e-mentorstvo zelo kompleksen proces, je težko opredeliti enoznačen namen uporabe e-mentorstva, saj se mentorstvo uporablja za doseganje najrazličnejših ciljev. Najpogosteje se e-mentorstvo uporablja kot del razvoja in izobraževanja zaposlenih, saj se tekom izvajanja mentorskega procesa izpopolnjujeta tako mentor kot tudi mentoriranec (Barnová idr., 2019). Poleg tega se mentorstvo uporablja tudi za učenje praktične narave oziroma za učenje aktualnih stvari in ne nujno samo za predajanje strokovnega znanja. V veliki meri, pa čeprav bolj posredno, lahko e-mentorstvo opišemo tudi kot proces delovne socializacije in proces seznanjanja posameznika z organizacijsko kulturo organizacije. E-mentorstvo se v zadnjem času v mnogo organizacijah uporablja kot strateško orodje, preko katerega organizacije zmanjšujejo fluktuacijo zaposlenih in zagotavljajo ohranitev znanja v organizaciji, s čimer se poveča konkurenčna prednost organizacije (Manning idr., 2020).

4.2. Ciljna populacija

E-mentorstvo je univerzalen proces, ki je uporaben prav v vseh organizacijah, saj lahko potek e-mentorstva prilagajamo potrebam organizacije in njenim zaposlenim (Shrestha idr., 2012). E-mentorstvo se uporablja v velikih, srednjih kot tudi v malih podjetjih, prav tako pa je učinkovito tako v privatnem kot tudi v javnem sektorju. Poleg tega e-mentorstvo ni omejeno na točno določeno dejavnost oziroma na področje dela, saj se uporablja na najrazličnejših področjih – uporabno je tako na področju šolanja, medicine kot tudi na področju gospodarstva (Williams idr., 2012).

Še več, e-mentorstvo je metoda, ki je primerna za različne ciljne populacije. E-mentorstvo se lahko uporablja tako pri posameznikih, ki so se v določeni organizaciji ravnokar zaposlili, kot tudi pri tistih, ki v organizacijo niso prišli na novo, ampak so samo menjali delovno pozicijo in s tem prevzemajo nove delovne naloge. Poleg tega je pomembno izpostaviti, da se poleg mentorirancev razvijajo še mentorji, zato je primerna tudi za izobraževanje in osebni razvoj posameznikov, ki imajo že določena znanja in kompetence (de Janasz in Godshalk, 2013).

4.3. Potek izvedbe

Med pregledom strokovne literature in primerov dobrih praks sem ugotovila, da obstaja več načinov, kako vzpostaviti e-mentorski sistem in da e-mentorstvo v literaturi ni čisto jasno začrtano. Avtorji v potek izvedbe e-mentorstva v svojih teorijah vključijo različne korake, prav tako se faze e-mentorstva razlikujejo med primeri dobrih praks. A ne glede na to, sem ugotovila, da si je večina potekov vzpostavitve e-mentorskega sistema podobnih oziroma da vsi mentorski programi vsebujejo podobne

smernice/faze za vzpostavitev. V naslednjih nekaj odstavkih je tako predstavljen povzetek ključnih faz poteka e-mentorstva, in sicer: 1. priprava na vzpostavitev e-mentorstva, 2. vzpostavitev in spremljanje e-mentorstva in 3. evalvacija e-mentorstva.

1. Priprava na vzpostavitev e-mentorstva

- Pred samo uvedbo e-mentorstva je priporočljivo, da ima organizacija narejeno dobro analizo delovnih mest, ki lahko vključuje tudi razvit kompetenčni model po posameznih delovnih pozicijah. Če so vsebine, znanja in kompetence, ki jih mora mentoriranec usvojiti in razviti tekom e-mentorskega procesa, jasne, se lahko oblikuje bolj personaliziran e-mentorski proces, ki bo posledično tudi bolj učinkovit.
- Poleg tega je pomembno, da si organizacije pred začetkom izvajanja e-mentorstva odgovorijo na naslednji vprašanji: *zakaj uvajajo e-mentorstvo in kaj bodo udeleženci od tega programa odnesli*. Da bi organizacije lahko odgovorile na zastavljeni vprašanji, pa je potrebno, da tisti, ki bodo odgovorni za izvajanje e-mentorstva, dobro poznajo ciljno skupino udeležencev (npr. poznajo lastnosti, znanja in kompetence tako mentorjev kot tudi mentorirancev), katerim bo e-mentorstvo namenjeno. Priporočljivo je razmisliti tudi o primerih dobrih praks in pridobiti povratno informacijah zaposlenih o tem, kaj na delovnem mestu pogrešajo in potrebujejo.
- Pred začetkom programa je potrebno pripraviti tudi vso nujno dokumentacijo za uspešno vpeljavo e-mentorskega sistema (npr. časovni načrt dela, izbor ustreznih mentorjev, ki imajo za mentoriranje primerna znanja, kompetence in osebni interes, izobraževanje mentorjev, priprava smernic za mentorje, izbor platforme in načina komunikacije preko katerega bo potekalo e-mentorstvo itd.). Pomembno je, da se pred začetkom mentorstva pripravi načrt po fazah, po katerih bo e-mentorstvo potekalo (npr. časovni okvir in trajanje, cilji mentorskega procesa, ključne aktivnosti, podporni viri, kriteriji za napredovanje na naslednjo stopnjo itd.).
- Prav tako je potrebno definirati tudi, kdo je odgovoren za tekoče izvajanje e-mentorskega procesa, kdo vse je vključen v poročanje o napredku in na kakšne načine se sprotno delo mentorirancev ocenjuje ter evalvira. Pomembno je tudi, da se pomena dajanja povratnih informacij in procesa evalvacije zavedamo že pri načrtovanju, saj bo na ta način ocenjevanje uspešnosti e-mentorstva tekom in po zaključku mentorstva še bolj objektivno in učinkovito.
- Pred začetkom izvajanja e-mentorstva pa je potrebno pripraviti tudi jasna, preprosta sporočila o e-mentorstvu, ki jih odgovorni (najpogosteje tisti, ki v organizaciji opravljajo kadrovske funkcije) predstavijo zaposlenim (bodočim mentorjem), novo zaposlenim (bodočim mentorirancem) in vodstvu. Še več, pred začetkom izvajanja e-mentorstva je ključno da zagotovimo podporo vodstva, saj je za uspešno izvajanja e-mentorskega programa izredno pomembno, da je vodstvo naklonjeno takšni obliki kariernega razvoja zaposlenih.
- Če je priprava na vzpostavitev e-mentorstva skrbno načrtovana, je vzpostavitev in spremljanje mentorstva v kasnejših fazah občutno lažje.

2. Vzpostavitev in spremljanje e-mentorstva

- V drugi fazi je pomembno predvsem, da odgovorne osebe (npr. predstavniki kadrovske službe) dodobra predstavijo potek e-mentorstva udeležencem, pri čemer lahko uporabijo pripravljene materiale, ki so bili oblikovani v prvi fazi.
- Prav tako je ključno, da v drugi fazi odgovorni predstavniki e-mentorstva vodijo, usmerjajo in zagotovijo vso podporo, ki jo udeleženci mentorskega programa potrebujejo. Za uspešno

e-mentorstvo je potrebno sprotno usmerjanje in spodbujanje, zato morajo organizacije mentorjem in mentorirancem zagotoviti ustrezno pomoč (npr. oblikovati smernice za dobro delo tekom mentorskega procesa). Izredno pomembno je zavedanje, da je dober e-mentorski program oblikovan tako, da je po eni strani zelo strukturiran in nudi dovolj strukture tako mentorju kot tudi mentorirancu, a po drugi strani more biti dovolj fleksibilen in se mora prilagoditi naravi mentorskega odnosa ter značilnostim in potrebam vsakega posameznika.

- V izvajanje e-mentorstva je potrebno vključiti tudi vodje oddelkov oziroma managerje, ki bodo kasneje spremljali učinkovitost mentoriranja. Izredno pomembno je, da je komunikacija med vsemi štirimi akterji (mentoriranec, mentor, vodja oddelka in koordinator) stalna in transparentna.
- Tekom izvajanja e-mentorstva pa je potrebno spremljati tudi napredek mentoriranja, in sicer e-mentorstvo naj bi bilo po smernicah mnogih avtorjev nadzirano na treh področjih: proces, odnos med mentorjem in mentorirancem ter napredek mentoriranja. Napredek se lahko spremlja na različne načine, na primer preko internih sestankov, intervjujev, pisnih vprašalnikov, anket itd.

3. Evalvacija e-mentorstva

- Proces evalvacije zaključuje celoten proces e-mentorstva, in sicer pomembno je, da se po zaključku oceni, ali so bili zastavljeni cilji doseženi. Prav tako se lahko oceni uspešnost e-mentorskega programa (npr. proces), napredek mentoriranja, odnos med mentorjem in mentorirancem ter samo ustreznost mentorja.
- Na podlagi pridobljenih odgovorov lahko koordinatorji obstoječ e-mentorski program še izpopolnijo in optimizirajo za še bolj učinkovito uporabo metode v prihodnje.

4.4. Konkreten primer

Ker se je e-mentorstvo razvilo šele na začetku 21. stoletja, njegova uporaba pa se je povečala šele v zadnjih nekaj letih, primerov dobrih praks pri pregledu literature nisem zasledila. Posledično sem se odločila, da bom na spletnih omrežjih povprašala, če se katero izmed slovenskih organizacij poslužuje uporabe e-mentorstva in, če bi v tem primeru osebe, ki so odgovorne za vzpostavitev e-mentorstva želele predstaviti, kako e-mentorstvu pri njih poteka. Na mojo prošnjo se je odzvalo kar nekaj posameznikov, na koncu pa sem primer dobre prakse pridobila preko intervjuja s predstavnico podjetja Adacta Fintech. V omenjenem podjetju so se v zadnjih šestih mesecih strateško, sistematično in načrtovano lotili vpeljave e-mentorskega sistema.

Podjetje Adacta Fintech je na podlagi analize fluktuacije ugotovilo, da je v preteklem letu organizacijo zapustilo devet zaposlenih in da sta kar dva izmed devetih zaposlenih odšla v roku prvih šestih mesecev po zaposlitvi. Na podlagi analize potreb zaposlenih so ugotovili, da so trenutni mentorski procesi večinoma nestrukturirani, neformalni in da kadrovska služba nima pregleda nad spremljanjem uvajanja novo zaposlenih. Posledično so se odločili, da bodo mentorski proces v organizaciji formalizirali, saj so bili mnenja, da bo bolj strukturiran mentorski proces zmanjšal fluktuacijo v organizaciji. Pobuda za mentorski proces je nastala v kadrovske službi, vodstvo pa je idejo tudi sprejelo in podprlo. Kadrovska služba je pripravila vso potrebno dokumentacijo za vpeljavo mentorskega sistema (npr. časovni načrt dela, izbor ustreznih mentorjev, ki imajo za mentoriranje primerna znanja, kompetence in osebni interes, izobraževanje mentorjev, priprava vodnikov za mentorje, ki vključujejo nasvete o tem, kako biti dober vodja, kako podajati povratne informacije,

kako motivirati mentorirance itd.). Mentorstvo je bilo prvotno oblikovano tako, da se bo izvajalo v fizični obliki na delovnem mestu, ampak zaradi aktualnih razmer v zadnjem letu so se v organizaciji odločili, da tradicionalno mentorstvo pretvorijo oziroma spremenijo v e-mentorstvo in da nove zaposlene, ki trenutno delajo od doma, vključijo tudi v program e-mentorstva.

E-mentorstvo v podjetju Adacta Fintech predstavlja del procesa organizacijskega ugaševanja (*ang. onboarding*) in je organizirano tako, da gre vsak novo zaposleni skozi naslednje faze oziroma korake mentorskega procesa: **1. »pre-onboarding« oziroma pred začetkom organizacijskega ugaševanja, 2. prvi dan, 3. prvi teden, 4. prvi mesec, 5. preostali del prvega četrtletja (2-3 mesec) in 6. drugo četrtletje (3-6 mesec).** E-mentorski program traja šest mesecev in po tem obdobju se formaliziran mentorski proces zaključi. E-mentorstvo poteka izključno na daljavo, vse informacije o e-mentorstvu pa lahko tako mentor kot tudi mentoriranec najdeta v internem sistemu oziroma platformi, ki je bila ustvarjena posebej za potrebe e-mentorstva. Omenjena platforma je zelo uporabna, saj na enem mestu omogoča dostop do vseh pomembnih informacij, ki so nujno potrebne za učinkovito izvajanje mentorstva (npr. časovni načrt, cilji, interni dogovori, delovne naloge itd.).

Prvi korak e-mentorstva (»pre-onboarding«) je sestavljen iz različnih aktivnosti, ki se zgodijo še preden se novo zaposleni zaposli v organizaciji. Še pred začetkom dela, kadrovska služba za bodočega zaposlenega pripravi nekakšen vodnik, iz katerega je okvirno, kako bo potekalo e-mentorstvo v naslednjih šestih mesecih, kakšna je struktura mentorstva in kdo je njegov mentor.

Na prvi dan se mentoriranec spozna s svojim mentorjem, in sicer spoznata se virtualno preko platforme MC Teams. Mentor mentorirancu preda vso potrebno dokumentacijo, ki jo potrebuje za delo in mu razloži, kakšen je plan dela za prvi teden. Poleg tega mentoriranec od kadrovske službe prejme še osebni vodnik, v katerem lahko mentoriranec najde pomembne informacije glede same narave dela (npr. kako se obračati na mentorja, kako uporabljati komunikacijska orodja itd.). Mentoriranec se tekom prvega dne na virtualni kavi sestane tudi z direktorjem, ki mentorirancu predstavi zgodovino in vizijo organizacije. Po uvodnem sestanku z mentorjem in z direktorjem se mentoriranec in mentor dobita tudi na virtualen kosilu, kjer s spoznavanjem nadaljujeta še v bolj neformalni obliki.

Po prvem dnevu mentoriranec prične s treningom in z uvajanjem v delo. V prvem tednu mentoriranec dela izključno skupaj z mentorjem in še ni samostojen. Mentor v prvem tednu vsak dan spremlja mentorirančevo delo, ob koncu prvega tedna pa se k ocenjevanju mentorirančevega dela priključi tudi predstavnik iz kadrovske službe. Na krajšem spletnem sestanku se tako sestanejo mentor, mentoriranec in predstavnik kadrovske službe ter skupaj ocenijo, kako uspešen je bil prvi teden in na podlagi ocene mentorja in mentoriranca skupaj naredijo plan dela za naslednje tri tedne. Omenjen sestanek je prvi sestanek, na katerem se pregleda mentorirančevo delo, del sestanka pa se nameni tudi pregledu ciljev, pričakovanj, evalvaciji in podajanju povratne informacije mentorirancu. Mentor vse informacije skozi vse faze predaja tudi vodji oddelka, ki bo po zaključku mentorstva ocenjeval mentorirančevo delovno uspešnost.

V naslednjih treh tednih mentoriranec prav tako dela pod okriljem mentorja in se tekom uvajanja aktivno uči. Mentor mentoriranca vseskozi spremlja in mu na tedenski ravni poroča, kaj je bilo dobro opravljeno in kaj lahko mentoriranec še izboljša. Ob koncu četrte faze (po prvem mesecu dela) se v mentorski proces ponovno vključi predstavnik kadrovske službe. Kot že omenjeno, se na tem sestanku pregleda mentorirančevo delo v preteklem mesecu. Predstavnik kadrovske službe na začetku predstavi, kako bo sestanek potekal, nato pa preda besedo mentorirancu, in sicer mentorirancu najprej zastavi vprašanje, kaj je opravil dobro (na primer v smislu: *Kaj ti meniš, da si opravil dobro?*). Ko

mentoriranec predstavi svoje mnenje, ga predstavnik kadrovske službe povpraša še po področjih, ki bi jih lahko še izboljšal (na primer: *Kje misliš, da bi se lahko še izboljšal?*). Šele potem ko mentoriranec predstavi doživljanje svojega dela, se podobna vprašanja zastavijo tudi mentorju. Mentor mentoriranca oceni, pri tem pa izpostavi tako stvari, ki jih je mentoriranec naredil dobro kot tudi področja dela, kjer bi se mentoriranec še lahko izboljšal. Na podlagi vseh odgovorov udeleženci sestanka oblikujejo načrt dela za naslednja dva meseca. Mentoriranec je pozvan tudi k temu, da si zastavi cilje, ki jih bo izpolnil do konca prvega četrletja. Ti cilji morajo biti merljivi, da jih lahko na naslednjem sestanku skupaj ovrednotijo in ocenijo vsi prisotni.

Po prvem mesecu dela, se pravi v petem koraku (2-3 mesec) dobi mentoriranec prvo samostojno nalogo, za katero je v večji meri odgovoren sam. Mentor ga pri tem spremlja in mu tudi svetuje, če je to potrebno. Prav tako mentor spremlja mentorirančevo delo na tedenski ravni. Ob koncu prvega četrletja se mentor in mentoriranca ponovno sestane na spletnem sestanku, pridruži pa jima tudi predstavnik kadrovske službe. Na začetku sestanka se najprej pregleda cilje, ki si jih je na prejšnjem sestanku postavil mentoriranec, nato pa se oceni tudi uspešnost doseganja teh ciljev. Nadaljevanje sestanka poteka po ustaljenem vrstnem redu: najprej svoje delo oceni mentoriranec, nato mentoriranca oceni še mentor, na koncu sestanka pa se določijo tudi novi cilji in plan dela za zadnjo fazo (drugo četrletje).

Drugo četrletje poteka že po ustaljenem ritmu – zadnja dva meseca dela se nekako preslikata v zadnjo fazo (3-6 mesec). In sicer, mentoriranec še bolj neodvisno opravlja različne naloge, ki jih je prejel od mentorja, mentor pa je po potrebi ves čas na voljo mentorirancu. Ob koncu drugega četrletja se ponovno sestanejo predstavnik kadrovske službe, mentor in mentoriranec, kjer se večino časa nameni evalvaciji e-mentorskega programa. Na podlagi evalvacije kadrovska služba naredi analizo uspešnosti e-mentorstva in ga po potrebi spremeni, preoblikuje oziroma dopolni za še večje doseganje učinkovitosti e-mentorstva v prihodnosti.

4.5. Omejitve uporabe metode in priporočila

Kot že omenjeno, e-mentorstvo je zelo uporabna metoda, ki na področje kariernega razvoja zaposlenih prinaša številne prednosti tako za zaposlene kot tudi za organizacije. A kljub temu je potrebno omeniti določene omejitve metode, ki se jih je pred uporabo potrebno zavedati.

Kot prvo bi izpostavila, da je e-mentorstvo zelo splošna in univerzalna metoda, ki ni natančno definirana, posledično pa organizacijam dopušča veliko svobode pri oblikovanju e-mentorskega programa. Svobodo pri oblikovanju e-mentorstva nekatere organizacije vidijo kot veliko prednost, medtem ko pa se nekatere organizacije težje spopadajo z večjo nejasnostjo samega procesa, posledično pa morajo takšne organizacije pred začetkom vpeljave e-mentorstva rešiti več izzivov. Zato je izredno pomembno, da se pred začetkom vzpostavitve e-mentorstva dodobra premisli in načrtuje, kako bo e-mentorstvo potekalo v praksi. Pri vpeljavi e-mentorstva je pomembno, da se priprave lotimo sistematično in jo prilagodimo glede na potrebe v organizaciji. Pri tem je zaželeno, da sodelujejo tako bolj kot tudi manj izkušeni zaposleni, kadrovska služba in vodstvo določene organizacije. Za doseganje pozitivnih posledic, ki jih e-mentorstvo lahko prinese, je potrebno dodobra strukturirati mentorski proces, saj lahko v nasprotnem primeru e-mentorstvo zaposlenim v organizaciji prinese več negativnih kot pozitivnih posledic (npr. delovna preobremenjenost, dodatne administrativne naloge, nesigurnost, zmedenost itd.).

Poleg tega bi izpostavila, da je e-mentorstvo dolgoročen proces, na katerega se je potrebno temeljito pripraviti, in sicer potrebno je dobro načrtovati e-mentorski proces, izbrati platformo, preko katere bo

e-mentorstvo potekalo, prav tako pa je mentorje pred začetkom izvajanja mentorstva potrebno izobraziti. Posledično je izredno pomembno, da je vsak izmed korakov skrbno načrtovan in premišljen ter da se vsaki fazi priprave posveti dovolj časa. Zavedati se moramo, da je e-mentorstvo povezano tudi z določenim finančnim vložkom, zato je pomembno, da se že pred začetkom izvajanja e-mentorstvo pripravi finančni in časovni načrt, ki je potreben za implementacijo e-mentorstva.

Do težav pa lahko pride tudi v samem odnosu med mentorjem in mentorirancem, in sicer v njunem odnosu lahko pride do konfliktnih situacij, ki jih je potrebno rešiti. Pomembno je, da se zavedamo, da konflikti niso vedno samo negativni, ampak da lahko vodijo tudi do novih spoznanj, da so izhodišče za spremembo in rast ter da lahko še dodatno poglobijo vez med mentorjem in mentorirancem. Ključno je, da tako mentor kot tudi mentoriranec tekom procesa zaznata, da lahko spoštljivo izrazita svoje mnenje in da se v primeru večjih nesoglasij lahko vedno obrneta na osebo, ki je zadolžena za učinkovito izvajanja e-mentorstva (npr. na predstavnika kadrovske službe).

Ko govorimo o odnosu med mentorjem in mentorirancem pa je potrebno izpostaviti tudi, da se lahko v samem odnosu pojavijo določene težave pri obeh udeležencih mentorskega procesa. In sicer, mentor lahko postane preveč zaščitniški in ali lahko preveč nadzira mentoriranca, poleg tega pa se lahko zgodi, da se mentorirancu ne posveča zadosti ter da ne sprevidi omejitev mentoriranja in od njega pričakuje preveč. Še več, mentor morda ne razume in ne upošteva sposobnosti in interesov mentoriranja, kar pa rezultira v zmanjšanji mentorirančevi motivaciji in v manjšem delovnem zadovoljstvu. Težave se lahko pojavijo tudi na mentorirančevi strani, in sicer mentoriranec lahko postane preveč odvisen od mentorja ali pa lahko od njega zahteva preveč pomoči, kar vodi v povečano odvisnost in manjšo samostojnost pri opravljanju delovnih nalogah. Pomembno je, da če kateri koli izmed udeležencev opazi določene težave, da se obrne na osebo, ki je zadolžena za učinkovito izvajanja e-mentorstva. Ključno je, da na primer kadrovska služba pred začetkom izvajanja e-mentorstva z udeleženci mentorstva primerno skomunicira, da se lahko v primeru težav vedno obrnejo na njih in da bodo v primeru, če se bodo težave pojavile, preko transparentne in spoštljive komunikacije težave skupaj odpravili.

Zgoraj navedene omejitve in pomanjkljivosti metode se nanašajo tako na tradicionalno kot tudi na e-mentorstvo, zadnje omejitve pa se nanašajo izključno na mentorstvo na daljavo. In sicer za razliko od tradicionalnega mentorskega procesa, ki poteka izključno v fizični obliki, mentorstvo na daljavo poteka zgolj preko različnih platform in interneta. Posledično oba udeleženca potrebujeta ustrezen dostop do interneta, prav tako pa morata biti usposobljena za uporabo informacijske-komunikacijske tehnologije. Poleg tega se lahko pojavi dodaten strošek pri nakupu določenih platform oziroma internih sistemov, ki omogočajo nemoteno delovanje e-mentorskega procesa. Kot že omenjeno, menim, da je ključno da se organizacije pred začetkom izvajanja e-mentorstva o predstavljenih omejitvah pogovorijo in da se na podlagi internih zmožnosti na navedene omejitve tudi primerno odzovejo (npr. predhodno načrtovanje stroška nakupa novega internega sistema, predhodno načrtovanje izobrazbe udeležencev o IKT itd.).

Kot zadnje bi izpostavila omejitev, ki jo ocenjujem tudi kot največjo omejitev mentorstva na daljavo – gre za to, da e-mentorstvo poteka izključno na daljavo in da se pri tem lahko izgubi osebni stik, neverbalna komunikacija je okrnjena, prav tako pa vez med mentorjev po mnenju mnogih avtorjev ni tako močna, kot bi le-ta bila, če bi mentorstvo potekalo v tradicionalni obliki. Okrnjena osebna vez med mentorjem in mentorirancem lahko rezultira v zmanjšano pripadnost, delovno zadovoljstvo in motivacijo. Menim, da je omenjena omejitev kar velika, a da se jo z izbranimi aktivnostmi da vsaj delno premagati (npr. koordinator, ki skrbi, da e-mentorstvo poteka gladko, lahko v program vključi

interne neformalne sestanke, kjer mentor in mentoriranec skupaj spijeta kavo ali pojedsta kosilo, ali pa sestanke, kjer se mentoriranec skupaj s kolegi po službi podruži na internem neformalnem druženju).

5. VLOGA PSIHOLOGA

Tako tradicionalno mentorstvo kot tudi e-mentorstvo uvrščamo med kadrovske procese, pri katerih sodelujejo različni posamezniki. Med njimi so tudi kadrovski psihologi in kadroviki, ki v delovnih organizacijah večinoma poskrbijo za vzpostavitev mentorskega sistema, za usposabljanje mentorjev, za svetovanje in podporo mentorjem ter za proces evalvacije. Posledično menim, da imajo psihologi eno izmed ključnih vlog pri postavljanju in vzdrževanju optimalnega e-mentorstva. Še več, upam si trditi, da je sodelovanje organizacijskih psihologov nujno za vzpostavitev učinkovitega mentorskega sistema in da je brez sodelovanja kadrovskih psihologov učinkovitost e-mentorstva nižja.

Velik doprinos psihologa pri e-mentorstvu vidim že pri sami vzpostavitvi mentorskega sistema kot tudi kasneje, ko je mentorski odnos med mentorirancem in mentorjem že vzpostavljen. Proces uvedbe e-mentorstva se naj bi v idealnih scenarijih začel s preverjanjem pripravljenosti organizacije in podpore vodstva, saj je za učinkovit e-mentorski sistem potrebna podpora organizacije in vodstva. Ker je e-mentorsko kadrovski proces, v tej začetni fazi za izvajanje omenjenih nalog ne vidim bolj primerne osebe od psihologa, saj lahko psiholog s svojim teoretičnimi znanji, mehкими veščinami in ustreznim praktičnim znanjem vodstvu organizacije predstavi pozitivne lastnosti e-mentorstva. Pri tem se lahko predvsem osredotoči na pozitivne posledice, ki jih bo e-mentorstvo prineslo celotni organizaciji (npr. povečana delovna učinkovitost in produktivnost zaposlenih, ohranitev in povečanje intelektualnega kapitala, zmanjšanje stroškov, manjša fluktuacija itd.). Prav tako pa lahko psiholog poleg koristi za organizacijo poudari še prednosti, ki jih e-mentorstvo prinaša zaposlenim v določeni organizaciji (npr. osebni in profesionalni razvoj, višje delovno zadovoljstvo in motivacija zaposlenih, pridobitev novih znanj in spretnosti itd.).

V primeru, če je vodstvo organizacije naklonjeno izvajanju e-mentorstva, se lahko psiholog posveti pripravi načrta in dokumentacije, ki je potrebna za uspešno izvedbo e-mentorstva. Po tem ko je vse pripravljeno, lahko psiholog izvede pilotni program e-mentorstva, ki ga po koncu izvajanja tudi ustrezno evalvira in oceni. V primeru če pilotni program ni bil tako uspešen kot je bilo načrtovano, ga lahko psiholog na podlagi mnenj udeležencev evalvira in ga ustrezno dopolni oziroma po potrebi tudi spremeni skladno z mnenji udeležencev.

Poleg zgoraj omenjenih argumentov, ki nakazujejo, da psiholog predstavlja pomembno vlogo pri e-mentorstvu, bi rada predstavila še edinstveno vlogo psihologa pri izobraževanju (npr. pri organizaciji in nudenju treningov ter izobraževanju mentorjem glede specifičnih znanj) in opolnomočencu mentorjev ter kasneje pri zagotavljanju podpore sistemu. Izredno pomembno je, da se odgovorna oseba, ki bo skrbela, da bo e-mentorstvo potekalo gladko, z mentorji pred začetkom izvajanja e-mentorstva pogovori, jim predstavi vse potrebne informacije, ki jih mentorji potrebujejo za uspešno opravljanje svoje vloge, poleg tega pa jih lahko še dodatno izobrazi o pomeni in načinih dajanja konstruktivnih povratnih informacij, o vlogi vodenja, upravljanja s časom itd. Ker so omenjene teme predvsem psihološkega značaja, menim, da je za takšno delo najbolj primeren psiholog, ki je za to izobražen. Menim, da ima psiholog na področju izobraževanja in dajanje podpore tako mentorjem kot tudi mentorirancem edinstveno vlogo, ki jo zelo težko nadomestimo.

Veliko vlogo psihologa vidim tudi v sestavljanju dvojic (mentor-mentoriranec). In sicer izredno pomembno je, da psiholog pred začetkom izvajanja e-mentorskega programa preveri razpoložljivost,

interes, osebnostne lastnosti, znanja in kompetence potencialnih mentorjev, saj na primer vsi zaposleni v organizaciji ne želijo biti mentorji, nekateri izmed njih pa morda nimajo ustreznih znanj oziroma kompetenc. Ko psiholog oceni primernost mentorjev, je pomembno tudi, da se posveti tudi mentorirancem, saj bo le-tako lahko tvoril najprimernejše dvojice. Ko so mentorske dvojice oblikovane, je pomembno, da psiholog tako mentorirancu kot tudi mentorju dodobra predstavi celoten program. Psiholog mora pojasniti e-mentorski program do te mere, da bosta oba člana mentorskega odnosa razumela, kako bo njun odnos potekal, kakšne so njune odgovornosti, naloge in cilji. Ker bo mentorstvo potekalo zgolj na daljavo preko IKT kanalov, je ključnega pomena tudi to, da psiholog predstavi preko katerih kanalov bo potekala komunikacija med mentorjem in mentorirancem. V primeru, če kateri izmed udeležencev e-mentorskega procesa ni vešč uporabe določenih tehnologij, ga je potrebno pred začetkom izvajanja e-mentorstva izobraziti tudi o sami uporabi teh tehnologij.

Ko je e-mentorski proces že vzpostavljen, vlogo psihologa vidim tudi v »facilitatorju« oziroma v nekomu, ki mentorski proces vseskozi podpira. Pomembno je, da je psiholog tekom izvajanja mentorskega procesa na voljo tako mentorju kot tudi mentorirancu (npr. glede uporabe komunikacijskih kanalov, poteka mentorskega programa, osebnih težav, dilem itd.). Še več, menim, da je izredno pomembno, da je psiholog prisoten na vseh srečanjih, kjer mentor ocenjuje in podaja povratno informacije glede mentorirančevega dela, saj ima psiholog določena znanja (npr. mehke veščine), ki pripomorejo k prijetnosti in učinkovitosti morda na prvi pogled ne tako prijetnega srečanja. Poleg tega, če v mentorskem odnosu pride do tako velikih sporov, ki jih mentoriranec in mentor sama ne zmoreta razrešiti, lahko psiholog prevzame vlogo mediatorja, ki poskuša spore zgladiti preko transparentne komunikacije in spoštljivih pogovorov. Če povzamem, menim, da ima psiholog tekom izvajanja e-mentorstva veliko vlogo pri zagotavljanju podpore e-mentorskemu sistemu.

Navsezadnje bi rada izpostavila še vlogo psihologa pri evalvaciji e-mentorstva, ko se omenjen proces zaključi. Menim, da lahko psiholog s svojim znanji na ustrezen način opravi postopek evalvacije in da lahko na podlagi mnenj udeležencev programa, obstoječ e-mentorski program še izpopolni in optimizma za uporabo omenjene metode v prihodnosti. Na podlagi vsega trdim, da je vloga psihologa v vseh fazah e-mentorstva ključna. S pomočjo teorije, praktičnih izkušenj in ostalih pridobljenih znanj lahko psiholog veliko prispeva k temu, da je e-mentorstvo izpeljano kar se da optimalno in strokovno.

6. MOJ POGLED NA METODO

Že pred pregledom strokovne literature sem imela o mentorstvu izredno pozitivno mnenje, saj sem se tudi sama na različnih delovnih mestih usposobila predvsem s pomočjo mentorjev. Pretekle izkušnje z mentorstvom ocenjujem kot izključno pozitivne in zelo učinkovite, saj menim, da so mi pomagale pri profesionalnem in tudi pri osebnem razvoju. Po pregledu najnovejše strokovne literature sem svoje mnenje še dodatno utrdila, saj tudi strokovna literatura narekuje, da je tako tradicionalno kot tudi e-mentorstvo zelo uporabna metoda.

Dodano vrednost metode vidim v tem, da prinaša številne ugodnosti tako za mentorirance, mentorje kot tudi za organizacije. Poleg tega menim, da je vsestranskost metode (možnost uporabe metode v najrazličnejših organizacijah) ena izmed ključnih prednosti, ki jih uporaba e-mentorstva prinaša. Hkrati trdim, da se je pomen e-mentorstva v zadnjem letu še povečal, saj so bile organizacije zaradi svetovne pandemije namesto tradicionalnega mentorstva primorane uvesti e-mentorstvo. Menim, da je dobro, da je v letu 2020 tudi e-mentorstvo dobilo priložnost, da se uveljavi kot ena izmed metod,

ki spodbujajo karierni razvoj zaposlenih. Upam si trditi, da se organizacije v normalnih okoliščinah ne bi posluževale uporabe e-mentorstva v tako veliki meri, kot so se jo posluževale letos zaradi ekstremnih razmer, ki jih na delovnem mestu prej nismo bili vajeni.

Kljub temu da e-mentorstva v praksi še nisem osebno preizkusila, menim, da je tudi metoda e-mentorstva zelo uporabna, saj temelji na podobnih principih kot tradicionalno mentorstvo. Menim, da metoda sama po sebi omogoča učinkovit razvoj in izobraževanje zaposlenih ter pospeši proces delovne socializacije. A ne glede na vse ne morem preko občutka, da je tradicionalno mentorstvo še učinkovitejše od e-mentorstva, saj je pri mentorstvu na daljavo osebni stik velikokrat oslavljen, kar pa lahko rezultira v oblikovanje ne tako močne vezi med mentorjem in mentorjancem. Menim tudi, da socializacijo, ki poteka na delovnem mestu težko popolnoma nadomestimo zgolj s stikom na daljavo, saj je neverbalna komunikacija preko IKT v veliki meri okrnjena. A ne glede na vse menim, da je e-mentorstvo zelo učinkovito v primerih, ko izvajanje mentorstva v tradicionalni obliki ni možno (npr. mentor in mentoriranec se nahajata na različnih lokacijah, v različnih državah, v različnih časovnih pasovih itd.).

Menim, da je metoda e-mentorstva sama po sebi zelo dobro zasnovana, zato večjih izboljšav glede metode ne bi predlagala, bi pa omenila, da se mi zdi pomembno, da se organizacije v večji meri pri e-mentorstvu poslužujejo uporabe ustreznih platform, ki so zasnovane za optimalno delovanje mentorstva na daljavo. Kajti v nasprotnem primeru se lahko zgodi, da udeleženci e-mentorskega programa čisto preveč časa izgubijo z administrativnimi in operativnimi nalogami, ki pa vsekakor ne bi smele biti v ospredju e-mentorskega procesa. Pomembno se mi zdi tudi, da bi ponudniki, ki prodajajo platforme, ki so namenjene mentorstvu, v prihodnosti omenjene platforme prodajali po nižji oziroma bolj sprejemljivi ceni, saj se v nasprotnem primeru organizacije ne odločajo za nakup takšnih sistemov.

Rada bi izpostavila tudi, da sem bila pozitivno presenečena ob predstavitvi konkretnega primera iz prakse, saj menim, da je predstavljen primer učbeniški in da je lahko zgled mnogim organizacijam, ki bodo v prihodnosti snovala program e-mentorstva. Kljub temu menim, da se veliko slovenskih organizacij ne zaveda velikega pomena in vrednosti, ki jo ima e-mentorstvo za organizacijo. Posledično pa se lahko zgodi, da mnoge organizacije mentorstva sploh ne izvajajo ali pa ga izvajajo nesistematično in ne strukturirano, kar pa zmanjšuje učinkovitost same metode.

Pri pregledu strokovne literature sem ugotovila tudi, da je tradicionalno mentorstvo v večji meri kot e-mentorstvo podprto s strokovnimi raziskavami. Razloge za to predpisujem predvsem temu, da je e-mentorstvo novejša metoda, ki se je iz tradicionalnega mentorstva razvila šele v zadnjih nekaj letih in da je bilo o sami uporabnosti in učinkovitosti e-mentorstva narejenih manjše število raziskav. Kljub temu menim, da je metoda e-mentorstva ustrezno podprta v strokovni literaturi, saj lahko veliko ugotovitev prenesemo iz tradicionalnega mentorstva na e-mentorstvo, saj se metodi razlikujeta izključno v tem, da se prva izvaja v fizičnem prostoru oziroma preko fizičnega stika na delovnem mestu, medtem ko pa druga poteka na daljavo preko ustreznih informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Menim, da bi bilo v prihodnosti smiselno še podkrepiti pomembnost uporabe e-mentorstva preko različnih raziskav, ki bi primerjale učinkovitost tradicionalnega mentorstva z njegovo sodobno obliko, saj takšnih raziskav pri pregledu strokovne literature skoraj nisem zasledila.

Zaključujem z mislijo, da če je e-mentorski sistem pravilno postavljen in prilagojen potrebam organizacije, lahko le-ta za organizacije predstavlja uporabno strateško orodje, s katerim organizacije ohranjajo in še povečujejo svojo konkurenčno prednost preko prijetnejše organizacijske kulture, višje delovne učinkovitosti, motivacije, zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih.

7. LITERATURA

- Alhadlaq, A., Kharrufa, A., & Olivier, P. (2019). Exploring e-mentoring: co-designing & un-platforming. *Behaviour & Information Technology*, 38(11), 112–143.
- Alred, G., & Garvey, B. (2019). *Mentoring*. Pocketbooks.
- Barnová, S., Krásna, S., & Gabrhelová, G. (2019). E-Mentoring, E-Tutoring, and E-Coaching in Learning Organizations. *Edulearn 2019 Proceedings*, 1(2), 64–88.
- De Janasz, S. C., & Godshalk, V. M. (2013). The role of e-mentoring in protégés' learning and satisfaction. *Group & Organization Management*, 38(6), 33–45.
- Dikilitas, K., Mede, E., & Atay, D. (2018). *Mentorship Strategies in Teacher Education..* IGI Global.
- Firšt, J. (2015). *Usposabljanje kadrov na osnovi montiranja v podjetju X* (Diplomsko delo). Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta, Maribor.
- Haran, V. V., & Jeyaraj, A. (2019). Organizational e-mentoring and learning: An exploratory study. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 32(1), 53–72.
- Harris, R., Birk, S. B., & Sherman, J. (2016). E-mentoring for doctor of nursing practice students: A pilot program. *Journal of Nursing Education*, 55(8), 458–476.
- Iqbal, H. (2020). E-mentoring: an effective platform for distance learning. *E-mentor*, 84(2), 43–61.
- Jakopiček, N. (2016). *Mentorstvo kot element razvoja zaposlenih v podjetju mariborski vodovod d. d.* (Magistrsko delo). Univerza Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta, Maribor.
- Kahraman, M., & Kuzu, A. (2016). E-mentoring for professional development of pre-service teachers: A case study. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 17(3), 763–789.
- Kang, M., Yoo, Y. R., & Park, Y. (2012). Analyzing online mentoring process and facilitation strategies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 51–82.
- Karo, D., & Petsangsri, S. (2020). The effect of online mentoring system through professional learning community with information and communication technology via cloud computing for pre-service teachers in Thailand. *Education and Information Technologies*, 5(2), 1–10.
- Koritnik, M. (2016). *Pomen in vloga mentorstva ter mentorja*. (Diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Kuzu, A., Kahraman, M., & Odabasi, H. F. (2012). E-Mentoring: A new approach in mentoring. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 12(4), 166–172.

- Lubinski, R. & Hudson, M.(2012). *Professional Issues in Speech-Language Pathology and Audiology*. Cengage Learning.
- Macafee, D. (2018). E-mentoring: its pros and cons. Pridobljeno dne s 10.12.2020 z naslova: <https://www.bmj.com/content/336/7634/s7>
- Manning, T., Sheehy, K., & Ceballos, L. (2020). Making mentoring work online. *The Learning Professional*, 41(4), 43–58.
- Munih, L. (2016). *Pomen mentorstva in program uvajanja novega zaposlenega v družbi SGP Pomgrad d. d.* (Diplomsko delo). Univerza Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta, Maribor.
- Neely, A. R., Cotton, J., & Neely, A. D. (2017). E-mentoring: A model and review of the literature. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 9(3), 203–242.
- Rowland, K. N. (2012). E-mentoring: An innovative twist to traditional mentoring. *Journal of technology management & innovation*, 7(1), 22–37.
- Shrestha, C. H., May, S., Edirisingha, P., Burke, L., & Linsey, T. (2012). From Face-to-Face to e-Mentoring: Does the "e" Add Any Value for Mentors?. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 20(2), 63–84.
- Svenšek, D. (2019). *Vloga mentorja pri razvoju in usposabljanju zaposlenih v podjetju* (Magistrsko delo). Univerza Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta, Maribor.
- Thakare, S., Jadhav, S., Mane, I., Pawar, S., & Kulkarni, A. (2019). Online Mentoring System (An Online Mentor-Student System). *International Journal of Engineering Trends and Technology*, 67(1), 83–101.
- Thompson, L., Jeffries, M., & Topping, K. (2010). E-mentoring for e-learning development. *Innovations in Education and Teaching International*, 47(3), 2–15.
- Tinoco-Giraldo, H., Torrecilla Sánchez, E. M., & García-Peñalvo, F. J. (2020). E-Mentoring in Higher Education: A Structured Literature Review and Implications for Future Research. *Sustainability*, 12(11), 43–55.
- Williams, S., Sunderman, J., & Kim, J. (2012). E-mentoring in an online course: Benefits and challenges to e-mentors. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 10(1), 23–40.