



**Visoka šola za upravljanje in
poslovanje Novo mesto**

*Erasmus Intensive Programme
Inno-welfare*

**Vzpostavitev mreže
neformalnih mentorjev**

KONČNO POROČILO
Študijsko leto 2011 / 12

ČLANI PROJEKTNE SKUPINE IN AVTORJI:

Sitar Mojca, vodja projekta
Dr. Starc Jasmina, vodja projekta

Študentje 2. letnika VŠUP:

Beznec Ines
Hojč Deja
Klemenčič Martina
Kobe Maja
Pust Mitja
Zupan Anja



KAZALO

1	UVOD	1
2	TRG DELA.....	1
	2.1. Oris trga dela v Sloveniji.....	3
	2.1.1. Fleksibilizacija trga dela in fleksibilne oblike zaposlitve	4
	2.1.2. Mreženje kot oblika iskanja zaposlitve.....	5
	2.1.3. Študentsko delo	6
3	BREZPOSELNOST NA TRGU DELA	6
	3.1. Gibanje brezposelnosti v Sloveniji.....	7
	3.2. Brezposelnost v državah EU	8
	3.3. Položaj mladih na trgu dela	9
	3.3.1. Vzroki brezposelnosti mladih.....	10
	3.3.2. Nasveti za izboljšanje možnosti zaposlitve ob vstopu na trg dela	12
	3.4. Položaj starejših na trgu dela	12
	3.4.1. Demografski in ekonomski trendi kot okvir za preučevanje staranja	13
	3.5. Age management.....	14
	3.5.1. Slaba razvitost »menadžmenta starosti« v slovenskih podjetjih.....	14
	3.5.2. Stereotipi in zaposlovanje starejših delavcev	16
	3.5.3. Mnenje podjetij o starejših zaposlenih	16
	3.5.4. Priporočila za zaposlovanje starejših delavcev.....	17
	3.5.5. Aktiviranje, vlaganje v razvoj, stalno izobraževanje, usposabljanje in zaposlovanje starejših.....	17
	3.6. Aktivno staranje v Sloveniji.....	17
4	MENTORSTVO.....	18
	4.1. Mentorstvo v luči interesov organizacije	19
	4.1.1. Mentorstvo v današnjem podjetniškem okolju	20
	4.2. Pripravišтво	20
	4.3. Integriran pristop mentorstva.....	21
	4.4. Vzpostavitev mentorskega programa	21
	4.4.1. Osnovne značilnosti mentorskega programa.....	22
	4.5. Kompetence in odgovornosti mentorja in mentoriranca	23
	4.5.1. Kakšen naj bo mentor	23
	4.5.2. Mentoriranec.....	24
	4.6. Prednosti mentorstva za podjetje	25
	4.7. Prednosti mentorstva za mentorja.....	26
	4.8. Prednosti mentorstva za mentoriranca	26
5	MOŽNOSTI KARIERNEGA RAZVOJA	27
	5.1. Opredelitev pojma kariera	27
	5.2. Postopek razvijanja kariere pri posamezniku.....	28
	5.3. Načrtovanje in razvoj delovne kariere v organizaciji	29

6	EMPIRIČNI DEL	31
6.1.	Tema raziskovalnega projekta.....	31
6.2.	Raziskovalni problem	31
6.3.	Metoda raziskovanja	31
6.4.	Vzorec.....	31
6.5.	Rezultati in interpretacija	32
6.6.	Interpretacija	38
6.7.	Implementacija – model »mreža neformalnih mentorjev«	39
7	ZAKLJUČEK.....	40
8	LITERATURA.....	43
9	VIRI.....	45
	PRILOGA.....	46

KAZALO SLIK

Slika 1:	Mentorstvo in kariera	19
----------	-----------------------------	----

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Koristne kompetence, osebnostne in vedenjske lastnosti mentoriranca	25
Tabela 2:	Model idealnega mentorja	38

KAZALO GRAFOV

Graf 1:	Gibanje registrirane brezposelnosti, 2005–2012.....	7
Graf 2:	Stopnje registrirane brezposelnosti po spolu, januar 2008–februar 2012	8
Graf 3:	Stopnje anketne brezposelnosti v državah EU v letu 2009	8
Graf 4:	Delovno aktivno prebivalstvo po starosti, 2007–2010.....	18
Graf 5:	Status anketirancev.....	32
Graf 6:	Osnovni podatki o organizaciji, v kateri ste zaposleni.....	33
Graf 7:	Nudena podpora ob zaposlitvi s strani mentorja	33
Graf 8:	Srečanja z mentorjem	34
Graf 9:	Čas trajanja mentorske podpore v mesecih.....	34
Graf 10:	Sposobnosti, ki jih mora imeti mentor	35
Graf 11:	Naloge mentorja v odnosu do novo zaposlenega	35
Graf 12:	Osebnostne lastnosti mentorja	36
Graf 13:	Nezaželene lastnosti mentorja	36
Graf 14:	Prednosti mentorstva za zaposlenega.....	37
Graf 15:	Prednosti mentorstva za mentorja	37
Graf 16:	Prednosti mentorstva za podjetje	38

KAZALO SHEM

Shema 1:	Integrirana vloga mentorstva.....	21
Shema 2:	Povezanost udeležencev mentorstva.....	22
Shema 3:	Deset ključnih kompetenc mentorja	24
Shema 4:	Organiziranost mreže neformalnih mentorjev.....	39



1 UVOD

Čeprav se zdi, da bi si nekateri nadvse želeli ostati večno mladi, je življenje dinamičen proces. Od nas se pričakuje rast in razvoj. Tako za vsakogar slej ko prej nastopi trenutek, ko se je treba posloviti in zapluti v nove, neznane vode. Nekaj, kar je nekoč veljalo za vstopnico v odraslo življenje, danes pomeni veliko odgovornost, če ne že hudo breme. Ko se zaključi obdobje študentskih let, nastopi obdobje, ko začne večina mladih aktivno iskati svojo prvo »pravo« zaposlitev. Ko začnemo govoriti o redni zaposlitvi, postanejo mladi rizična skupina, saj ji je zaradi pomanjkanja delovnih izkušenj, ki jih zahtevajo delodajalci kot pogoj zaposlitve, otežen vstop na trg dela.

Vstop v svet dela je za mladega človeka izrednega pomena, saj pomeni njegovo socialno in ekonomsko osamosvojitve v družbi. Odprte možnosti izobraževanja v Sloveniji, pojmovanje izobrazbe kot ključnega dejavnika družbene mobilnosti, povzročajo vključitev vse večjega deleža mladih na višji ravni izobraževanja. Izbira smeri in dolžine izobraževanja pomeni načrtovanje zaposlitve in življenjskega stila.

Brezposelnost je pomemben ekonomski, socialni in politični problem, zato nas je seveda zanimalo, kakšno je stanje v Republiki Sloveniji na tem področju, pri tem pa smo izpostavili stanje dveh ciljnih skupin; mladih ter starejših. Glede zaposlenosti med mladimi ni problem le visoka stopnja brezposelnosti, ampak tudi neugodne zaposlitvene možnosti, zato je uspešno vključevanje mladih na trg dela eden od najpomembnejših izzivov, s katerimi se srečujemo danes. Na drugi strani pa staranje prebivalstva, podaljševanje delovno-aktivnega življenjskega obdobja prinaša nove izzive za trg dela. Ugotovitve so prikazane v tabelah in grafih, skozi številke pa poskušamo ugotoviti stanje in trende v zadnjih letih.

Pri opredelitvi problema v naši projektni nalogi smo izhajali iz zaznanih sprememb za mlade in organizacijo ob prvi zaposlitvi. Vstop v svet dela je za mladega človeka izrednega pomena, saj pomeni njegovo socialno in ekonomsko osamosvojitve v družbi. V vsaki organizaciji lahko najdemo spontane oblike mentorskih programov, katere potekajo neformalno. S formaliziranjem mentorstva takšne programe vključimo med ostale ukrepe za doseganje zelenih ciljev podjetja na področju razvoja zaposlenih. Z kvantitativno empirično raziskavo smo opredelili pomen mentorstva ob vstopu v novo delovno okolje ter na podlagi rezultatov oblikovali model idealnega mentorja.

Možnosti vidimo predvsem v medgeneracijskem sodelovanju v organizaciji in povečani podpori »zaposlenih v odhajanju«, ob obojestranskem interesu prenosa znanj. Kot predlog rešitve smo razvili model delovanja mreže »neformalnih mentorjev«, namenjen podpori uresničevanja kadrovske strategije organizacije in je kot tak prenosljiv v vse vrste oz. oblike organizacij.

2 TRG DELA

Trg dela je prostor, na katerem organizacije pridobivajo potrebne kadre in se spreminja glede na vrste potreb po zaposlenih (Vukovič, Miglič, 2006, str. 61). Glavni akterji, ki se pojavljajo na trgu dela, so delodajalci, ki povprašujejo po kadrih, in delojemalci, ki ponujajo svoje delo. Trg delovne sile dopolnjujeta še sindikalno gibanje in državna intervencija, ki predstavljata korekcijski mehanizem, in številne inštitucije, ki na različne načine urejajo razmerja (Novak, 2008, str. 22).

Za nastanek trga delovne sile je bilo najprej potrebno, da je delovna sila postala blago. Trg delovne sile deluje enako kot trg blaga oziroma storitev, vendar ga po njegovem delovanju ne moremo enačiti z njima, saj se delodajalci in delojemalci ne obravnavajo kot blago.



Dogovori na trgu dela se sklepajo na osnovi pogajalske moči oziroma na osnovi merjenja sil, ne pa na osnovi cene, ki jo določa trg (Novak, 2008, str. 22).

Razmere na slovenskem trgu delovne sile so se v zadnjih dvajsetih letih korenito spremenile. Iz relativno polne zaposlenosti in sistema neposredne varnosti zaposlitve, ki jo je zagovarjal prejšnji sistem, je v zelo kratkem obdobju prešla v sistem tržnega gospodarstva. Sedanje stanje trga dela v Sloveniji, še posebej na področju človeškega kapitala, delovne sile in trga dela, je smiselno presojati v luči evropskih smernic, ki temeljijo na lizbonskih ciljih, za dosego hitrejših gospodarskih rasti. Evropska politika zaposlovanja išče ravnotežje med spodbujanjem na znanju temelječega gospodarskega razvoja in socialno kohezijo.

Med najpomembnejše strateške dokumente, ki vplivajo na učinkovitost delovanja trga dela, prištevamo naslednje dokumente:

- Slovenska razvojna strategija 2005–2013;
- Slovenska izhodna strategija 2005–2013;
- Nacionalni reformni program 2011–2012;
- Konkurenčnost slovenskega gospodarstva – pregled stanja in ukrepi za izboljšanje;
- Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013... in drugi.

Slovenija mora, poleg umne rabe prostora in uporabe fizičnega kapitala, skrbno uporabljati potencialne, ki jih predstavljajo njeni prebivalci. Razvoj, ki bi zahteval vedno manj zaposlenih, bi se lahko hitro sprevrgel v socialno in tudi ekonomsko težko obvladljive razmere. Zato strateške usmeritve razvoja stremijo h kar največji stopnji delovne aktivnosti v vseh starostnih skupinah, to je k taki dohodkovni in socialni politiki, ki bosta zagotavljali, da se bo delo splačalo in bodo ljudje spodbujeni k aktivnemu zagotavljanju lastne socialne varnosti, hkrati pa bosta to tudi omogočali z zagotavljanjem kakovostnih delovnih mest skozi rast gospodarske aktivnosti, ne pa skozi ohranjanje delovnih mest le zaradi socialne skrbi.

Slovenija je na področju zaposlovanja na ravni povprečja Evropske unije ter v celoti upošteva in sledi smernicam politike EU. Pri prenizki delovni aktivnosti prebivalstva je problematična mlada in starejša generacija, ker mladi vse kasneje vstopajo na trg dela, starejši pa vse bolj zgodaj izstopajo iz njega. Zaradi tega se bomo v prihodnosti začeli srečevati s pomanjkanjem delovne sile. Slovenija na področju prenizke izobrazbe in kvalifikacije zaostaja za razvitejšimi evropskimi državami. V Sloveniji imamo preveč nezahtevnih delovnih mest. Nastajajo tudi strukturna neskladja na trgu delovne sile in neenakost pri dostopu do dela in kapitala. Oris trga dela lahko povzamemo z naslednjimi ugotovitvami (<http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/ck2.pdf>):

- Slovenija je na področju zaposlovanja na ravni povprečja EU.
- V celoti upošteva in sledi smernicam politike zaposlovanja EU.
- Prenizka delovna aktivnost prebivalstva v določenih starostnih skupinah – problematična je mlada in starejša generacija. Mladi vse kasneje vstopajo na trg dela, starejši pa vse bolj zgodaj izstopajo iz njega. V prihodnosti se bomo zaradi tega začeli srečevati s pomanjkanjem delovne sile.
- Prenizka izobrazba ali kvalifikacija – Slovenija na tem področju zaostaja za razvitejšimi evropskimi državami. Izobrazbena raven se izboljšuje le zaradi mladih, ki nadaljujejo študij, medtem ko je problematična starejša generacija, ker nima primerne izobrazbe in so zato nekonkurenčni na trgu. Mednarodna raziskava o pismenosti prebivalstva v starosti od 16 do 65 let je pokazala, da kar 70% udeležencev ni dosegla stopnje, ki do jo strokovnjaki ocenili kot primerno z vidika mobilnosti, zaposlovanja in sodelovanja posameznikov v socialnih procesih.
- Preveč nezahtevnih delovnih mest – kakovost delovnih mest je merjena s stopnjo zahtevnega znanja precej.
- Strukturna neskladja na trgu delovne sile.
- Neenakost pri dostopu do dela in kapitala.



2.1. Oris trga dela v Sloveniji

Po obdobju pozitivnih gibanj v zadnjih letih se je trg dela v Sloveniji v času gospodarske in finančne krize začel spopadati s padcem zaposlenosti in naraščanjem brezposelnosti ter strukturnimi problemi. Stopnja brezposelnosti se je po podatkih Eurostat-a zadnja leta povečevala in je narasla od najnižje 4,4% v letu 2008 na 8% v septembru 2011. Hkrati se je povečala tudi stopnja brezposelnih mladih iz 10,4% v letu 2008 na 14,3% v letu 2011. Prav tako se je v času krize med brezposelnimi povečeval delež starejših, povečuje pa se tudi delež dolgotrajno brezposelnih. V primerjavi z drugimi EU državami, smo kljub povečanju stopnje brezposelnosti še vedno pod povprečjem.

Slovenija ima v primerjavi z drugimi državami EU predvsem nizko stopnjo zaposlenosti starejših od 55 do 64 let, ki je v tem času padla iz 35,6% na 30,6%. Za ilustracijo, najboljše države (Švedska, Norveška, Nemčija, Danska) imajo stopnjo zaposlenosti starejših nad 60%. Znižalo se je tudi število zaposlenih mladih ter povečalo število mladih zaposlenih zgolj na začasni in delni zaposlitvah. Zaposlenost za določen čas in delne zaposlitve so nekakšna rak rana problematike zaposlovanja mladih, saj prinašajo nižjo socialno varnost. Visoka razširjenost predvsem začasnih zaposlitev med mladimi je predvsem posledica občasnega dela preko študentskih servisov. To samo po sebi ne bi bilo problematično, če ne bi pomenilo relativno nizkih plačil in praktično nobene socialne varnosti.

Gibanja na trgu dela od začetka krize so torej najbolj prizadela prav obe najbolj šibki skupini zaposlenih (starejši in mladi), ki so najbolj udaru, ko gre gospodarstvu na slabše, saj se prav njih delodajalci najprej »znebijo«. Tema skupinama bi bilo treba v prihodnje posvetiti največ pozornosti z vidika možnosti njihove večje in bolj varne zaposljivosti. Zaposlitev obeh skupin, kot jih poznajo v skandinavskih državah, so za nas še nedosegljiv ideal.

Brez ustrezne politike spodbujanja gospodarstva in spodbujanja ustvarjanja novih delovnih mest se bo stanje na trgu dela v prihodnje še poslabševalo. Ključni bodo ukrepi prihodnje vlade na tem področju. Brez povečanja povpraševanja po delu in spremembe strukture povpraševanja v smeri delovnih mest z višjo dodano vrednostjo, se nam bodo skandinavski ciljni scenariji glede obsega in strukture zaposlenosti še naprej oddaljevali.

Kar pa seveda ne pomeni, da bi zmanjšali pozornost drugemu ključnemu dejavniku – pripravi posameznikov za povečanje njihove zaposljivosti. Posameznika je treba motivirati, da se prilagaja, usposablja in je vedno dejaven iskalec »boljše« zaposlitve. Vloga države pa je, da ga pri tem spodbuja in mu pomaga. Reformni predlogi sprememb delovno pravne zakonodaje in storitev usposabljanja brezposelnih bi se morali osredotočiti na bolj učinkovito »srečevanje« in povezovanje (matchmaking) iskalcev dela in podjetij kot ponudnikov delovnih mest. To bi zelo povečalo učinkovitost trga dela (http://www.dnevnik.si/objektiv/vec_vsebin/1042488801).

Na trgu dela je z vidika zaposljivosti ključno tudi t.i. vseživljenjsko učenje. Pri tem je ključnega pomena odgovornost vsakega posameznika za nenehno prilagajanje znanj glede na potrebe na delovnem mestu ter glede na splošne tehnološke trende. Razmisliti bi veljalo tudi o ukrepih, ki bi s finančnimi podporami države spodbujali individualna vlaganja v dodatna izobraževanja in nova znanja. Ne samo za podjetja (lastnike in menedžerje), pač pa tudi za same zaposlene postaja ključnega pomena nenehni strateški premislek o tem, ali vemo kakšna bodo naša delovna mesta v prihodnosti in katere kompetence potrebujemo. Z vidika države bi bilo smiselno vse spodbude za tehnološki razvoj zato povezati ne samo z vlaganji nove tehnološke programe, pač pa tudi programe podjetij za prilagajanje delovnih mest in vseživljenjsko učenje (http://www.aktiv.si/vsebine/Spremembe_na_trgu_dela_vplivajo_na_mlade?id=5219).



Tudi pri pripravi Strategije razvoja Slovenije 2013–2020 (http://www.svrez.gov.si/si/delovna_podrocja/priprava_strategije_razvoja_slovenije_2013_2020/javna_razprava/trg_dela/) se poudarja dejstvo, da brez povečanja stopnje zaposlenosti in ustreznih delovnih mest, ki bodo omogočala dvig produktivnosti, ne moremo pričakovati vzdržne gospodarske rasti. Predvsem je treba poiskati rešitve, kako povečevati stopnjo zaposlenosti, zlasti starejših, ki bo pozitivno vplivala na rast produktivnosti. Za povečanje stopnje zaposlenosti je potrebno spodbujati vključevanje mladih na trg dela. Pa tudi, kako spodbujati hitrejšo prilagajanje strukture povpraševanja – prestrukturiranje podjetij ter vlaganje v človeške vire in povečevanje produktivnosti – in ciljno izvajati ukrepe, ki bodo vplivali na povečevanje povprečne plače.

Pred oblikovanjem politik, ki vplivajo na trg dela in širše, je treba pozornost usmeriti na posameznika (ljudi, podjetja, institucije). Le če so vsi posamezniki v ravnovesju, je lahko trg dela gospodarsko v ravnovesju, kar pa je seveda nedosegljiv ideal. Zato je treba politike prilagoditi tako, da pozitivno vplivajo na posameznika pri združevanju med iskanjem in kreiranjem delovnih mest. Posameznika je treba motivirati, da se prilagaja, usposablja in je vedno dejaven iskalec »boljšega«. Vloga države pa je, da ga pri tem spodbuja in mu pomaga. Pravni okvir se mora prilagoditi, da omogoča učinkovitejše delovanje trga dela (delovna razmerja, socialni dialog, plačna politika, migracijska politika), politiko pa je treba usmeriti na tiste, ki jo potrebujejo, in hkrati zagotoviti sodobne institucije

Zelo pomembno je povezovanje med izobraževalnim sistemom (vse ravni formalnega izobraževanja) in trgom dela in s tem vseživljenjskega učenja (participacija starejših v izobraževanju). S povečevanjem prehodov med formalnim in neformalnim izobraževanjem ter trgom dela bo možno doseči povečevanje produktivnosti in učinkovitejšo združevanje ponudbe in povpraševanja na trgu dela (http://www.svrez.gov.si/si/delovna_podrocja/priprava_strategije_razvoja_slovenije_2013_2020/javna_razprava/trg_dela/).

2.1.1. Fleksibilizacija trga dela in fleksibilne oblike zaposlitve

Trg dela je zaradi potrebe po nenehnem prilagajanju v zadnjih desetletjih doživel marsikatero spremembo, ki so spremenile področje zaposlovanja in interakcije med posameznikom in organizacijo. Ko postane standardna oblika zaposlitve preveč toga in se ne more več prilagajati novim ekonomskim, organizacijskim, tehnološkim in socialnim zahtevam, se zaradi tega pojavijo različne fleksibilne oblike zaposlitve, ki prav tako zahtevajo ustrezno pravno varstvo. Namreč potrebe po učinkovitem odzivanju na konkurenco ter uvajanje novih proizvodnih postopkov in tehnologij, ki zahtevajo nujne spremembe v delovnem procesu, pripomorejo k odklanjanju delodajalcev od standardne oblike zaposlitve. K širitvi teh oblik zaposlitve pripomore tudi rast brezposelnosti, ki je v času krize gospodarstva lahko zelo velika (Erjavec, 2008, str. 2).

Najbolj izrazita oziroma tipična oblika delovnega razmerja je v večini držav še vedno zaposlitev za nedoločen čas, s polnim delovnim časom, ki predstavlja klasično, standardno obliko zaposlitve. Tovrstna oblika zaposlitve naj bi delavcu zagotavljala trajnost oziroma stalnost zaposlitve, razmeroma velik obseg socialnih pravic ter večjo varnost v primerjavi s fleksibilnimi, nestandardnimi oblikami zaposlitve. Značilno za standardno obliko zaposlitve je, da se delo opravlja neposredno za delodajalca, s katerim je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi, po delodajalčevih navodilih in pod njegovim vodstvom ter nadzorom in v prostorih delodajalca, z njegovimi delovnimi sredstvi, v določeni organizacijski obliki ter v delovnem času in razporeditvi, kot to določa delodajalec (Erjavec, 2008, str. 2).

S fleksibilizacijo dela in zaposlitve se poleg standardne oblike zaposlitve vse bolj širi uporaba tudi nestandardnih, atipičnih oziroma fleksibilnih oblik zaposlitve. Od redne zaposlitve se razlikujejo predvsem po večjem tveganju, manjši varnosti, nižjem vrednotenju in začasnosti.



Veljavna slovenska delovna zakonodaja ureja predvsem naslednje fleksibilne oblike zaposlitve (Kresal, 2007, str. 21–22):

- zaposlitev za določen čas,
- zaposlitev s krajšim delovnim časom od polnega,
- delo na domu, kamor sodi tudi delo na daljavo,
- začasno delo prek zaposlitvenih agencij.

2.1.2. Mreženje kot oblika iskanja zaposlitve

Mreženje je iskanje zaposlitve ob pomoči ljudi, ki jih poznamo. Je način iskanja zaposlitve prek prijateljev, kolegov, znancev in podobno. Pogoj za uspeh je, da je čim več znancev obveščenih, da iščemo zaposlitev. Z dobrim mreženjem se seznanimo z neobjavljenimi delovnimi mesti, si zagotovimo si sestanek pri kadroviku, smo na tekočem z usmeritvami in ljudmi, ki delajo na tem področju, imamo boljši pregled nad ciljnim trgom dela, dobimo priporočilo za zaposlitev, znanec lahko jamči za nas, imamo notranje informacije o razmerah v podjetju.

Raziskave o načinu pridobivanja zaposlitve so pokazale, da z iskanjem zaposlitve s pomočjo osebnih vezi in poznanstev dobi službo največ posameznikov. Od znancev lahko izvemo informacije o prostem delovnem mestu ali pa nas le-ti priporočijo delodajalcu. Vrednost vez za iskalca zaposlitve niso le informacije, ki jih njegove veze imajo, ampak tudi informacije, do katerih lahko te-te pridejo skozi svojo lastno omrežje poznanstev in vezi (Zaletel, 2005).

Veze in poznanstva je ena najpogosteje uporabljena strategija iskanja (prve) zaposlitve. Večina ljudi, predvsem otroci staršev, dobijo službo v organizaciji, v kateri so zaposleni sami ali pa sorodniki. Bistvenega pomena je, da si že dovolj zgodaj oblikujemo čim širšo omrežje vez in poznanstev. Raziskave kažejo, da večina diplomantov dobi prvo službo prav po tej poti (Zaletel, 2005).

V Sloveniji je splošno sprejeto dejstvo, da mreženje daje priložnost slabšim kandidatom z dobrimi »vezami«. V proces mreženja so vedno vpletene tri strani: delodajalec, kandidat za delovno mesto in oseba, ki kandidata priporoči. Ta oseba na tehtnico postavi svojo integriteto, saj na nek način jamči, da je kandidat, ki ga predlaga, sposoben in ustrezen za delovno mesto. Idealni izid mreženja je zadovoljstvo vseh treh strani. Če se kandidat ne izkaže za ustreznega, potem škodo utрпи tudi oseba, ki ga je predlagala. Sam koncept mreženja temelji na tem, da tretja oseba »zastavi« svoj dober glas za kandidata, zato bo predlagatelj zelo pazil, da predlaga ustreznega kandidata (Zaletel, 2005).

Pred pričetkom mreženja se je potrebno zavedati pomena mreženja. To je namreč proces, za katerega velja recipročnost, kar pomeni, da ne gre za plačilo ali druge koristi, vendar gre za vzajemno pomoč. Osebam, ki pomagajo, je potrebno uslugo vrniti. V primeru neupoštevanja načela vzajemnosti, se lahko druga oseba počuti, kot da jo izkoriščamo, kar pa vodi v negativne medsebojne odnose. Mreženja se moramo lotiti načrtovano, čeprav imamo opravka s svojimi sorodniki, prijatelji, znanci in drugimi.

Potek mreženja lahko združimo v tri korake (<http://www.ess.gov.si/>):

- sestavimo seznam ljudi, s katerimi bomo navezali stik (sorodniki, družinski prijatelji, bližnji prijatelji, kolegi s fakultete, sošolci iz srednje šole, sosedje, znanci...);
- napišemo seznam potreb, ki naj bi jih ti ljudje rešili (na primer informacija o prostem delovnem mestu, priporočilo kadroviku, notranje informacije);
- lotimo se navezovanja stikov; lahko prek emajla ali telefona.



2.1.3. Študentsko delo

Študentsko delo je začasno ali občasno delo, ki ga opravlja študent na podlagi napotnice pooblaščenice organizacije, ki opravlja dejavnost posredovanja dela dijakom in študentom, skladno s predpisi s področja zaposlovanja.

Zakon o visokem šolstvu (Ur.l. RS, 119/2006) določa, da je študent oseba, ki se izobražuje po dodiplomskem ali podiplomskem študijskem programu in se je vpisala na študij na podlagi razpisa za vpis.

Delo preko študentskega servisa delodajalcu predstavlja bistveno cenejšo obliko najemanja delovne sile, saj študentu ni potrebno plačevati prispevkov za socialno varnost, raznih nadomestil za odsotnost z dela, stroškov prevoza na delo in iz dela, ter stroškov prehrane med delom in stroškov regresa za letni dopust. Poleg tega so študentje bolj mobilni, fleksibilni, prilagodljivi in z delom lahko kadarkoli pričnejo, v primeru, da pa delodajalec ni zadovoljen s študentom in njegovim opravljenim delom, ga lahko v vsakem trenutku odpusti, saj do njega nima obveznosti, kot so odpovedni roki in odplačevanje odpravnin.

Študentje lahko za delodajalca pomenijo sveže znanje, delovno energijo in nove ideje, ki bi lahko podjetju koristile. Delodajalci se namreč zavedajo, da so tudi študentje sposobni opravljati zahtevnejša in strokovna dela. Za delodajalce lahko študentsko delo predstavlja tudi vir kadrovanja, kajti po določenem času lahko ugotovijo, da bi bil nek študent dober kader za zaposlitev. Na ta način se lahko izognejo stroškom in času za iskanje novega delavca.

Po podatkih raziskave Evrostudent je kar 43,8% študentov pridobilo izkušnje na trgu dela v obliki občasnih del preko študentskega servisa. Razlogi za to, da tako veliko študentov opravlja delo med študijem, so predvsem v prednostih, ki jih tak način dela prinaša študentom. Vendar pa se študent pri opravljanju tovrstnega dela srečuje tudi z določenimi slabostmi. Z določenimi prednostmi in slabostmi se pri zaposlitvi študenta srečuje tudi njegov delodajalec (Čargo, 2010, str. 20).

3 BREZPOSELNOST NA TRGU DELA

Brezposelnost je eden najbolj perečih problemov današnjih gospodarstev, ki povzroča tako ekonomske kot tudi politične probleme. Z ekonomskega vidika je nezaposlenost nezaželena zato, ker je dejanski bruto domači proizvod manjši od potencialnega, to je tistega, ki bi ga država lahko ustvarila, če bi zaposlila vse za delo sposobne ljudi. Ker dela, ki bi ga nezaposleni lahko opravili v tem trenutku, vendar ga ne, ker pač ne delajo, ni mogoče skladiščiti, je ta del bruto domačega proizvoda za vedno izgubljen.

Nezaposlenost pa seveda povzroča tudi psihološke probleme kot so depresivnost, občutek odvečnosti, agresivnosti, stresno počutje, ki običajno vodi do socialnih problemov kot so alkoholizem, kriminal. Vlada, ki dopušča visoko stopnjo nezaposlenosti, bo le težko pridobila naklonjenost volivcev, zato je brezposelnost tudi politični problem (Hrovatin, 2000, str. 206).

V skladu s pravili Mednarodne organizacije za delo pojem »brezposelni« zajema vse osebe nad določeno starostjo, ki so bile v opazovanem obdobju (<http://www.stat.si/>):

- brez dela (niso bile niti zaposlene niti samozaposlene);
- na voljo za delo kot zaposleni ali samozaposleni v referenčnem obdobju;
- iskanci dela (so v zadnjem obdobju naredile določene korake, da bi našle delo kot zaposleni ali samozaposleni).



Pri proučevanju stanja na trgu dela razlikujemo več vrst brezposelnosti. Razdelili smo jih na (<http://sl.wikipedia.org/wiki/Brezposelnost>):

- Strukturna brezposelnost, ki je posledica neusklajenosti med ponudbo kadrov na trgu delovne sile ter povpraševanjem po njih. Pogosto je vzrok za ta tip brezposelnosti hiter tehnološki razvoj, ki spremeni razmerje iskanih kadrov. Predstavlja največji problem za države, ki se z njo spopadajo, saj je dolgotrajna ter lahko prizadene cele generacije ljudi.
- Frikcijska brezposelnost, ki je po navadi kratkotrajno obdobje, posledica časovnega zamika med začetkom iskanja zaposlitve ter pridobitvijo le-te. Najpogosteje se pojavi med mladimi, ki iščejo prvo zaposlitev ter odpuščenimi delavci, ki iščejo novo zaposlitev.
- Sezonska brezposelnost, ko podjetja zaradi nihanja v proizvodnji v določenih sezonah najemajo oziroma odpuščajo sezonske delavce.

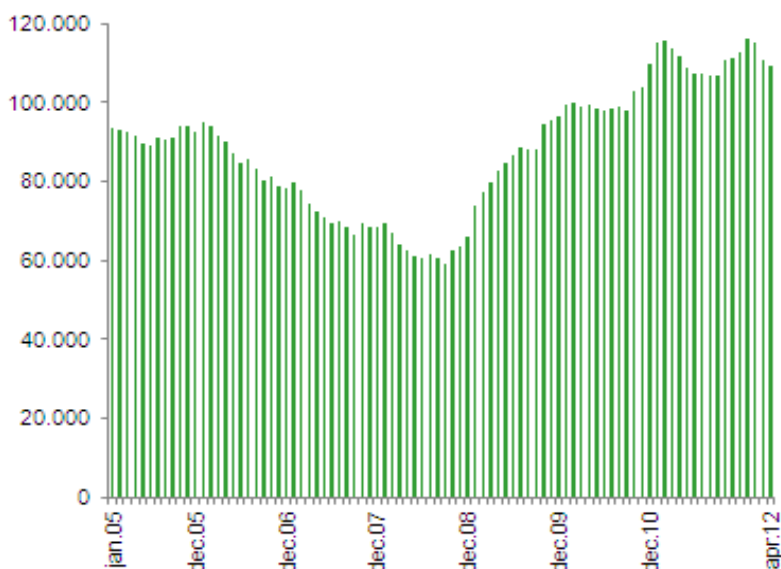
3.1. Gibanje brezposelnosti v Sloveniji

Stopnja registrirane brezposelnosti v Sloveniji je bila ob koncu februarja leta 2012 okrog 12,4% ali za 0,1 odstotne točke nižja kot v januarju 2012; znižala se je predvsem zaradi zvišanja števila delovno aktivnih žensk in hkratnega znižanja števila registriranih brezposelnih žensk. Po podatkih Ankete o delovni sili je bila stopnja anketne brezposelnosti 8,7% v zadnjem četrtletju leta 2011, stopnja registrirane brezposelnosti v tem obdobju pa je bila 12,0%. Razlika med vrednostma obeh stopenj je posledica različnih metodologij. Pri registrskih podatkih gre za popolno zajetje, rezultati Ankete o delovni sili pa so ocene, ki temeljijo na statističnem vzorcu (http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4637).

Po podatkih Zavoda RS za zaposlovanje je bilo v letu 2011 na Zavodu v povprečju prijavljenih 110.692 brezposelnih oseb, kar pomeni v povprečju 10,1% več kot leta 2010. Decembra 2011 se je na novo prijavilo 8.995 brezposelnih oseb, kar je 4,7% več kot v novembru in 39,4% manj kot decembra 2010 (http://www.sindikata-zsss.si/attachments/article/658/novinarska%20konferenca%20sindikata%20mladi%20plus_trendi_eu_slo.pdf).

Med novo prijavljenimi je bilo 753 iskalcev prve zaposlitve, 2.204 trajno presežnih delavcev in stečajnikov ter 4.944 brezposelnih zaradi izteka zaposlitev za določen čas. Gibanje registrirane brezposelnosti je prikazano na grafu 1.

Graf 1: Gibanje registrirane brezposelnosti, 2005–2012

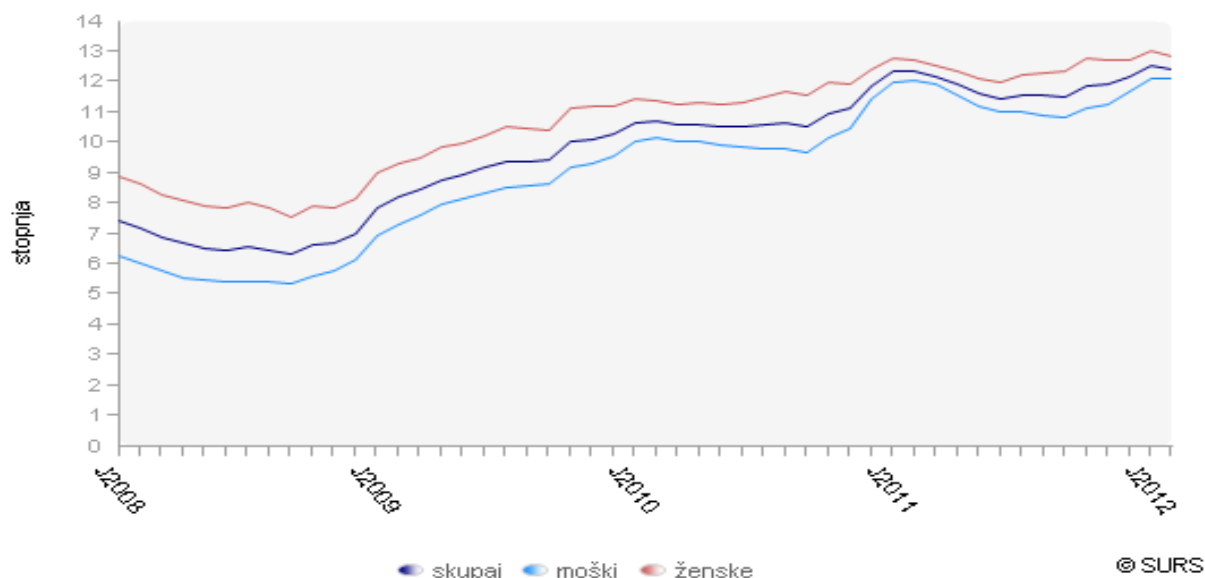


Vir: http://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah.



Na grafu 2 je prikazana tudi stopnja registrirane brezposelnosti po spolu za obdobje 2008–2012, pri čemer je v letu 2012 stanje sledeče: stopnja registrirane brezposelnosti za ženske je 12,8%, za moške pa 12,1%. Med vsemi registriranimi brezposelnimi osebami je bil delež moških še vedno večji od deleža žensk; znašal je 53,5%. Število delovno aktivnih se je v februarju 2012 glede na januar zvišalo za 450 oseb. Pregled po spolu kaže, da se je število delovno aktivnih žensk povečalo za približno 800, medtem ko je število delovno aktivnih moških upadlo za okoli 350.

Graf 2: Stopnje registrirane brezposelnosti po spolu, januar 2008–februar 2012

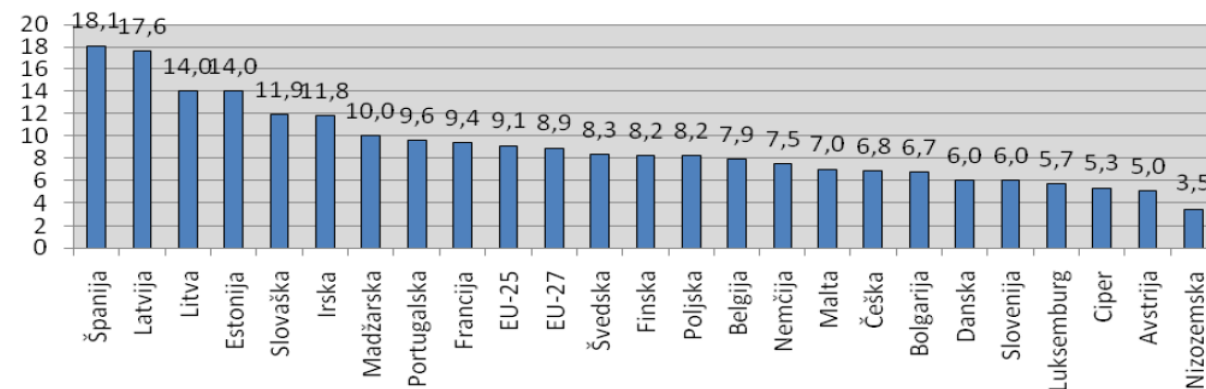


Vir: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4637.

3.2. Brezposelnost v državah EU

Podobno kot v Sloveniji, se je stopnja brezposelnosti gibala tudi v Evropski uniji s tem, da je bila povprečna stopnja brezposelnosti v Sloveniji vedno nižja od povprečne stopnje brezposelnosti v EU. Stopnja anketne brezposelnosti v Sloveniji se je od leta 2001 do leta 2003 povečala iz 6,2% na 6,7%, do leta 2008 pa znižala na 4,4%. Podobno je bilo tudi s stopnjo brezposelnosti v EU-27, ki je v letu 2001 znašala 8,5% in se je do leta 2004 zvišala na 9,2%, do leta 2008 pa znižala na 7,0%. V letu 2009 sta zaradi gospodarske krize obe stopnji narasli in sicer v Sloveniji na 6,0%, v EU-27 pa na 8,9% (Čargo, 2010, str. 8–9).

Graf 3: Stopnje anketne brezposelnosti v državah EU v letu 2009



Vir: Eurostat, 2010



Trenutno stanje v EU pa je bolj alarmno. Po podatkih Eurostata je bilo v letu 2011 v državah Evropske unije kar 23,8 milijonov nezaposlenih, samo v območju evra 16.469.000 ljudi. V primerjavi z decembrom 2010 se je brezposelnost v Evropski uniji povečala za 923.000, v območju evra pa za 751.000 ljudi. Med državami članicami so najnižje stopnje brezposelnosti zabeležili v Avstriji, na Nizozemskem in v Luksemburgu. Najbolj učinkovito so se lani z brezposelnostjo spopadali v Estoniji, Latviji in Litvi, najhitreje pa raste v Grčiji, na Cipru in v Španiji.

Decembra 2011 se je v primerjavi letom prej stopnja brezposelnosti moških povečala z 9,7% na 10,2% v območju evra in z 9,5% na 9,8% v Evropski uniji. Stopnja brezposelnosti žensk je narasla z 10,3% na 10,6% v območju evra oziroma z 9,6 na 9,9% v celotni Uniji. Mimogrede, povečala se je tudi brezposelnost mladih do 25. leta starosti, decembra 2011 je bila za odstotek višja kot decembra 2010. V tej kategoriji gre najbolje Nemcem, ki imajo 7,8% brezposelnost mladih, Avstriji (8,2%) in Nizozemski (8,6%), najvišja, že prav grozljiva, pa je brezposelnost mladih v Španiji (48,7%), Grčiji (47,2%) in na Slovaškem (35,6%). In še podatki za ZDA: tam so imeli decembra 8,5% nezaposlenost, na Japonskem pa je podatek za lanski november 4,5% (<http://www.dnevnik.si/objektiv/fenomeni/1042512257>).

3.3. Položaj mladih na trgu dela

Obdobje mladosti se največkrat povezuje s procesom odraščanja, s prehodom iz otroštva v odraslost, katerega najbolj zaznamuje prav prehod mladih iz področja izobraževanja v področje dela oziroma pridobitev zaposlitve. Ravno ta prehod je zaradi velikih sprememb za mlade lahko zelo težaven. Odvisen je od značilnosti, ki jih ima vsak posameznik, saj mu le-te na trgu dela lahko predstavljajo konkurenčno prednost ali slabost (Trbanc, Verša, 2002, str. 339).

Osnovna značilnost kategorije mladih na trgu dela je mladost kot obdobje različnih prehodov in vključevanja v različne vloge ne le na delovnem področju, ampak tudi pri oblikovanju različnih socialnih in osebnih odnosov. Mladost pogojuje tri sklope značilnosti, ki so pomembne z vidika delodajalcev, in sicer znanje, delovne izkušnje ter značilnosti, ki so posledica socializacije (sociokulturni kapital) ali osebnostnih lastnosti (Trbanc, Verša, 2002, str. 339–340).

Trendi in dogajanje na področju položaja mladih na trgu dela v Sloveniji so precej podobni dogajanju v državah Evropske unije. Označujejo ga vse manj številčne generacije mladih in podaljševanje šolanja na eni strani, na drugi strani pa struktura zaposlitvenih priložnosti, ki so mladim na voljo in kjer izrazito prevladujejo fleksibilne oblike zaposlitve, najbolj pogosta je zaposlitev za določen čas. Zato mladi v Sloveniji pogosto prehajajo iz ene zaposlitve v drugo, s tem pa prevzemajo večje tveganje, da mogoče nove zaposlitve niti ne najdejo. V Sloveniji se je močno razširil tudi tako imenovani študentski trg delovne sile, zato lahko pričakujemo, da bo v prihodnje izobražena in fleksibilna študentska delovna sila, tako kot v nekaterih državah Evropske unije, resna konkurenca mladim, ki iščejo zaposlitev po končanem izobraževanju. Čeprav Slovenija po brezposelnosti mladih ni v evropskem vrhu, je odstotek precej visok in predstavlja velik delež brezposelnosti v državi (Trbanc, Verša, 2002, str. 365).

Število brezposelnih mladih je sledilo trendu brezposelnosti. Tako se je tudi število mladih registrirano brezposelnih s poglobljanjem krize povečevalo in doseglo vrh v letu 1993, ko je bilo v povprečju brezposelnih 48.295 mladih oziroma 37,4% vseh brezposelnih. Po tem letu se je število mladih brezposelnih postopno zmanjševalo in v letu 1997 doseglo vrednost stopnje brezposelnosti nižjo od 30,0%, natančneje 29,1% vseh brezposelnih, v letu 2007 vrednost nižjo od 20,0%, natančneje 16,7% vseh brezposelnih, v letu 2009 pa vrednost 15,4% vseh brezposelnih. Podobno se je spreminjalo tudi povprečno letno število iskalcev prve zaposlitve, za katere lahko rečemo, da zajemajo predvsem mlade. Vrh je bil prav tako dosežen v letu 1993 s stopnjo 19,0% vseh registrirano brezposelnih, po tem letu pa se je število iskalcev prve



zaposlitve začelo postopno zniževati in v letu 2009 znašalo povprečno 12.319 oseb, kar je predstavljalo 14,3% med vsemi registrirano brezposelnimi (Čargo, 2010, str. 18–19).

Leta 2010 je bilo v Sloveniji 240.000 mladih prebivalcev (15–24 let), od tega jih je bilo 82.000 delovno aktivnih; med temi je bilo 69.000 zaposlenih, 2.000 samozaposlenih in 11.000 pomagajočih družinskih članov. Med zaposlenimi osebami jih je bilo 36.000 v rednem delovnem razmerju, tj. zaposlenih pri fizični ali pravni osebi. 31.000 jih je delalo preko študentskega servisa, 1.000 pa jih je opravljalo druge vrste dela (na primer delo po pogodbi, delo za neposredno plačilo) (http://www.stat.si/tema_demografsko_zivljenjska.asp).

Leta 2010 je 14% mladih delalo v javnem sektorju v dejavnosti javne uprave in obrambe, obvezne socialne varnosti, v izobraževanju, v zdravstvu in socialnem varstvu ter v kulturnih, razvedrilnih in rekreacijskih dejavnostih. V povprečju so opravili 30,7 ure tedensko. Skoraj 30% zaposlenih mladih je imelo delo za nedoločen čas s polnim delovnim časom. Nekaj več kot 36% jih je imelo delo za določen čas in s polnim delovnim časom, 33% pa za določen čas z delovnim časom, krajšim od polnega. Na Zavodu za zaposlovanje RS je bilo leta 2010 v povprečju prijavljenih 11.000 mladih, medtem ko smo jih z Anketo o delovni sili našteali 14.000.

Mladi iščejo zaposlitev povprečno devet mesecev in pol. Med mladimi brezposelnimi je največ, 64%, oseb z dokončano srednješolsko izobrazbo; sledijo osebe z dokončano osnovno šolo ali z nižjo izobrazbo od te – teh je 29%; najmanj pa je visokošolsko izobraženih – 6,5% (http://www.stat.si/tema_demografsko_zivljenjska.asp).

Leta 2010 je bilo v Sloveniji 82.000 dijakov in 74.000 študentov; to pomeni, da se je izobraževalo nekaj več kot 65% vseh mladih v starosti 15–24 let. To potrjuje tudi indikator »NINDA« (ang. NEET – not in education, employment or training), ki je za leto 2010 za Slovenijo znašal 7,1%. Med evropsko sedemindvajseterico smo po vrednosti tega kazalnika na četrtem mestu.

V primerjavi z državami članicami EU smo leta 2009 izkazovali najnižjo stopnjo tveganje revščine med mladimi v starosti od 16 do 24 let; znašala je 8,4%. Razlogov za to je več. Zelo verjetno na to vpliva dejstvo, da v Sloveniji velika večina mladih v omenjeni starostni skupini še vedno živi pri starših. Revščino pa blažijo seveda tudi socialni transferji in delo preko študentskega servisa (http://www.stat.si/tema_demografsko_zivljenjska.asp).

3.3.1. Vzroki brezposelnosti mladih

Vzrokov za brezposelnost mladih je lahko več, vendar med najpomembnejše uvrščamo neskladje med potrebami na trgu delovne sile in izobrazbeno strukturo tistih, ki končujejo izobraževanje. Že nekaj let je opaziti izrazito povečan vpis na družboslovne fakultete (ekonomska, pravna, za družbene vede ipd.), žal pa povpraševanje po kadrih s končano to smerjo izobrazbe ne more pokriti celotne ponudbe. Poleg tega zaposlovanje bolj izobraženih omogoča večjo inovativnost, pozitivno vpliva na produktivnost dela in s tem posledično tudi na gospodarsko rast (Kajzer, 2006, str. 28).

Brezposelne osebe z višjo in visokošolsko izobrazbo so po navadi lažje našle zaposlitev, v zadnjih letih pa se zaradi vedno večjega priliva diplomantov na trg dela razmere spreminjajo. Vedno pomembnejša postaja smer zaključenega študija, pogosto pa delodajalci zahtevajo tudi ustrezne delovne izkušnje, zato zaposlitev vedno najlažje dobijo osebe z izobrazbo, po kateri na trgu dela obstaja povpraševanje, stopnja izobrazbe pa igra vedno manjšo vlogo.

Kot naslednji razlog za brezposelnost mladih lahko izpostavimo pomanjkanje ustreznih delovnih izkušenj. Mladi, ki po končanem šolanju prihajajo na trg dela, so polni novega znanja, ki temelji predvsem na teoriji, manjka pa jim praktičnih izkušenj na konkretnem delovnem mestu. Prav te izkušnje pa za delodajalca predstavljajo pomemben dejavnik, ko se



odločajo o zaposlovanju nove delovne sile. Kljub temu, da imajo mladi nekatere prednosti, predvsem kar se tiče ustvarjalnosti, zagretosti, ambicioznosti, dojemljivosti za nove tehnologije, pripravljenosti za pridobivanje novega znanja in znanja tujih jezikov, je težava v tem, da delovnih izkušenj drugje kakor na delovnem mestu ni mogoče pridobiti in mladi se tako znajdejo v začaranem krogu. Pri odpravljanju tega vzroka brezposelnosti je mladim lahko v veliko pomoč delo preko študentskega servisa, ki ga večina mladih opravlja med študijem (Počivavšek, 2005, str. 35-36).

Predlogi za izboljšanje položaja mladih na trgu dela v času gospodarske krize so sledeči: (Vujasin, 2010, str. 21):

- s spodbujanjem vključevanja mladih v različne programe, izobraževanja in programe prekvalifikacij aktivne politike zaposlovanja (v nadaljevanju APZ). Mlade bi bilo potrebno na področju vključevanja v programe aktivne politike zaposlovanja seznaniti s prednostmi, ki jih prinaša vključenost v katerega od programov APZ, ter predstaviti programe, ki so jim na voljo in za njih najbolj primerni;
- večje usmerjanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja na skupine mladih, ki so bolj problematične;
- izdelava osebnega profila mlade osebe, v katerem bi bile podane in opisane dosedanje delovne izkušnje, znanja in veščine – delo preko študentskega servisa;
- mladi bi morali opravljati študentsko delo, iz svoje stroke, saj jim bolj koristi pri njihovi nadaljnji poklicni poti;
- pomembno je, da študent navezuje stike s prihodnjimi delodajalci že v času študija in spremlja stanje na strani ponudbe dela;
- večji obseg kadrovske štipendij, ki mladim po končanem šolanju omogočajo zaposlitev;
- izobraževanje mladih s strani države za pospeševanje malega podjetništva;
- intenzivno vključevanje dolgotrajno brezposelnih v programe svetovanja in spodbujanje njihovega ponovnega vključevanja v izobraževalni sistem;
- povečanje socialne varnosti delavcev, zaposlenih za določen čas;
- zaradi naraščanja brezposelnosti mladih žensk v zadnjih letih, bi bilo potrebno zmanjševati zaposlitvene razlike med mladimi moškimi in mladimi ženskami;
- država bi lahko razvijala projekte prostovoljstva, s pomočjo katerih bi mlade v času, ko ne dobijo službe, motivirala in jih za njihovo delo tudi simbolično nagradila;
- odpirati nova delovna mesta za brezposelne in zmanjševati brezposelnost med mladimi;
- zaradi naraščanja brezposelnosti mladih diplomantov v zadnjih letih bi bilo potrebno večjo pozornosti nameniti zagotavljanju spretnosti iskanja (kje in kako iskati zaposlitev, kako napisati prošnjo za zaposlitev ipd.);
- odpiranje novih delovnih mest za nedoločen čas ter pomoč države delodajalcem, ki zaposlujejo mlade za nedoločen čas;
- spodbujanje in usmerjanje mladih v poklice, za katere je povpraševanje na trgu dela večje;
- motiviranje mladih k samozaposlovanju;
- večjo prilagodljivost programov in ukrepov za zaposlovanje mladih lokalnim razmeram.

Država bi krizo z zaposljivostjo mladih najbolje rešila s ponovno uvedbo pripravništva, kar diplomantom omogoča lažji vstop na trg dela. Pozitivna plat pripravništva so delovne izkušnje, ki jih študent pridobi v času opravljanja le tega. Prav tako bi bilo potrebno omejiti študijske programe, za katere ni povpraševanja na trgu dela in bodoče študente motivirati za študijske programe z višjim povpraševanjem. Povečati bi bilo potrebno število kadrovske štipendij (pri financiranju le teh bi podjetjem lahko v času gospodarske krize na pomoč priskočila država), ki bi študente motivirale k čim hitrejšemu zaključku študija, saj bi imeli s tem zagotovljeno zaposlitev (Vujasin, 2010, str. 21).



3.3.2. Nasveti za izboljšanje možnosti zaposlitve ob vstopu na trg dela

Po diplomi bomo vstopili mladi na trg dela v času največje krize. Za večina bo to iskanje prve resne zaposlitve, zato se bomo morali močno truditi, da bodo delodajalci opazili naš trud in zanimanje in nas tudi zaposlili.

Ob upoštevanju naslednjih nasvetov si bomo izboljšali svoje možnosti za zaposlitev (http://www.aktiv.si/vsebine/Spremembe_na_trgu_dela_vplivajo_na%20mlade?id=5219):

- Pripravljenost na vseživljenjsko učenje: Diploma je spričevalo o uspešno opravljenem študijskem programu, nikakor pa je ne gre enačiti z zaključkom izobraževanja. Nujno je spremljanje novosti na področju, za katerega je posameznik specializiran. Hkrati je potrebno sledenje dogajanju na področjih, ki so za posameznikovo strokovno znanje in usposobljenost temeljnega pomena. Poleg tega je potrebno razvijanje nove kompetence, ki bodo nujno potrebne za razvoj panoge.
- Upravljanje s svojo kariero: Kariera za vse življenje postaja redkost, hkrati pa bosta avtomatizacija in delokalizacija povzročili, da bo nekaj delovnih mest izginilo. Potrebno je predvideti, kako bodo razmere na trgu dela vplivale na posameznikov profil dela, in pravilno ukrepati. Naučiti se je potrebno svoje znanje preoblikovati, prilagoditi, dopolniti in obrniti sebi v prid.
- Razvijajte kritično mišljenje: Delodajalci iščejo ljudi, ki so kljub recesiji in vsesplošnemu nezadovoljstvu inovativni in produktivni. Tehnologija zmore veliko, ne zmore pa vsega, zato je pomembno, da se razvija kritično mišljenje, se prilagajate, prepoznate pomembne podatke in se hitro odločate, kljub pomanjkanju informacij.
- Bodite radovedni: Izkoristite leto brez študijskih obveznosti za širjenje obzorij, pridobivanje znanj in spoznavanje novih kultur. Kot prostovoljec v tujini navežite stike z ljudmi, ki vam bodo morda pomagali na karierni poti. Ne hodite naokoli s plašnicami na očeh, temveč razmislite, kako bi lahko nove izkušnje in ideje uporabili na svoji poklicni poti.

3.4. Položaj starejših na trgu dela

Podaljševanje življenjske dobe nedvomno predstavlja enega največjih dosežkov družbe 20. stoletja. Demografska gibanja kažejo, da se bo življenje podaljševalo, s tem pa tudi obdobje prejemanja pokojnin, zniževala se bo stopnja rodnosti, krčilo prebivalstvo in manj bo delovno zmožnega prebivalstva. Dejstvo, da mnogi ljudje po štiridesetem letu starosti zaključujejo svoje delovno-aktivno življenjsko obdobje, in se okrog petdesetega leta starosti upokojujejo, osvetljuje nov paradoks, in sicer aktivni del populacije se stara in krči, po drugi strani prihaja do množičnega zgodnjega upokojevanja. Lahko pričakujemo, da se bo ob zmanjšani rodnosti ta trend v bodoče nadaljeval in se še krepil. Do leta 2030 bo tako v EU-27 število prebivalcev starejših od petinšestdeset let z 71 milijonov leta 2000 poraslo na 110 milijonov. Podjetja iščejo možnosti za prilagoditev dela starejšim zaposlenim in učinkovito prilagajanje starejših zaposlenih novim delovnim izzivom (Dimovski, 2006, str. 42).

S staranjem prebivalstva se stara tudi delovna sila, iz tega pa lahko sklepamo, da bo v prihodnjih letih ta pojav še intenzivnejši. Če primerjamo napovedi, se bo v prihodnosti delovna sila spreminjala. Število mlade delovne sile do 30 let bo vse manj, naraščala pa bo delovna sila starejših, med katere spadajo prebivalci stari med 55 in 64 let (Eurostat, Projected old-age...). Iz nastalih razmer bodo delodajalci v prihodnosti prisiljeni poiskati nove možnosti, mladih delavce bo preprosto premalo, da bi z njimi nadomestili manjko, ki bo nastal zaradi povečanega upokojevanja. V zadnjih letih pa je povprečje ekonomsko dejavnih okrog 40% starejših delavcev, kar pomeni, da so stari med 55 in 64 leti, sčasoma pa se bo ta odstotek še povečeval. Položaj starejših delavcev na trgu delovne sile se zaradi različnih dejavnikov v zadnjih dvajsetih letih konstantno spreminja, predvsem so vidne spremembe v upokojevanju starejših delavcev.



Zaradi staranja prebivalstva, ki je že zelo intenzivna, se bomo tudi v Sloveniji soočali z večjim deležem starejših delavcev med delovno silo. Kljub staranju družbe, se še vedno premalo ukvarjamo s tem problemom družbe, kar pa bo v prihodnosti povzročilo veliko povečanje potreb javnih izdatkov za stare (pokojsnine, zdravstvo...) (Kajzer, 2007, str. 27).

Za kakovostno starost so pomembni medčloveški odnosi, odnosi starih z drugimi generacijami in preprečevanje osamljenosti (Javornik, 2006, str. 33). Lotiti se izzivov starajoče se družbe ne pomeni le reševati materialnih težav in s tem povezanih ekonomskih posledic, temveč tudi premagovati medgeneracijske vrzeli. Strategija varstva starejših je skupna usmeritev različnih resorjev, katere namen sta interdisciplinarna povezanost in sodelovanje pri reševanju težav ob nagli rasti starega prebivalstva, zlasti najstarejšega. Za zagotovitev uspešnosti je treba upoštevati vodilo neločljive povezanosti skrbi za kakovostno staranje z uvajanjem in utrjevanjem nove solidarnosti med generacijami (Kidrič, 2006, str. 4).

V razvitih državah je že močno prisoten trend staranja in zmanjševanja števila prebivalstva. In z leti, kot kažejo projekcije Eurostata in Združenih narodov, se bo odstotek starega prebivalstva še povečeval. To pa posledično pomeni, da se bo povečeval tudi delež starejših zaposlenih v primerjavi z deležem mlajših zaposlenih v delovni sili.

3.4.1. Demografski in ekonomski trendi kot okvir za preučevanje staranja

V EU je povprečna stopnja zaposlenosti starejših (od 55 do 64 leta) leta 2004 znašala 41% in se je od leta 2000 povečala za 4,4 odstotne točke. A to je še vedno za 9 odstotnih točk manj, kot je zastavljeni cilj Sveta Evrope, in sicer 50% do leta 2010. Zlasti razvitejške skandinavske in baltiške države aktivno staranje spodbujajo že skoraj dve desetletji. Posledično imajo precej visoko stopnjo zaposlenosti v starostnem razredu od petinpetdeset do štiriinšestdeset let. Švedska, Danska, Estonija, Portugalska, Finska in Velika Britanija so 50% stopnjo zaposlenosti starejših presegle že leta 2004. V Franciji, Latviji, na Madžarskem, Nizozemskem in Finskem je od leta 2000 stopnja zaposlenosti starejših narasla za vsaj sedem odstotnih točk. Spremembe starostne strukture prebivalstva zelo vplivajo na ekonomsko aktivnost in strukturo gospodarstva po dejavnosti Dejansko vplivajo na vse faze gospodarskega procesa: proizvodnjo, razdelitev, porabo ter varčevanje in investicije. To pa pomeni, da vplivajo tudi na trge, ki delujejo v gospodarstvu. Zlasti je pomemben vpliv tudi na akumulacijo vseh vrst kapitala. Med temi je v sodobnih gospodarstvih zelo pomembna akumulacija človeškega kapitala. Dosedanji vzorci razvoja so temeljili na bistveno večji akumulaciji človeškega kapitala pri mladini in v mlajših zrelih letih. Pri starejših in starem prebivalstvu je bilo izrazito zastarevanje znanja (Dimovski, 2011, str. 37).

Ker sta tehnološki razvoj in napredek znanosti hitrejša kot nekoč, je problem zastarevanja znanja še toliko pomembnejši. Delno ga bodo družbe reševale z bistveno izobraženostjo prebivalstva kot v preteklosti, delno pa z vseživljenjskim izobraževanjem. Ne glede na to bo še vedno veljala osnovna ekonomska zakonitost, po kateri se investiranje v človeški kapital v starejših letih manj splača kot v mladosti. Morda jo bo možno nekoliko omiliti, ne pa spremeniti. Podjetja, ki delujejo na konkurenčnih trgih, v slabih časih še naprej odpuščajo delavce, ki so na obeh koncih starostne piramide. To so mladi, ki so na zadnje prišli v podjetje, in starejši, ki so pred upokojitvijo. Investiranje v človeški kapital je tesno povezan s produktivnostjo dela, čeprav še zdaleč ni njen edini dejavnik. Pomemben dejavnik je tudi usposabljanje na delovnem mestu, ki prinaša praktične izkušnje (Dimovski in sod., 2006, str. 2–14).

Z vidika starosti delavca delujeta dva dejavnika na delavčevo produktivnost v nasprotni smeri. Staranje bo prineslo nov tip družbe, ki bo sčasoma spremenila pravila obnašanja, delovanje sistemov, vzorce obnašanja in sisteme šolanja. Staranja prebivalstva pomeni zelo velik pritisk na populacijo celotne Evropske unije, na skupni trg dela, produktivnost in konkurenčnost, pa tudi na stabilnost javnih financ, predvsem tistih, ki zadevajo socialo in zdravstvo. Strategija



Unije v boju proti tej problematiki temelji na spodbujanju koncepta aktivnega staranja, kar v mnogih državah članicah že daje prve rezultate (Kump in sod., 2006, str. 4–6).

Stopnja zaposlenosti ljudi, starih od petinpetdeset do štiriinšestdeset let, se je znatno povečala. Dosegla je 43,6% leta 2006, kar je precej več, kot je bila v letu 2000 (36,6%). Zaposlitev je narasla zlasti v sektorjih in poklicih, ki temeljijo na znanju in visoko kvalificirani delovni sili. Države članice imajo različne sklope politik, povezane s staranjem prebivalstva, in najbolj uspešni so tisti, ki so celovitejši in poleg pravil glede upokojitve zajemajo tudi finančne pobude in vidike zaposljivosti, kot so zdravje, usposabljanje in vseživljenjsko učenje ter prožne ureditve delovnega časa. Pri aktivnem staranju so zgled lahko Danska, Finska in Švedska, visoko stopnjo zaposlenosti starejših pa ima tudi Švica (67,3% v letu 2004) (Dimovski, 2011, str. 39).

3.5. Age management

V namen prilagoditve dela starejšim se razvija praksa management starejših oziroma age management s poudarkom na podaljševanju delovne aktivnosti, prekvalifikaciji, usposabljanju in izobraževanju ter na ponovni vključitvi starejših. Age management je še razvijajoče se disciplina in bo v prihodnosti ponudila rešitve in koncepte, kako reševati problematiko starejših zaposlenih v podjetjih. Na družbeni ravni staranje in starajoče prebivalstvo zahtevata, da družbe prilagajajo sisteme, pa tudi svoj odnos do staranja in starosti. Tako prilagajanje je potrebno, saj prihaja do sprememb na trgu dela, nastajajo drugačna medgeneracijska razmerja ter pritisk na pokojninske in zdravstvene blagajne (Dimovski in sod., 2007, str. 42–45).

K problemu je potrebno pristopiti tako na makro kot na mikro ravni, od oblikovanja vladnih do konkretnih ukrepov znotraj posameznih organizacij, kjer se uveljavlja novo področje managiranja ljudi pri delu, age-management. Instrumente managementa starostnikov lahko združimo v šest področij delovanja delodajalcev (Dimovski, 2011, str. 38):

- preoblikovanje ustaljenih konceptov managementa v zvezi s staranjem in starejšimi zaposlenimi tako znotraj kot tudi zunaj podjetja;
- uveljavljanje procesov managementa znanja, kjer gre za identificiranje, zanimanje, uporabo, zadrževanje, izmenjevanje organizacijskega znanja ter orodij za usposabljanje in razvoj zaposlenih;
- razvoj orodij managementa zdravja ter razvoj sistema zagotavljanja mentalnega, fizičnega in emocionalnega zdravja starajočih se zaposlenih;
- oblikovanje in zagotavljanje ustreznega delovnega okolja in fizičnih orodij ter pripomočkov, ki zagotavljajo starejšim zaposlenim mobilnost in funkcionalno učinkovitost;
- management medgeneracijskih razmerij;
- preoblikovanje celotne funkcije ravnanja z ljudmi pri delu.

3.5.1. Slaba razvitost »menedžmenta starosti« v slovenskih podjetjih

Dosedanje, sicer redke, raziskave s področja odzivanja slovenskih podjetij na staranje zaposlenih ne dajejo optimističnih zaključkov. Čeprav večina slovenskih delodajalcev že čuti problematiko staranja in se tudi srečuje s pomanjkanjem delovne sile, so konkretni ukrepi ravnanja z ljudmi pri delu, s poudarkom na zadrževanju starejših v delovni aktivnosti, bolj izjema kot pravilo. Spodbudno pa je, da večina delodajalcev meni, da so na tem področju potrebne spremembe – najprej v smeri spreminjanja kulture zgodnjega upokojevanja med zaposlenimi ter miselnih vzorcev delodajalcev.

Ena od raziskav, ki je odgovorila na vprašanje, kako se slovenska podjetja odzivajo na staranje zaposlenih in v kakšni meri razvijajo t.i. menedžment starosti, če sploh ga razvijajo, je pokazala, da majhna (in tudi srednja) podjetja ponavadi nimajo razvitega menedžmenta starosti, če pa že izvajajo nekatere ukrepe ravnanja s starejšimi zaposlenimi, so ti ukrepi neformalnega značaja. Mnoga podjetja niso imela niti oddelka za ravnanje z ljudmi pri delu,



ni stalne kadrovske službe (ampak jim področje kadrov urejajo zunanji sodelavci). Posledično se s področjem menedžmenta starejših ne ukvarjajo.

V analizi se je pokazalo, da v slovenskih organizacijah že izvajajo ukrepe, kot sledi (Dimovski, 2011):

- v oglasih prostih delovnih mest ni diskriminatornih starostnih omejitev (od 204 organizacij jih kar 174 oziroma 86,6% to že izvaja);
- spodbujanje oblikovanja starostno raznolikih – mešanih delovnih timov, v katerih poteka sodelovanje starejših in mlajših sodelavcev – 134 oziroma 67% organizacij;
- s starostjo povezani zdravstveni pregledi: skrb za preventivo in kurativo – 131 oz. 64% organizacij;
- identifikacija zdravstveno rizičnih delovnih mest in ocenitev tveganja za posamezne (starejše) zaposlene – 118 oz. 58,4% organizacij;
- HRM s svojimi zaposlenimi komunicira o načrtih za upokožitev (126 oziroma 62,4% organizacij);
- stalna komunikacija z zaposlenimi glede njihovih namenov in želja po podaljševanju delovne aktivnosti – tudi preko starostne meje za upokožitev (112 oziroma 56% organizacij);
- identificiranje, zadrževanje in prenos ključnih znanj starejših – 106 oz. 53,3% organizacij;
- izjeme oziroma oprostitev opravljanja nadur za starejše delavce – ukrep že izvaja 100 oziroma 50% organizacij.

Najmanj pogosto udejanjani ukrepi so:

- promocija strategij aktivnega staranja in politik menedžmenta starosti v organizacijah – na vseh ravneh (3,6%);
- izobraževanje vodstva in HRM o menedžmentu starosti (6,2%);
- podaljšani dopusti namenjeni gradnji kariere (7%);
- opcija: prerazporeditev starejših zaposlenih na nižje ravni – nižja plača, lažje delo in manjša odgovornost (9,5%);
- fleksibilne delovne prakse (delo na domu, zgostitev delovne obveznosti na 4 dni v tednu ipd. (10%).

Evropska unija si je že pred časom postavila dva cilja – do leta 2010 naj bi ostala delovno aktivna polovica evropske populacije, stare od 55 do 64 let; starost, pri kateri se Evropejci upokojijo, pa naj bi se dvignila za pet let. Evropske države bi morale izkoristiti prav vso delovno silo, ki jo imajo na voljo – tudi starejše, če bodo želele pokriti vse potrebe po delavcih (Malačič, 2006, str. 83–85).

V Sloveniji se dogaja tako imenovani paradoks »podaljševanja življenjske dobe vs. zgodnje upokojevanje«, kar kažejo tudi številke v demografski strukturi zaposlenih. V Sloveniji delavci v starostni strukturi 15–24 let predstavljajo 6,1% vse delovne sile v EU pa 11%, kar pomeni, da bo staranje delovne sile v Sloveniji še bolj izrazito. Hkrati v Sloveniji beležimo izredno nizko stopnjo zaposlenosti oseb v starostni skupini od 55 do 64 let, saj z okoli 30% zaposlenih v tej starostni skupini sodimo na rep držav EU. S tem smo še zelo daleč od lizbonskega cilja (50%), katerega Slovenija do leta 2010 očitno ni mogla doseči. V Sloveniji ne zaposlujejo starejših, pa tudi sami se starejši želijo upokojiti, ker jih ne upravljamo (kadrovski management iz podjetij izginja), ker se njihovo znanje ne uporablja in ne ceni, kot ljudi jih pa pogosto odrivamo.

Zavedanje staranja zaposlenih med slovenskimi podjetji je precej prisotno, da pa je konkretnih dejavnosti na področju managementa starostnikov malo. Posledicam staranja delovne populacije (npr. pomanjkanje delovne sile, povišanje stroškov v zvezi z zaposlovanjem, težave z zadrževanjem znanja znotraj organizacij, določene organizacijske prilagoditve delovnih shem in tudi prilagoditve delovnih mest po meri starejših) pa bodo v



prihodnje kos samo in v prihodnost naravnana podjetja. Le tista podjetja, ki bodo poskrbela (tudi) za starostnike v podjetju, bodo lahko gradila na dolgoročni konkurenčni prednosti in trajnostni rasti (Malačič, 2006, str. 81–83).

Slovenski menedžerji očitno menedžmentu starosti ne posvečajo potrebne skrbi, saj se večinoma ne zavedajo, da nove oblike aktivnega staranja prinašajo veliko podjetniških priložnosti. Največja težava je sprememba miselnosti in odprava zakoreninjenih mitov o staranju. Veliko menedžerjev in podjetnikov žal še vedno razmišlja stereotipno in ne prepozna prednosti sožitja mladih in starejših v podjetju.

3.5.2. Stereotipi in zaposlovanje starejših delavcev

Pri zaposlovanju starejših delavcev je diskriminacija močno prisotna in hkrati tudi razlog za njihovo predčasno ali zgodnje upokojevanje. Diskriminacijo, ki so jo deležni na delovnem mestu, spremlja »ageizem«, ki je že dodobra poznan in stalna praksa v mnogih državah, prav tako pa je prisoten v družbenem strukturiranju. Gre za diskriminacijo in reotipiziranje starejših ljudi, samo zaradi tega, ker so stari.

Pri zaposlovanju je največ opaziti institucionalni ageizem, v katerem je dodan osebni ageizem, ki pa je posledica nezavedanja, oziroma prihaja iz človeške podzavesti. Starostne diskriminacije se največkrat ne obravnava kot kršitev temeljnih človekovih pravic, kot je to v praksi pri spolni ali rasni diskriminaciji, temveč predstavlja ekonomski problem družbe.

Ugotavljamo, da se v podjetju obdobje starosti večinoma razlikuje od mladostništva, kajti podjetje obravnava starost kot problem. Podjetniška kultura je povezana z mladostjo, diskurz o letih pa je povezan s prevladujočim kulturnim opredeljevanjem staranja kot neizogibnega upadanja moči. Čedalje več je dokazov, da se mentalne sposobnosti starejših izboljšujejo, kar pa je predvsem posledica podaljševanja izobraževanja in usposabljanja na delovnem mestu. Plačano delo postaja vse manj naporno, v nekaterih evropskih prestolnicah se zmanjšuje tudi število delovnih ur, ki jih delavci opravijo v delovnem letu, kar pa je koristno za njihovo zdravje. Prepričani smo lahko, da z leti in starostjo upada tudi delovna uspešnost, vendar pa se moramo zavedati, da to ne velja pri vseh nalogah, sploh pa ne pri vseh poklicih.

3.5.3. Mnenje podjetij o starejših zaposlenih

Delodajalci ponavadi v starejših zaposlenih vidijo neko obveznost, namesto da bi jih uporabili kot koristen vir. Zaposleni, ki imajo do upokojitve približno 10 do 20 let, so po mnenju delodajalcev nesposobni se naučiti novih znanj, so nezaupljivi do novih tehnologij in niso vključeni v načrte za nadaljnje usposabljanje.

Diskriminacija starejših zaposlenih se kaže tudi v tem, da se delodajalci, kadar začne podjetje slabše poslovati, najprej želijo znebiti starejših zaposlenih. Razlog za to pa naj bi bil, da želijo obdržati najbolj sposobne ljudi.

Delodajalci pogosto opravičujejo svoje obnašanje do starejših zaposlenih s tem, da se sklicujejo na zniževanje stroškov. Menijo, da izključevanje starejših zaposlenih pripomore k boljši podobi podjetja, nižjim stroškom izobraževanja, nižjim stroškom povezanih s pokojninskim zavarovanjem in pa zdravstvenim zavarovanjem.

Ko delodajalci ugotovijo, da se nameravajo zaposleni pritožiti ali nameravajo tožiti podjetje zaradi starostne diskriminacije, jim to skušajo preprečiti na različne načine. Eden izmed načinov je, da jih poskušajo prepričati v upokojitev z raznimi spodbudami. Ponujajo jim tudi razne nagrade, ki jih dobijo, če podpišejo klavzulo, ki preprečuje razkrivanje odnosa do starejših v podjetju (Zakrajšek, 2009, str. 6).



3.5.4. Priporočila za zaposlovanje starejših delavcev

Skozi različne analize in podatke različnih raziskav je prisotno vsiljeno prepričanje, da je zaposlovanje starejših delavcev nujnost za državo, delodajalcem daje prednost, starejšim pa ugodnost, vendar ne smemo spregledati dejstva, da kljub temu, da nekateri starejši uživajo v svojem delu tudi v starosti, še ne pomeni, da to velja za vse starostnike. Velikokrat lahko v raziskavah zasledimo, da starejši delajo samo iz potrebe, da si lahko zagotovijo boljše, dostojnejše življenje.

Starejši so velika raznolika skupina, katera se bo v prihodnosti vse bolj izobraževala, kar pa bo vplivalo, da bodo svojo starost preživljali čedalje bolj aktivno, kar vključuje nadaljnje delo in zaposlovanje, bodisi prostovoljno ali plačano. Mnogo starejših se bo še vedno raje umaknilo iz trga dela in bodo raje sodelovali v skupnostih in medgeneracijskih projektih. Z namenom takih sodelovanj pa je potrebno vzpostaviti ustrezno izhodišče za dejavno politiko staranja, ki pa bo temeljila na vseživljenjskem učenju in izobraževanju. Prav tako pa je potrebno spodbujati in nediskriminatorsko obravnavati prebivalce vseh starostnih skupin.

Zanimiva ideja za prebivalce in tudi državo je postopno upokojevanje. Možnosti za postopno upokojevanje so predvsem gibljivi delovni čas, delitev dela, krajši delovni čas, ponovna občasna zaposlitev, delo na daljavo. S takimi možnostmi zaposlovanja bi verjetno vzbudili veliko zanimanje tudi v Sloveniji, tak način zaposlovanja pa bo namenjen delavcem, ki se še ne nameravajo umakniti iz trga dela (Zakrajšek, 2009, str. 37).

3.5.5. Aktiviranje, vlaganje v razvoj, stalno izobraževanje, usposabljanje in zaposlovanje starejših

Predvsem praksa je tista, ki nas danes sooča z razlogi za in proti večji aktivnosti, predvsem na področju zaposljivosti in zaposlovanja ter nasploh na področju večjega aktiviranja starejših. Razlogi, ki se danes navajajo proti temu, da bi bili danes starejši vse bolj aktivni na področju trga dela in ki jih ponavadi zasledimo s strani delodajalcev (Zakrajšek, 2009, str. 39):

- pomanjkanje fleksibilnosti in iniciative;
- neznanje tujih jezikov;
- nepripravljenost za sodelovanje v izobraževanju;
- omejena prilagodljivost novim delovnim pogojem;
- pomanjkljivo znanje novih tehnologij oz. procesov;
- bolniške odsotnosti in slabo zdravje;
- večje zahteve glede plač (dodatek na delovno dobo);
- globalizacija in konkurenčni pritiski so razlogi, ki jih pogosto zasledimo kot argumente proti zaposlovanju starejših.

Razlogi za njihovo zaposlovanje pa so:

- nizka fluktuacija;
- poznavanje delovnega sistema;
- akumulirane sposobnosti;
- zanesljivost;
- odgovornost in lojalnost.

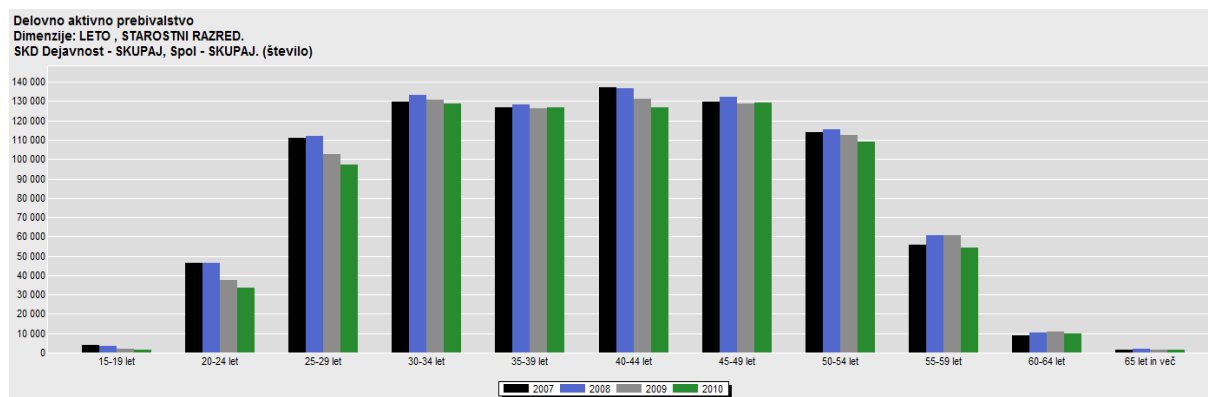
3.6. Aktivno staranje v Sloveniji

Slovenija sodi med države, ki beležijo najnižje stopnje zaposlenosti in povprečne starosti ob odhodu iz trga dela v starostni skupini od 55–64 let, prav tako je visok tudi delež neaktivnih oseb med starejšimi osebami. Na problematiko nizke stopnje zaposlenosti starejših in hitrega odhoda s trga dela Slovenije in nujnost ustreznih celostnih ukrepov Slovenijo že od leta 2006



naprej opozarja tudi Evropska komisija. Na grafu 4 je viden upad delovno aktivnega prebivalstva po 50 letu, stopnja delovno aktivnega prebivalstva po 55 letu pa se kljub smernicam EU še vedno giblje okoli 30%.

Graf 4: Delovno aktivno prebivalstvo po starosti, 2007–2010



Vir: <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>.

Glavnina ukrepov do danes, namenjenih soočanju s problemom staranja v Sloveniji, je bila dejansko usmerjena predvsem spodbujanju zaposlovanja starejših v okviru aktivne politike zaposlovanja. Šlo je za ukrepe, ki neposredno ustvarjajo delovna mesta oziroma nudijo delodajalcem določene finančne ugodnosti. V manjšem številu pa so bili starejši vključeni v programe izobraževanja, usposabljanja ali svetovanja (Sedej, 2009).

4 MENTORSTVO

V SSKJ najdemo pod besedo mentorstvo naslednjo razlago: »Mentorstvo je vodenje mladega, neizkušenega človeka z nasveti in pojasnili«. To pomeni, da je mentorstvo najprej partnerski in prijateljski odnos, ki je zasnovan na dolgoročnem razvoju pripravnika. Koristnost mentorstva je obojestranska. Poleg pripravnika se tem odnosu uči in pridobiva nove informacije ter razvija nove veščine tudi mentor.

Sprehod skozi zgodovino nam kaže, da lahko skoraj vsaka kultura najde v svoji preteklosti začetke mentorstva. Zato nas ne preseneča, da različne kulture dajejo svoj pečat mentorstvu. Velik razmah je doživelo mentorstvo v ZDA v poznih 70-ih in nato še v Avstraliji, Veliki Britaniji in nekaterih drugih evropskih državah v poznih 80-tih letih (Stone, 2004, str. 6).

Do konca 20. stoletja je bilo mentorstvo še bolj neformalno. Starejši managerji so »posvojili« mlajše talentirane managerje. Bistvo mentoriranja je zajemalo nekaj ključnih karakteristik:

- osredotočanje na napredek v karieri posameznika;
- prepričanje, da je mentor zaščitnik;
- želja po vzgajanju in oblikovanju enako mislečih in enako delujočih managerjev;
- vizija mentorstva je bila namenjena samo top managementu;
- zelo malo pomena je dajalo strategiji in viziji podjetja;
- nezanimanje za skrite talente.

Nekatera podjetja še danes nadaljujejo s tem omejenim pristopom k mentorstvu. Vendar opažamo v zadnjem desetletju nov pristop in kaže se nov pomen mentorstva – v izboljšanju odnosov v organizaciji, razvoju voditeljstva in kontinuiranem razvoju in rasti zaposlenih.



Danes najdemo v številnih tujih virih na področju mentorstva predvsem dve različni splošni obliki mentorskih programov kot posledica njegovega nastajanja v različnih kulturnih pogojih. Razdelimo ga na ameriško tradicionalno in pokroviteljsko obliko mentorstva in na angleško razvojno orientirano mentorstvo, katera se širi predvsem v Evropi (Stone, 2004, str. 6).

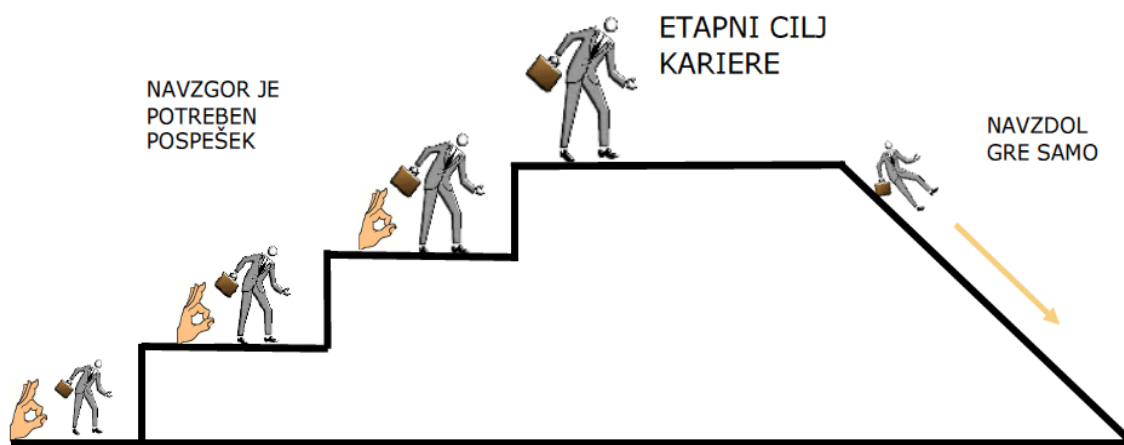
4.1. Mentorstvo v luči interesov organizacije

Organizacija mora zaposlenim priznati pravico do lastnega oblikovanja kariere. Znotraj organizacije jim lahko omogoči vertikalno napredovanje ali premik na optimalnejše delovno mesto. Cilje delodajalca glede kariere zaposlenega in osebne cilje zaposlenega skušamo čim bolj zblížiti, saj so tako delovni rezultati boljši. Znanje je postalo ekonomska kategorija, vlaganje v znanje pa investiranje in ne strošek. To prinaša izobraževalcem, kamor sodijo tudi mentorji, uglednejše mesto, a tudi bolj odgovorne naloge in višje zahteve.

Pomembno je, da ustvarjamo okoliščine, v katerih nastaja znanje. Z znanjem ne upravljamo, upravljamo z okoliščinami. Ljudje se učijo in bogatijo v teh okoliščinah. Okoliščine niso nujno fizične. Ustvarimo jih lahko tudi virtualno, kar omogoča dovolj dobra razvitost informacijsko komunikacijske tehnologije. S tem pa okoliščine niso več vezane na fizično bližino mentorirancu (Rebolj, 2008).

Znanje je kapital organizacije. Ustvarjajo ga z njim opremljeni zaposleni in odnosi med njimi. Zdrave organizacije skrbijo, da se hitro in obilno množi. Posameznikovo znanje velja, kolikor ga je sposoben razširjati. Zato danes odrasle učimo ne le iskati in akumulirati znanje, ampak ga tudi dajati. Proces učenja o poučevanju mora biti v vseživljenjskem izobraževanju enakovreden drugim.

Slika 1: Mentorstvo in kariera



Vir: Rebolj, M. (2008). Mentorstvo: Znanje velja, kolikor ga dajemo drugim. Tajnica: revija za učinkovito delo v pisarni, l. 15, št. 1, str. 34–35.

Mentorski odnos je kompleksen. Pri načrtovanju izhajamo iz cilja. Mentor ne prinaša rešitev na pladnju in nima čarobne palice za odpravljanje mentorirancevih težav. Spodbuja njegovo delo, nudi mu oporo ter vzpostavlja pogoje, v katerih lahko pridobiva tako strokovno kot osebno. Mentor zato stopa v različne vloge, na primer učitelja, svetovalca, organizatorja, koordinatorskega in pokroviteljskega.

Mentorjeva vloga ima omejeno moč, saj mora mentoriranec ostati avtonomen. Pomembno je, da mentor pozna svojo mentorsko vlogo, da razvije nekatere tehnike mentorskega dela in da prevzame mentorski del odgovornosti, mentorirancu pa prepusti njegovega.



Napačno je mišljenje, da je mentorstvo nepotrebno breme ali celo izguba časa. To je namreč vzajemni proces, v katerem pridobivata oba z mentorirancem. Tako mentorstvo razvija mentorja na področju vodstvenih spretnosti. Mentor zaradi ugodnih odzivov mentoriranca doživlja uspeh, kar izboljšuje njegovo osebno počutje (Rebolj, 2008).

4.1.1. Mentorstvo v današnjem podjetniškem okolju

Pojem mentorstvo postaja vse bolj prisoten v podjetniškem okolju in tudi na drugih družbenih področjih. Najdemo lahko številne portale, spletne strani, združenja mentorjev, organizacije, izobraževalne programe in tudi študijske smeri s področja mentorstva v podjetjih. Pojavljajo se tudi različni programi mentorstva in pristopi k uvajanju.

Razlogi za takšen razmah so predvsem naslednji (Klasen in sod., 2003, str. 1):

- naraščajoč poudarek na razvoju ljudi v podjetjih;
- večji pomen voditeljstva in tem odgovornosti za ljudi v vseh segmentih poslovanja in ne samo v okviru kadrovske funkcije;
- organizacijska struktura podpira timsko delo in daje poudarek na izgradnji pozitivnih in konstruktivnih odnosov med zaposlenimi;
- vedno večja potreba po zadržanju znanja in s tem nadarjenih ljudi;
- poudarek na ustvarjanju stalno učeče se kulture.

Vedno bolj se zavedamo tudi omejenosti klasičnega šolskega učenja. Dejstvo je, da ljudje pozabimo vsaj tretjino tistega, kar smo se naučili v šolskem okolju, še preden končamo formalni program izobraževanja. V mesecu dni po zaključku pozabimo že več kot polovico naučenega in v naslednjih letih nam ostane še zelo malo na tak način pridobljenega znanja.

Mentorstvo je metoda, s katero povečujemo razvoj ljudi predvsem z izboljšanjem sposobnosti zadržanja pridobljenega znanja in prenosa le tega v življenjske situacije. V različnih virih najdemo številne definicije, najpogosteje pa: »Mentorstvo je pomoč ene osebe drugi, ki pripomore k napredovanju v znanju, izboljšanju kakovosti dela in spremembi mišljenja« (Meggison, Clutterbuck, 1999, v: Klasen in sod., 2003, str. 1).

V današnjem podjetniškem okolju najdemo različne programe za in pristope k uvajanju mentorstva, vpeljujejo se vedno nova spoznanja, izkušnje in znanja s področja njegovih prednosti za organizacijo. S svojo prilagodljivostjo različnim okoljem in kulturam, razsežnostjo možnosti in oblik uvajanja postaja mentorstvo eno izmed najbolj dinamičnih orodij na področju razvoja človeških virov.

4.2. Pripravištvo

Pripravištvo je usmerjena, načrtovana in stalna skrb za organizirano vpeljevanje in usposabljanje mladih kadrov v delo. Je oblika posebne skrbi za sistematično vključevanje mladih strokovnjakov v delovni proces po končani pridobitvi izobrazbe.

Namen pripravništva je, da pripravnik opravi program usposabljanja, s katerim umesti strokovno znanje s teoretične na praktično raven, poglobi znanja in veščine potrebne za opravljanje samostojnega strokovnega dela ter da se pripravi za strokovni izpit.

Cilj pripravništva je izobraževanje in vzgajanje za delo ter za osebni razvoj. Je koristna popotnica v svet poklicnega udejstvovanja, saj začetniku omogoči stik z novimi delovnimi področji in boljši pregled nad dogajanjem v praksi.



Pripravnništvo po Zakonu o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 42/2002) ni obvezno, razen v javni upravi, sodstvu in zdravstveni dejavnosti.

Pripravnništvo se izvaja po določenem programu in pod vodstvom mentorja. Mentor mora imeti najmanj enako ali višjo stopnjo strokovne izobrazbe kot pripravnik, opravljen strokovni izpit in najmanj pet let delovnih izkušenj v stroki. (http://www.mizks.gov.si/si/solstvo/kadri_v_solstvu/pripravnistvo/).

4.3. Integriran pristop mentorstva

Učinkovitost mentorstva na področju učenja in razvoja zaposlenih izhaja prav iz njegovega integriranega pristopa, s katerim fleksibilno povezuje elemente ostalih osebnih razvojnih pristopov: coachinga, svetovanja, mreženja in medsodelavskih odnosov ter varovanja. Kot prikazuje shema 1, vsakega izmed teh pristopov zajema v različnih stopnjah glede na potrebe mentoriranca.

Shema 1: Integrirana vloga mentorstva



Vir: Klasen, N., Clutterbuck, D. (2003). Implementing mentoring schemes. Oxford: Butterworth-Heinemann, str. 17.

Mentorstvo spodbuja v mentorirancu željo in zmožnost za samostojnost in samozavest v učenju in razvoju ter ustvarja posameznike, kateri so posamezniki samostojnega izboljšanja svojega dela. In prav ta področja, doseganje razvoja celotne osebnosti in stalnega ter samostojnega učenja so tista primarna, v katerih se mentorstvo razlikuje od drugih razvojnih metod.

4.4. Vzpostavitev mentorskega programa

V vsaki organizaciji lahko najdemo spontane oblike mentorskih programov, katere potekajo neformalno. S formaliziranjem mentorstva takšne programe vključimo med ostale ukrepe za doseganje zelenih ciljev podjetja na področju razvoja zaposlenih.

Kot navaja Murray v svoji raziskavi (v Klasen e tal, 2003, str. 189), se s formaliziranjem programov mentorstva v podjetju doseganje zastavljenih ciljev mentorstva uspešnejše. Za formalne lahko rečemo, da zajemajo določene ukrepe in procese za doseganje učinkovitega mentorskega procesa, kateri usmerjajo zelene odnose in vedenje udeležencev v njem ter potrebno evalviranje rezultatov tako za mentoriranca kot tudi mentorja in podjetje.



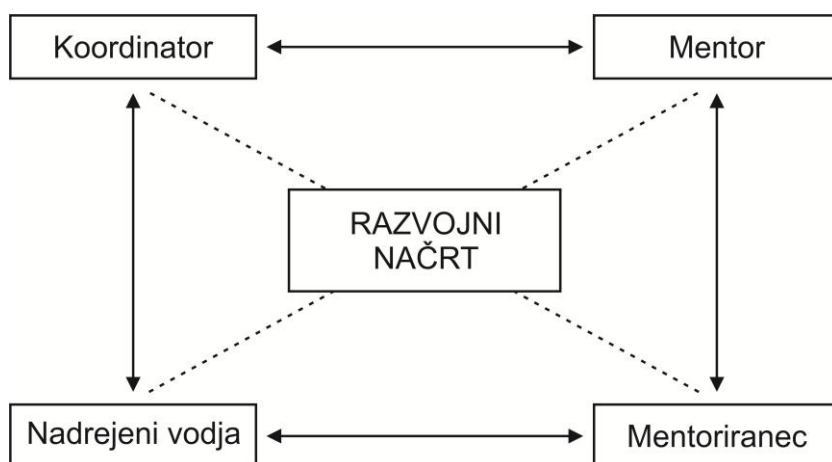
4.4.1. Osnovne značilnosti mentorskega programa

V mentorskem programu ponavadi sodelujejo štirje udeleženci (Clutterbuck, 1994, str. 55):

- mentoriranec,
- mentor,
- vodja mentoriranja oz. mentorja,
- koordinator mentorskega programa, kateri skrbi za vire in potrebno koordinacijo ter nadzor nad izvajanjem programa.

Uspeh izvajanja programa je v prvi vrsti odvisen od seznanjenosti vseh štirih udeležencev s cilji programa. Shema 2 prikazuje povezanost in soodvisnost udeležencev v mentorskem procesu.

Shema 2: Povezanost udeležencev mentorstva



Vir: Clutterbuck (1994). Everyone needs a mentor. London: Institute of Personnel and Development, str. 55.

Podjetje mora vpeljati takšen mentorski program, kateri ustreza njegovim ciljem, organizacijski kulturi in potrebam zaposlenih. Začetek je vsekakor, tako kot pri vsakem podjetniškem programu, v jasni določitvi ciljev programa, ki so med drugim lahko:

- pospešiti in izboljšati uvajanje v delo zaposlenih in zmanjšati izgube na tem področju v prvih letih zaposlitve;
- omogočiti vodstvenemu kadru spremljanje in ocenjevanje potencialnih managerjev;
- omogočiti enake možnosti za razvoj vseh zaposlenih.

Dolgoročen uspešen mentorski program zahteva temeljit procesni pristop in sistematičnost, za podporo in usmerjanje k doseganju zadanih ciljev. Potrebno je pridobiti, kar je tudi bistvena naloga koordinatorja mentorskega programa v tem timu, informacije za vzpostavitev mentorskega programa (Klasen e tal, 2003, str. 11):

- ali podjetje potrebuje mentorski program in zakaj;
- ali je organizacija pripravljena podpirati njegovo implementacijo in razvoj;
- katere so njegove potencialne prednosti za podjetje in zaposlene;
- katera nasprotovanja vzpostavitvi programa lahko pričakujemo.

Za pridobitev osnovnih informacij so potrebne temeljite priprave. Ponavadi je potrebno vsaj šest mesecev do enega leta za sprejetje koncepta s strani vodstva podjetja, določitev ciljev in evalvacijskih metod, določitev potrebnih podpornih programov (usposabljanja ipd.) in izbora primernih udeležencev programa (Clutterbuck, 1994, str. 57).



4.5. Kompetence in odgovornosti mentorja in mentoriranja

Dva najpomembnejša člena programa mentorstva sta vsekakor mentor in mentoriranec. Na razpolago morata imeti vse merodajne informacije, da lahko razumeta, kaj je cilj in kaj je namen celotnega programa tako za mentoriranca kot podjetje.

Razvite kompetence obeh so ključne za uspešnost mentorskega odnosa in ne nazadnje mentorskega programa. Kot navaja Svetlik (2005, str. 33), kompetence niso samo sposobnost uporabe znanja ali posebnega znanja, temveč so več kot to. Gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednost, ki jo posameznik zna, hoče in zmore uspešno porabiti v danem procesu. To pomeni, da lahko o njuni kompetentnosti govorimo šele, ko to celoto znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednost postavita v okvir svojega socialnega in fizičnega okolja mentorskega programa.

4.5.1. Kakšen naj bo mentor

Zmotno je prepričanje, da so starejši zaposleni dobri in edini primerni mentorji. Prav tako, da mora biti mentor neposredno nadrejen mentorirancu. Številne raziskave so pokazale, da je najprimernejši mentor tisti, kateri je na položaju vsaj za stopnjo ali dve nad njim, vertikalno ali horizontalno (Clutterbuck, 1994, str. 33).

Mentor mora posedovati številne kompetence, reference in osebnostne lastnosti za zagotavljanje uspešnosti programa. Vendar je najpomembnejše za mentorja, da:

- želi delati z ljudmi;
- rad daje podporo, prisluhne in pomaga;
- je potrpežljiv in toleranten;
- je mentorstvo zanj nagrada in potrditev znanje ter sposobnosti;
- postavlja visoke standarde tako za sebe kot za sodelavce.

Avtorica Florence Stone (2002) je v svoji knjigi definirala glavne naloge mentorja prav iz njegovega naziva:

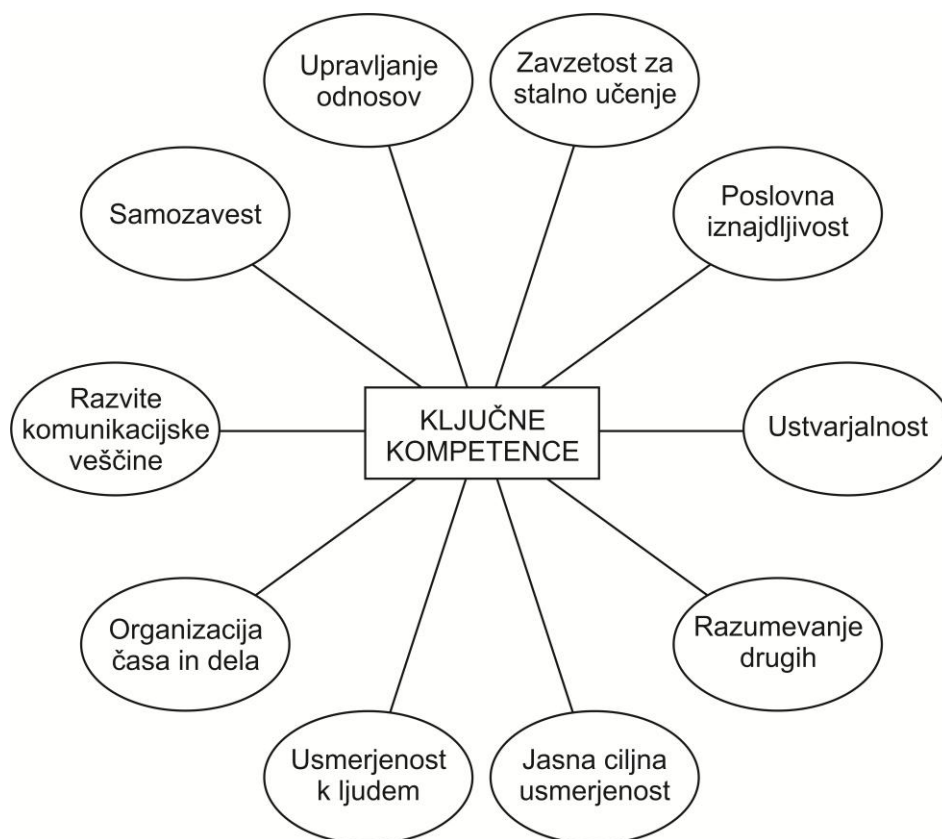
- Model – vloga mentorja, biti vzor in zgled mentorirancu.
- Encouragment – spodbuda, ki je nujna karakteristika mentorja.
- Nurture – vzgajati enkratne sposobnosti in razvijati talent mentoriranca.
- Teacher – učitelj, tudi coach, saj je odgovoren za konstruktivne povratne informacije in usmeritve.
- Organization – organizacija, v katero mora vpeljati mentoriranca.
- Reality – dejansko stanje; kot ena izmed najpomembnejših vlog mentorja je usmeriti mentoriranca v razumevanje načina delovanja organizacij, kateri ni zapisan v poslovnih načrtih in poročilih.

Najuspešnejši mentorji so prav tisti, ki so pripravljeni razmišljati o svoji vlogi mentorja, o svojih pričakovanjih, predsodkih in omejitvah. Šele ko je mentor sposoben postaviti na stran svoje ambicije, upanja in strahove ter videti vse to v mentorirancu, je pripravljen razvijati pravi mentorski odnos. Čeprav so različnih osebnosti in osebnih stilov, imajo dobri mentorji kar nekaj skupnih lastnosti (Opalk, 2003, str. 16).

Številne izkušnje na področju dela v mentorstvu so v zadnjih dvajsetih letih izoblikovale deset ključnih kompetenc mentorjev, kot jih prikazuje shema 3, katere izražajo tako praktično kot s teorijo podkrepjeno vlogo mentorja (Clutterbuck, 2005, str. 1).



Shema 3: Deset ključnih kompetenc mentorja



Vir: Clutterbuck, D. (1994). Everyone needs a mentor. London: Institute of Personnel and Development, str. 1.

Širina nabora mentorjevih kompetenc nam kaže, kako kompleksna je vloga in naloga mentorja. Bolj kot katerakoli druga vloga v številnih razvojnih programih zahteva mentorstvo visoko prožnost in razumevanje ter spoznavanje razvojnih potreb učenca.

4.5.2. Mentoriranec

Kriteriji za izbor mentoriranca se razlikujejo od podjetja do podjetja glede na sposobnosti in kakovosti, katere podjetje identificira kot ključne za management in druga področja dela. Preden se odločimo za kriterije izbora, je potrebno določiti, katero skupino zaposlenih bomo vključili v mentorski program:

- potencialne naslednike vodstvenih položajev,
- nadarjene zaposlene,
- novo zaposlene,
- zapostavljene skupine zaposlenih (ženske, etnične manjšine).

Utrjeni in skrbno izbrani kriteriji izbora so ključni za neuspeh programa. Slab izbor lahko demotivira mentorirančevega sodelavca, kateri meni, da je primernejši izbor, in zapravlja čas managementa, kar posledično spodkoplje učinkovitost in uspešnost celotnega programa (Clutterbuck, 1994, str. 48).

V tabeli 1 navajamo nekatere kompetence in vedenjske karakteristike, ki jih mora razviti mentoriranec in so pomembne za uspeh mentorskega programa. Vsekakor se ne pričakuje, da razvija vse našteje, za uspeh programa je vsekakor pomembno, da jih osvoji čim več. Večji kot je njihov nabor, večja je zagotovljena vrednost uspeha tako odnosa z mentorjem kot učinkovitost programa (Klasen in sod., 2003, str. 163).



Tabela 1: Koristne kompetence, osebnostne in vedenjske lastnosti mentoriranja

Kompetence / osebnostne lastnosti	Vedenjske lastnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Samokontrola • Pozitiven pristop k mentorstvu in razvoju na splošno • Odprtost za povratne informacije in mentorjeve ideje • Zaupanje v odnos • Spoštovanje do drugih 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivno sodeluje v odnosu (npr. organizira srečanja) • Jasno opredeli potrebe in določi razvojne cilje • Aktivno išče mentorjev vložek • Kaže svojo zavzetost z rednim udeleževanjem na srečanjih, konstruktivnimi pripombami, razpolaganjem časa • Ohranja zaupnost

Vir: Klasen, N., Clutterbuck, D. (2003). Implementing mentoring schemes. Oxford: Butterworth-Heinemann, str. 164.

V nasprotju z navedenim lahko naštejemo nekaj vedenjskih lastnosti mentoriranja, ki zagotovo ne omogočajo učinkovitosti mentorskega programa:

- odsotnost z dogovorjenih srečanj,
- zadrževanje čustev,
- nekonstruktivno argumentiranje,
- arogantnost,
- nezainteresiranost,
- površnost.

4.6. Prednosti mentorstva za podjetje

Mentorstvo je primerno za večino podjetij, ne glede na velikost, kulturo, področje dela. Omogoča boljšo komunikacijo med zaposlenimi, ne glede na kompleksnost in široko paleto proizvodov podjetja, bolj kot katerikoli drugi trening ali pisna navodila (Clutterbuck, 1994, str. 23).

Glavni cilj mentorstva je vsekakor doseganje zelene učinkovitosti podjetja, katero omogoča na več načinov, tako z izboljšanjem sposobnosti posameznikov in delovanja podjetja kot celote, kakor tudi s povečanjem motivacije, podporo spremembam in zagotovitvijo zadržanja ključnih zaposlenih.

Mentorstvo izboljša sposobnosti tako mentorja kot mentoriranja in s tem pomeni to pridobitev večje učinkovitosti organizacije. Podjetja z dolgoletnimi vpeljanimi formalnimi programi mentorstva govorijo o vidni rasti tako produktivnosti kot učinkovitosti poslovanja. Zaposlenim omogoča pridobitev potrebne odgovornosti za lastno učenje. Tako pridobijo potrebna nova znanja, sposobnosti in posledično povečajo svoje kompetentne prednosti. Prav tako stimulira mentorirance, da sprejmejo učenje kot stalni proces in spoznajo pomembnost stalnega razvoja. Kjer je mentorstvo sprejeto, se zaposleni razvijajo tudi po končanem mentorstvu (Stone, 2002, str. 13)

Poleg vseh že navedenih prednosti mentorstva moramo opozoriti še na dve ključni stvari. Z mentorstvom pridemo do zelenih rezultatov hitreje, saj z integriranim pristopom zaobjame več in ne samo nekaterih posameznikovih potreb ter tako omogoči nastop sprememb v neprimerno krajšem času.

Njegova prednost se kaže tudi s stroškovnega vidika. Coaching in svetovanje sta povezana s strokovnim delom, katero ponavadi opravi zunanja organizacija ali posameznik, kar predstavlja dodatne, neprimerno višje stroške. Čas in trud, katerega porabimo za mentorstvo



v podjetju, je del obsega del in nalog ter odgovornosti, neposredno povezanih z mentorjevim delovnim mestom v podjetju in kot tako ne predstavlja bistvenih dodatnih stroškov.

Prepoznane ključne prednosti za podjetje so:

- izboljšano načrtovanje in udejanjanje nasledstva,
- učinkovitejši razvoj,
- hitrejše uvajanje novo zaposlenih,
- izboljšana komunikacija,
- povečana motivacija,
- znižanje stroškov usposabljanja,
- povečana produktivnost,
- razvoj voditeljstva.

4.7. Prednosti mentorstva za mentorja

Mentorji pridobijo veliko osebnega zadovoljstva s spoznanjem, da so veliko prispevali k razvoju in rasti drugega posameznika. Prav tako povzroča zadovoljstvo mentorjem zavedanje, da prenašajo svoje dragocene znanje in izkušnje ter tako nadalje prispevajo k izboljšanju organizacije. Mentorji se lahko veliko naučijo od svojega mentoriranca – sveže ideje, nove tehnike in tehnologije ter povratne informacije. Njihovo učenje je povezano tudi z dejstvom, da za uspešnost izvajanja procesa potrebujemo nova znanja. Postati mentor pomeni, pridobivanje in osvojitve novih znanj in s tem stimuliranje lastnega razvoja, tudi na drugih področjih svoje kariere in osebnega življenja (Klasen in sod., 2003, str. 35). Znana je trditev – najboljši način učenja je poučevanje.

Mentorji so spoznani kot nadarjeni, izkušeni in izobraženi posamezniki. Njihova sposobnost povezovanja učenja in razvoja v drugih je visoko cenjena. To poveča njihove kariernе možnosti in kaže veliko predanost podjetju kot mentorirancu.

Najpomembnejše prednosti za mentorja so:

- osebno zadovoljstvo,
- učenje in razvoj,
- priznanje v podjetju,
- karierni razvoj.

4.8. Prednosti mentorstva za mentoriranca

Razvojni program ter način dela mentorskega programa sta prilagojena kompetencam in osebnostnim lastnostim mentoriranca. Omogočata mu pridobivanje znanja in sposobnosti, katere so neposredno potrebne za njegovo delo. S tem doseže večjo motiviranost in zadovoljstvo od podpore mentorja, kateri ga usmerja k določitvi ciljev in potrebnim akcijam za njihovo doseg. Poveča se mu zaupanje, saj ve, da ga nekdo v njegovem razvoju podpira (Klasen in sod., 2003, str. 32).

Mentorstvo poveča njegove kompetence in spodbudi potrebo po stalnem učenju. Poleg podpore pri pridobivanju znanja za delo, katero opravlja mentoriranec za mentorstvo nudi še druge sposobnosti in veščine, katere niso neposredno potrebne za opravljanje določenega dela. Nove ideje omogočajo reševanje problemov na različne načine, za to pa je nujno potrebno pridobivanje vedno novega znanja, ob tem pa ne gre zanemariti kreativnosti. S tem pridobi posameznik večje možnosti za zaposlitev oziroma napredovanje v okviru podjetja.

Preko mentorja spoznava organizacijsko kulturo in njeno strukturo, njene vrednote, vizijo, strategijo ter položaj na trgu. Mentor ga usmerja v njegovem vedenju in primernem odnosu v



organizaciji, kako se postaviti in predstaviti, kdaj biti individualist in kdaj del tima. V organizaciji mu odpira vrata, katera bi drugače ostala zaprta.

Mentor mu je vzor, kaj lahko postane v prihodnosti, kaj lahko doseže in kam lahko usmeri svoje karijerne težnje, da postanejo realne.

Ključne prednosti udeležbe v programu za mentoriranca so:

- spoznavanje kulturne in strukturne lastnosti podjetja,
- pridobivanje razvojnih sposobnosti,
- povratne informacije o delu,
- motivacija in zadovoljstvo,
- večje karijerne možnosti,
- natančna določitev ciljev.

5 MOŽNOSTI KARIERNEGA RAZVOJA

Spremembe na trgu dela vplivajo tudi na spremembo koncepta razvoja kariere. Danes je treba predvidevati, kakšne bodo spremembe na trgu dela, kako bodo vplivale na profil poklica in katere kompetence bo potreboval posameznik pri svojem lastnem načrtovanju kariernega razvoja. Zato postaja področje razvoja kariere v organizacijah vedno zanimivejše in nujno raziskovalno področje, saj interesno povezuje dve različni ravni proučevanja sprememb na področju dela, to sta raven posameznika in raven organizacije, z namenom odkrivanja in zagotavljanja strokovnega potenciala, doseganja višje stopnje produktivnosti in pripadnosti organizaciji ter doseganje višje stopnje zadovoljstva in profesionalne rasti na strani zaposlenega.

Ob upoštevanju gospodarskih, političnih in družbenih sprememb sta bila koncept in pojmovanje kariere deležna številnih sprememb. Kariera dobiva vse bolj nevtralen pomen pri opredeljevanju poklicne poti posameznika ter zajema vse širši spekter: od delovnih izkušenj posameznika, vlog v zasebnem življenju, pomen družine ter drugo socialno okolje.

5.1. Opredelitev pojma kariera

V strokovni literaturi zasledimo mnogo definicij kariere, ki so se pod različnimi vplivi spreminjale in se spreminjajo še danes. Lipičnik (1998, str. 180) je zapisal, da je »doživljanje kariere posebne vrste motivacijsko sredstvo, ki človeka sili v ustrezne aktivnosti ... kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje del ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času«

Med najbolj enostavnimi definicijami je definicija, ki sta jo zapisala Werter in Davis (v Merkač Skok in sod., 2010, str. 38): »Kariera so vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju«. V zadnjem času je koncept kariere deležen velikih sprememb. Pojem kariere danes, poleg poklicne poti, vključuje tudi vlogo zasebnega življenja, družine ter tudi čas brezposelnosti. Vzorci kariere tako postajajo vse bolj pestri, pri čemer pa je nujno izpostaviti vse večji poudarek na osebnem razvoju posameznika. Karijerne spremembe povzema Greenhaus z ugotovitvijo, da je nekoč kariera odražala napredek v delovnem življenju ter visoko mero truda, vloženega v ta napredek, sedaj pa jo vse bolj dojemamo kot vzorec delovnih izkušenj, katere določajo smernice posameznikovem življenju (Greenhaus 1989, v: Brečko, 2006).

Greenhaus je kariero pojasnjeval s posameznikovo visoko stopnjo delovne zavzetosti in njegovim razvojnim napredkom v delovni vlogi. Razlaga, da podana definicija združuje objektivne sestavine (delo) in subjektiven pogled posameznika (stališča, vrednote in pričakovanja) tako, da



so zaposlitvene aktivnosti in posameznikove reakcije sestavine v karieri. Ta definicija je skladna s predstavo, »da je kariera proces, v katerem vsak posameznik doživlja kariero, ne oziraje se na poklic, nivo napredovanja ali stabilnost delovnega mesta« (Cvetko, 2002, str. 47).

Tudi slovenska teoretika, Florjančič in Možina, menita, da moramo pri načrtovanju razvoja posameznika poudariti celovitost posameznikovega osebnega razvoja, ki je rezultat razvoja osebnosti, strokovnega razvoja in delovnega razvoja. (Možina, Florjančič, Gabrielčič, 1984, str. 89). Izpostavita tri komponente razvoja kariere: strokovni, osebnostni in delovni razvoj. Komponenta strokovnosti vključuje posameznikov razvoj na podlagi izobraževanj, usposabljanj in strokovnih izpopolnjevanj. Osebnostni razvoj označuje razvoj osebnostnih lastnosti posameznika (lastnosti, vrednot, motivov, interesov) ki skupaj s sposobnostmi in delovnimi dosežki tvorijo celovito osebnost. Delovni razvoj pomeni uspeh osebe na določenem delovnem področju in ga Možina definira kot delovno kariero.

Brečkova (2006, str. 33) koncept kariere opredeljuje širše: »Kariera v širšem smislu zajema aktivnosti, ki izvirajo iz posameznikovega biosocialnega, družinskega in delovnega cikla, se med seboj tesno prepletajo in vplivajo na smer, intenziteto in hitrost njegovega osebnega razvoja«. Pri čemer posebej definira delovno kariero kot »izobraževalno pot posameznika, pri čemer se ta izobražuje, usposablja in izpopolnjuje za organizacijske vloge, ki mu dajejo občutek osebnega napredovanja in uspešnosti pri delu« (Brečko, 2006, str. 33). Načrtovanje kariere je odraz fleksibilnosti posameznika, ki se kaže v tem, da dobro poznamo samega sebe in izpopolnjujemo v tistih stvareh, kjer smo dobri.

5.2. Postopek razvijanja kariere pri posamezniku

V središče teoretične pozornosti na potek kariere postavljamo posameznika, pri čemer izpostavimo dva pomembna mejnika, ki usmerjata posameznika na poti oblikovanja njegove delovne kariere. Prvi mejnik je izbor poklica, s katerim se »najpogosteje, čeprav ne vedno, začenja posameznikova pred-kariera oziroma vstop vanjo« (Schein, 1979, v Cvetko, 2002, str. 65). Odločitev za določen poklic v veliki meri določa karierne možnosti posameznika.

Drugi mejnik v razvijanju posameznikove kariere je izbor prve zaposlitve. Organizacija visokošolskega študija študentu omogoča, da se vsaj za kratek čas preko strokovne prakse seznanj s praktičnim delom. Ob tem spozna, da so možnosti za karierni razvoj različne v različnih organizacijah, zato je izbor prve zaposlitve za vsakega posameznika pomembna odločitev. Cvetko (2002) ob tem navaja, da uspešnost prehoda iz šolskega v delovni sistem pokaže prav prva zaposlitev. Uspešen pa je prehod tedaj, če se delo, ki ga posameznik dejansko opravlja v prvi zaposlitvi, sklada z njegovimi pričakovanji o poklicu, za katerega se je šolal. Ta prehod pa je v današnji dobi globalizacije, hitro spreminjajoči se tehnologiji, lahko uspešen le, če ima posameznik čim širšo in raznoliko izobrazbo in ima nove vrednote: razmišljanje, učenje in ustvarjanje, ki jih zahteva informacijska družba.

Človek je po svojih lastnosti in ravnanju sicer podoben drugim ljudem, vendar predstavlja edinstveno kombinacijo značilnosti in načinov obnašanja, ki ga ločijo od drugih in ga opredeljujejo kot enkratnega posameznika. Pri iskanju odgovora na vprašanje, kaj pri posamezniku odločilno vpliva na njegov izbor poklica oziroma kaj ga usmerja pri njegovi karieri, ne moremo mimo njegove notranje osebnostne strukture.

Ko se odločamo za poklic, so za nas aktualne zunanje okoliščine in različna stereotipna prepričanja, ki so prikrita ali povsem očitna v našem okolju ter sooblikujejo predstave in pričakovanja o določeni profesiji. Raziskave, opravljene na področju ugotavljanja in opredelitve kariernih sider, so pokazale, da je izbira poklica močno povezana tudi s posameznikovo samopodobo pri delu, z njegovim sistemom vrednot in prepričanj o sebi, ki jih razvije na podlagi povratnih informacij iz socialnega in delovnega okolja (Brečko, 2006),



pri čemer je samopodoba lahko realna in v skladu z dejansko podobo posameznika (osebnostne lastnosti, sposobnosti, motivi). Lahko pa je daleč stran od realnosti...

Za razvoj samopodobe, tja do konca formalnega izobraževanja, so pomembni vsi dejavniki primarne socializacije (vzgojni vpliv staršev, pomembni drugi, šola, ožje socialno okolje). Ta samopodoba z vstopom v delovno okolje doživi šok realnosti delovnega sveta, kjer stvari večinoma potekajo drugače kot v naših idealnih predstavah o poklicu. Ta proces je pogosto boleč in poln presenečenj. Fieldman (1988, v Brečko, 2006, str. 243) ugotavlja, da posameznik ne razvije delovne samopodobe dokler nima dovolj konkretnih poklicnih izkušenj, ob katerih spoznava svoje sposobnosti, motive in vrednote. Za takšen samovpogled pa posameznik potrebuje deset let konkretnih delovnih izkušenj (Shein, 1978, v Brečko, 2006).

Že pred študijem imajo bodoči študentje izoblikovane predstave in pričakovanja v zvezi s poklicem. V času študija se identifikacija s poklicem v resnici šele začne, imaginarne predstave in pričakovanja se lahko še okrepijo, ali pa študent ugotovi razkorak med svojimi predstavami o poklicu, med lastnimi pričakovanji in profesionalnimi možnostmi ter zahtevami ter razreši ta »konflikt« ali pa se oklene svojega prav. Soočenje z razkorakom v individualnih predstavah in funkcijo poklica je nujna in se zgodi, če ne prej, ko se mlad teoretično podkovan strokovnjak zaposli. Študent mora nujno prepoznati in poznati motive, ki so vplivali na odločitve za študij, se z njimi soočiti in jih predelati (Bizjan, 2004).

Osnovni pogoji za konstruktivno načrtovanje kariere posameznika so (Merkač Skok in sod., 2010, str. 69):

- sposobnost proaktivnega obvladovanja sprememb;
- pridobivanje novega znanja in vključevanje v izobraževalne programe;
- spoznavati samega sebe;
- ugotoviti svoje prednosti, slabosti, izzive in priložnosti;
- pridobiti objektivni vpogled v lastne sposobnosti in si oblikovati v sistem vrednot;
- stalna skrb za učenje in pridobivanje novega znanja.

Konstruktivno bomo lahko načrtovali kariero le, če bomo spoznali sebe in si oblikovali lasten sistem vrednot, če bomo sposobni ustvarjati medsebojni odnos z drugimi, se bomo izobraževali in pridobivali nova znanja ter obvladovali življenjske situacije ter naloge.

5.3. Načrtovanje in razvoj delovne kariere v organizaciji

Osnova vsakega podjetja so ljudje, ki so tam zaposleni. Od ravnanja vodstva z zaposlenimi je odvisno, ali bo podjetje uspešno in učinkovito ali ne. Načrtovanje kariere koristi posamezniku in organizaciji. Z vidika posameznika je poznavanje lastnih sposobnosti in zmožnosti za načrtno izpopolnjevanje pogoj za večjo osebno zadovoljstvo. Z vidika organizacije je načrtovanje kariere pogoj pri odkrivanju in zagotavljanju strokovnega in menedžerskega potenciala, kar pripomore k večji konkurenčni prednosti podjetja in povečuje občutek večje pripadnosti organizaciji. Kariera v organizaciji je tudi ustvarjanje poklicev, ki jim bodo posamezniki sledili in se identificirali z delovnimi in organizacijskimi vlogami.

Organizacije morajo skrbeti za nenehen razvoj in izboljševanje sposobnosti zaposlenih, nameniti morajo pozornost oblikovanju vrednot in stališč zaposlenega do dela, delo morajo prilagoditi zaposlenim ter dobiti več znanja o vedenju zaposlenih, njihovem čustvenem svetu in vrednotah, ki jih vodijo (Brečko, 2006, str. 154).

Razvoj kariere v organizaciji sestavljajo 3 obdobja oziroma faze:

- zgodnje karierno obdobje (early carerr);
- srednje karierno obdobje (mid carerr);
- pozno karierno obdobje (late carerr).



Zgodnje karierno obdobje je obdobje posameznikovega uvajanja v delo. Naloga organizacije je, da posameznika uspešno poklicno socializira.

Vsaka organizacija uporablja različne načine in pristope za uvajanje novih sodelavcev (potoni ali splavaj strategija, strategija obratna izkušnja), pri čemer pa morajo organizacije vzeti v obzir določena pravila (Brečko, 2006, str. 154–155):

- organizacija mora posamezniku zagotoviti dovolj privlačno prvo delo z ustrežno stopnjo izziva;
- organizacija mora zagotoviti novinci uvajanje oziroma usposabljanje, ki ponuja znanje in spretnosti, ki jih bo potreboval pri opravljanju dela in nalog;
- organizacija naj bi poskrbela tudi za splošne programe usposabljanja, ki bi posameznikom olajšali spoznavanje in prilagajanje organizacijski kulturi organizacije;
- organizacije morajo novincu zagotoviti stalne povratne informacije o njegovem delu in napredku;
- za dajanje povratnih informacij morajo biti vodje in mentorji ustrezno usposobljeni;
- pozorne morajo biti tudi na to, da novinca na začetku dodelijo ustreznemu timu z visoko ravnjo delovne morale.

Zgodnja kariera je za organizacijo vlaganje v posameznika, obdobje prilagajanja in učenja. Za posameznika je to obdobje intenzivnega osebnostnega in poklicnega razvoja. Gre za preizkusno obdobje, v katerem posameznik in organizacija veliko vlagata in veliko tvegata. Vendar je to obdobje nujno potrebno, v kolikor želi posameznik prestopiti v obdobje srednje delovne kariere.

Nekateri avtorji razumejo to kot proces pogajanj med posameznikom in organizacijo, ki vodi do sklenitve tako imenovane »psihološke pogodbe«, v kateri se opredeli, kaj posameznik prispeva k organizaciji in kaj organizacija od njega pričakuje ter kaj se mu za to nudi.

Srednja delovna kariera je tisto obdobje, ko organizacija zaupa posamezniku pomembne in ključne naloge, pa tudi pomembne poklicne in poslovne skrivnosti. To je obdobje poklicnega napredovanja.

S poznim kariernim obdobjem se zaključí aktivno delovno obdobje posameznika. Posameznik se pripravlja na upokožitev. V tem obdobju ima veliko delovnih izkušenj in nakopičenega (tihega) znanja, ki bi ga (praviloma) želel prenesti na druge, če bi mu organizacija to omogočila.

Pred organizacijo je velik izziv – kako spodbuditi zaposlenega v poznem kariernem obdobju k čim večji učinkovitosti (Brečko, 2006, str. 159–160):

- organizacije morajo imeti dobro razvite sisteme za načrtovanje kariere;
- organizacije si morajo prizadevati, da dodelijo posamezniku ustrezno delo, takšno, ki ustreza njegovim izkušnjam;
- organizacije lahko vodijo tudi fleksibilno kadrovsko politiko in se tako odzivajo na potrebe pozne kariere;
- organizacija lahko izvaja pred upokožitvene programe in tako pripravi zaposlene na upokožitev;
- organizacije med starejšimi zaposlenimi iščejo notranje trenerje in svetovalce, saj imajo ti zaradi življenjskih in delovnih izkušenj prednost pred mlajšimi kolegi. S tem namenom jih usposobijo v spretnosti izobraževanja ter svetovanja in tako poskrbijo za prenašanje znanja v organizaciji. Zaposleni v pozni karieri želijo prihodnim organizacijam kaj zapustiti, zato so ponavadi zelo motivirani za te vloge.



6 EMPIRIČNI DEL

6.1. Tema raziskovalnega projekta

»Upravljanje sprememb za ohranjanje zdravega delovnega okolja« je izhodiščna tema Erasmus programa Inno-welfare. Študija primera se lahko osredotoča na stalno upravljanje sprememb v organizaciji (upravljanje s stresom, age management, zagotavljanje kakovosti,...) ter kako se odzvati na te spremembe. Na podlagi izhodiščne teme smo v projektni skupini najprej prepoznavali možne spremembe v organizaciji in njenem okolju. Izpostavili smo sledeče: trendi, trg dela, politične razmere, motivacija, odnosi, organizacijska klima, zadovoljstvo, tehnološki postopki, način poslovanja podjetja, izobraževanje, nagrajevanje, možnost razvoja kariere, zagotavljanje varnosti, timsko delo, spremembe vrednot, spremembe oblik zaposlovanja, vodenje, ...

Skozi zbiranje in tehtanje idej se je oblikovala osnovna tema naše študije primera: spremembe za mlade in organizacijo ob prvi zaposlitvi. Projekta skupina je tukaj izpostavila predvsem pomen mentorstva, podpore, ki si jo želijo ob vstopu v organizacijo. Možnosti vidijo predvsem v medgeneracijskem sodelovanju in povečani podpori »zaposlenih v odhajanju«, ob obojestranskem interesu prenosa znanj. Kot predlog »rešitve« predlagajo oblikovanje mreže »neformalnih mentorjev«.

6.2. Raziskovalni problem

S pomočjo kvantitativne empirične raziskave želimo poiskati odgovor, kakšna je vloga mentorja in pomen njegove podpore ob vstopu v organizacijo, še posebej za mlade ob prvi zaposlitvi. Model idealnega mentorja, ki bo oblikovan na podlagi dobljenih rezultatov, nam odgovarja na vprašanje, kdo naj bo mentor.

6.3. Metoda raziskovanja

Raziskovalna naloga je izvedena kot kavzalna neeksperimentalna metoda raziskovanja z uporabo kvantitativnega raziskovalnega pristopa. Tehnika raziskovanja za zbiranje podatkov je anketiranje. Uporabljen inštrument v procesu zbiranja podatkov je anketni vprašalnik.

Vzorec je slučajnostni, nenamenski, saj potrebujemo pri zbiranju podatkov mnenje čim večjega števila posameznikov. V vzorec so zajeti posamezniki, ki so vključeni v trg dela, bodisi, da so zaposleni ali nezaposleni.

Podatki so zbrani z individualnim anketnim vprašalnikom, posredovanim preko elektronske pošte na naključne naslove. Dostop do elektronske ankete je bil objavljen tudi na socialnem omrežju Facebook in na spletni strani <http://www.najdi.si>.

Podatki so obdelani v programu SPSS s statističnimi metodami.

6.4. Vzorec

Anketni vprašalnik je rešilo 120 oseb, od tega sta bila dva vprašalnika napačno izpolnjena in zato izključena iz nadaljnje obdelave podatkov. S testom Cronbach α se preverja korelacijo med trditvami znotraj posameznih sklopov vprašanj. Koeficient lahko zavzame vrednosti med 0 in 1. O zanesljivosti lahko govorimo, kadar je vrednost koeficienta višja od 0,6«.

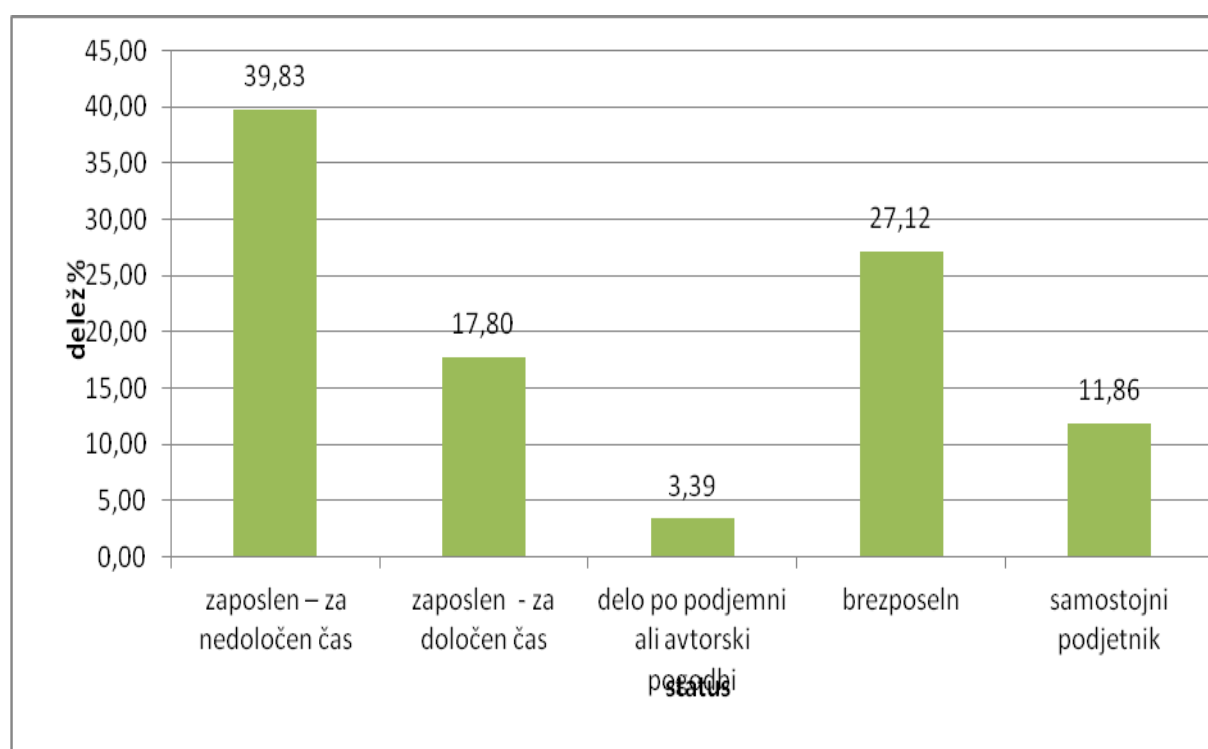


Zanesljivost anketnega vprašalnika smo preverili s pomočjo Cronbach α -testa. Koeficient zanesljivosti kaže, da je preizkus dovolj zanesljiv, saj je pokazal vrednost 0,934. Za odpravo dileme o tem, ali je bil vzorec korektno izbran oziroma ali je populacija v njem korektno predstavljena, je izračunana primernost vzorca s testom, imenovanim Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Test KMO je pokazal vrednost 0,830, kar pomeni, da je bil vzorec primerno izbran.

6.5. Rezultati in interpretacija

V anketi je sodelovalo 51 moških (43,22%) in 67 žensk (56,78%). Povprečna starost anketirancev je 30,5 let. Dobra tretjina anketirancev ima končano srednjo šolo (37,3%), dobra petina anketirancev je zaključila univerzitetno izobraževanje (22,9%), 8 anketirancev pa ima magisterij. Manjši delež anketirancev je zaključilo programe za usposabljanje ali poklicno izobraževanje (13,6%).

Graf 5: Status anketirancev

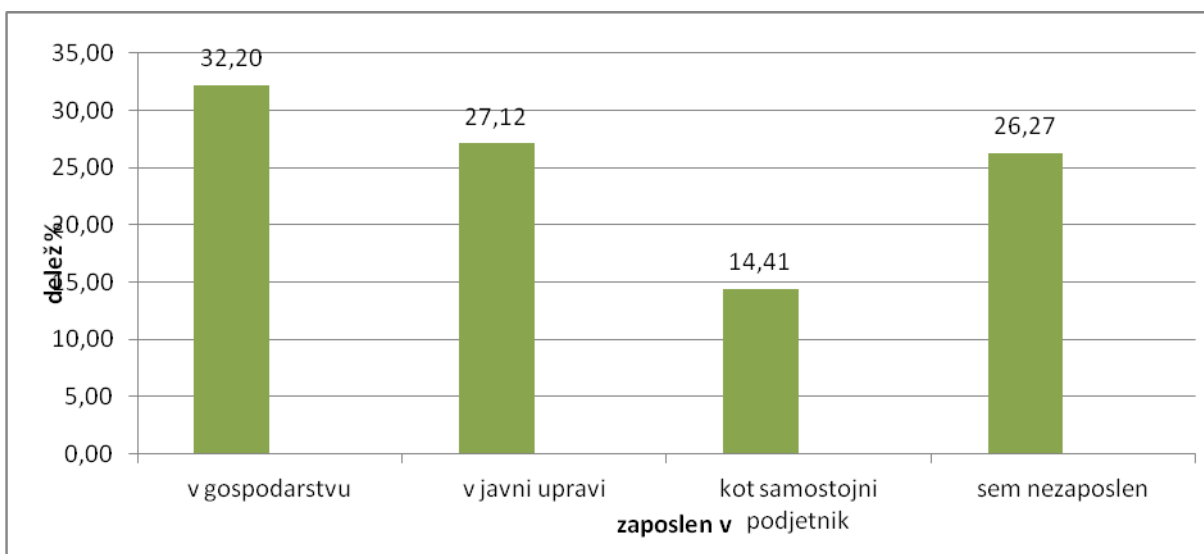


Vir: Anketni vprašalnik, 2012

Skoraj 40% anketiranih je zaposlenih za nedoločen čas, za določen čas je zaposlenih 17,8% anketiranih, 5 anketiranih oseb je samostojnih podjetnikov, medtem ko je 27,12% anketiranih oseb trenutno nezaposlenih.



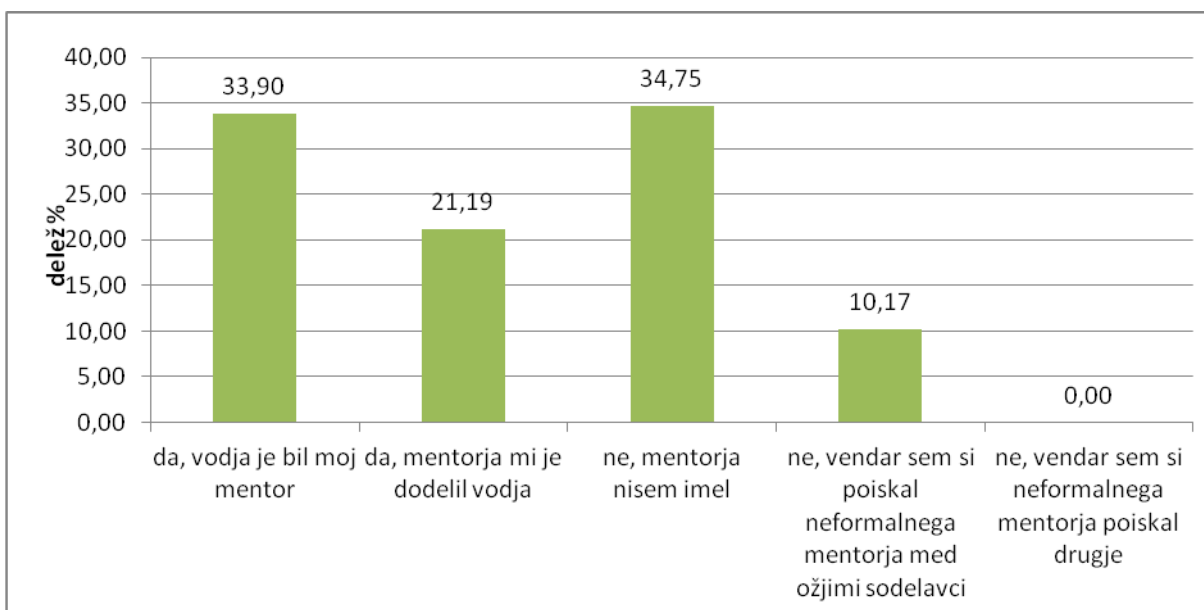
Graf 6: Osnovni podatki o organizaciji, v kateri ste zaposleni



Vir: Anketni vprašalnik, 2012

Anketiranci so zaposleni v gospodarstvu (32,20%), v javni upravi (27,12%) ali kot samostojni podjetniki (14,41%), nekaj pa jih je tudi nezaposlenih.

Graf 7: Nudena podpora ob zaposlitvi s strani mentorja

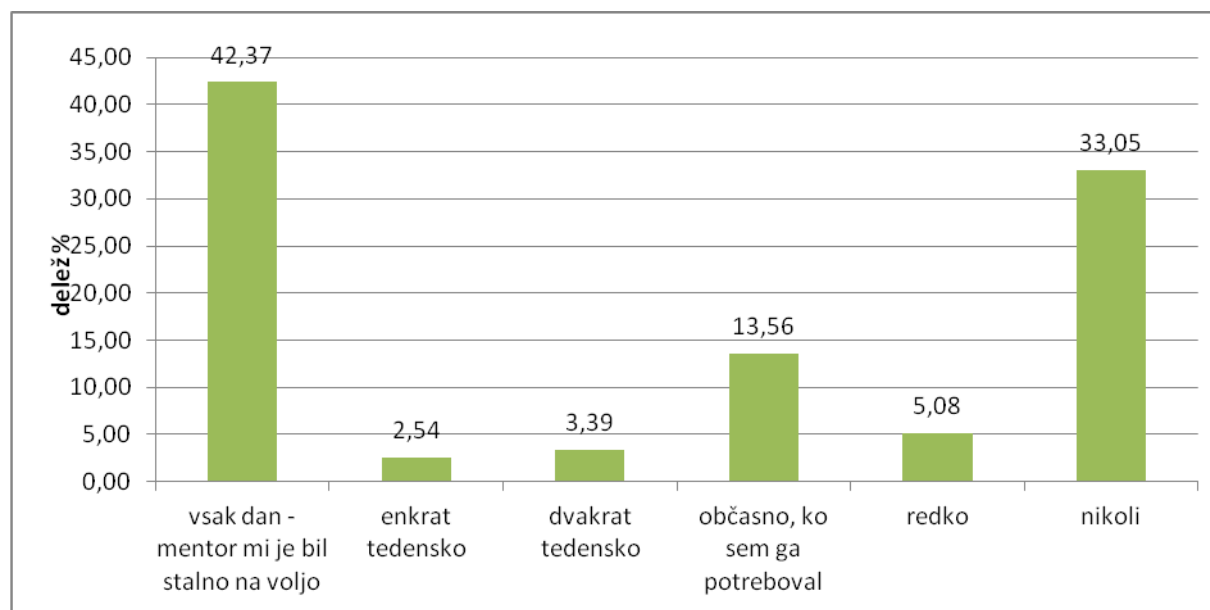


Vir: Anketni vprašalnik, 2012

Zanimalo nas je, ali jim je bila ob zaposlitvi nudena podpora mentorja. Rezultati, prikazani na grafu 7, so pokazali, da jim v večini primerov podpora mentorja ni bila zagotovljena, vendar so si anketiranci poiskali mentorja drugje. V 34,75% mentoriranci niso imeli podpore mentorja, malo manj kot 34% anketirancev pa je njihov vodja bil tudi njihov mentor.



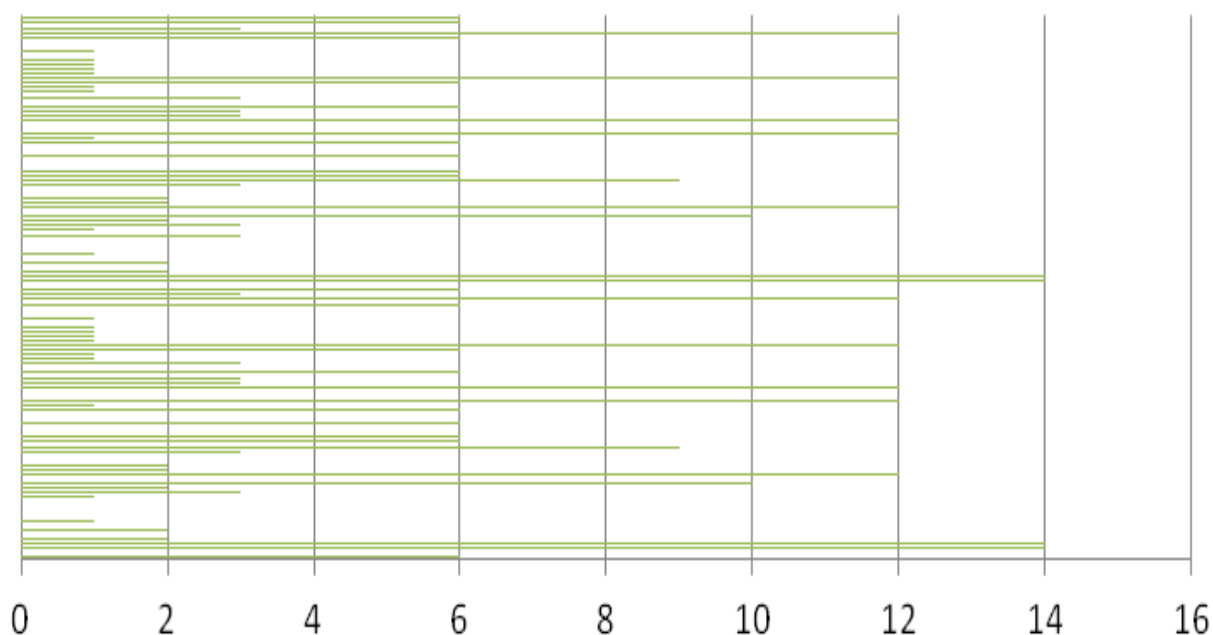
Graf 8: Srečanja z mentorjem



Vir: Anketni vprašalnik, 2012

Preverili smo še, kako pogosta so bila srečanja z mentorjem. Iz grafa 8 je razvidno, da so se v večini primerov s svojim mentorjem sestajali skoraj vsak dan, oziroma je bil stalno na voljo, 33,05% anketirancev ni imelo srečanj z mentorjem, manj kot 14% se je lahko na mentorja obrnilo kadar so ga potrebovali. Dobili smo še odgovore enkrat tedensko, dvakrat tedensko in redko, vsi odgovori so bili uporabljeni manj kot 10%.

Graf 9: Čas trajanja mentorske podpore v mesecih

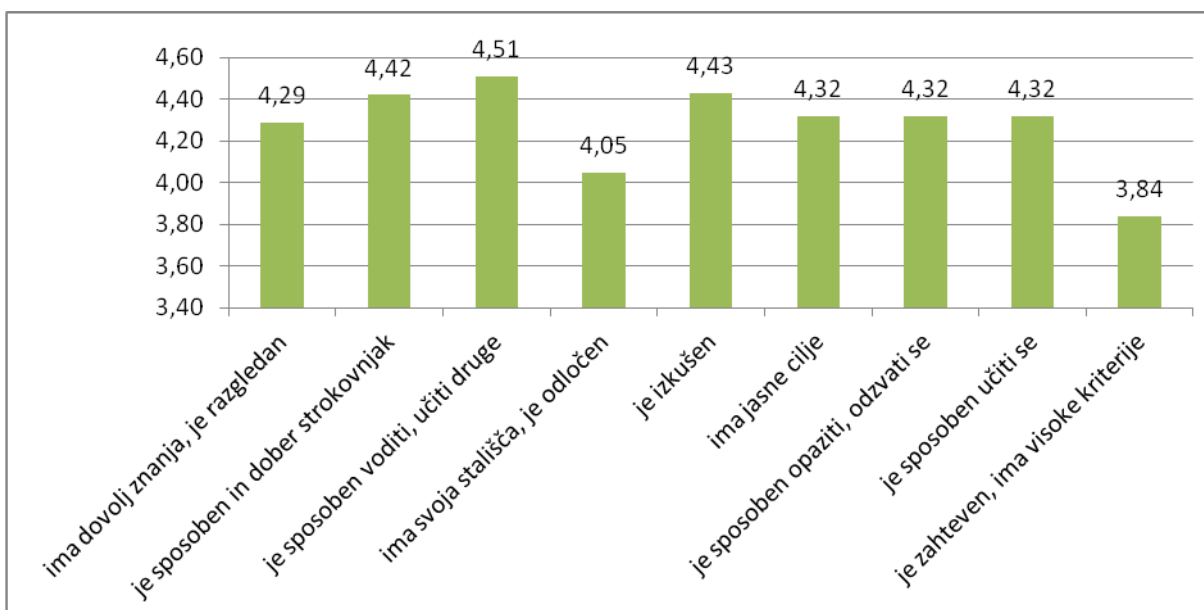


Vir: Anketni vprašalnik, 2012

V anketi nas je zanimala tudi doba mentorstva anketiranih. Ugotovili smo, da je doba odvisna od organizacije. Najdaljša doba mentorstva je bila 14 mesecev, najkrajša pa samo en mesec.



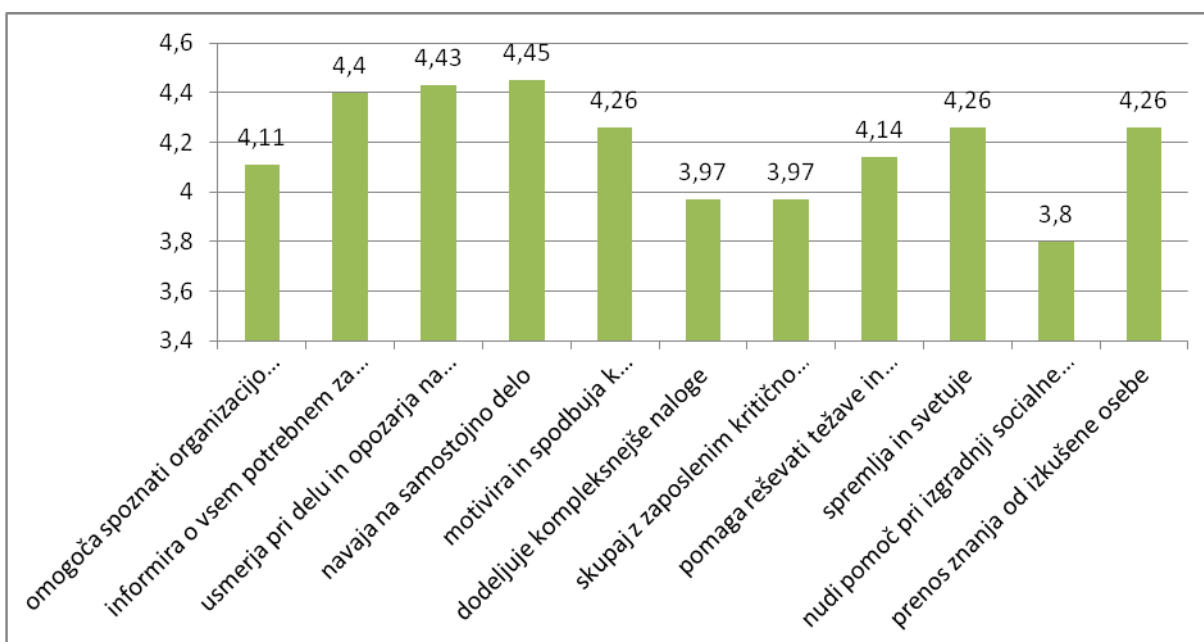
Graf 10: Sposobnosti, ki jih mora imeti mentor



Vir: Anketni vprašalnik, 2012

Na vprašanje, katere sposobnosti mora imeti mentor (graf 10), se je kot najbolj pomembna sposobnost izkazala »voditi in učiti druge«, izkušnost ter biti dober strokovnjak na svojem področju. Tudi ostale sposobnosti so zelo visoko cenjene.

Graf 11: Naloge mentorja v odnosu do novo zaposlenega

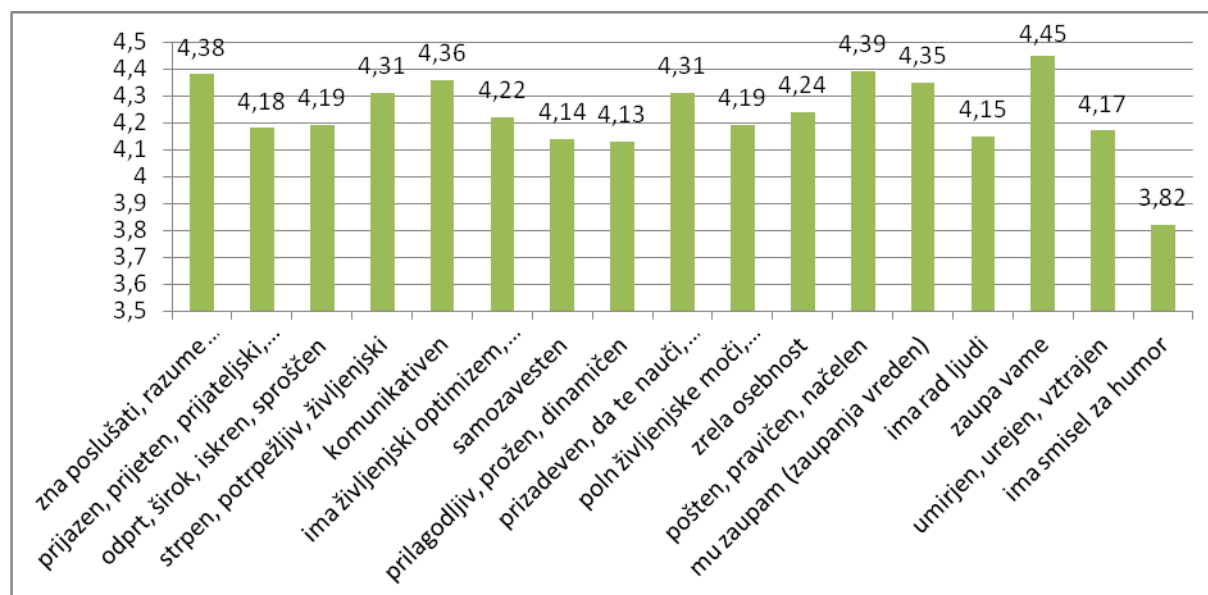


Vir: Anketni vprašalnik, 2012

Na grafu 11 so opredeljene naloge mentorja v odnosu do novo zaposlenega. Anketirane osebe menijo, da je glavna naloga mentorja informirati, navajati na samostojno delo mentorirano osebo, usmerjati ter opozarjati na napake ter motivirati in spodbujati k napredovanju.



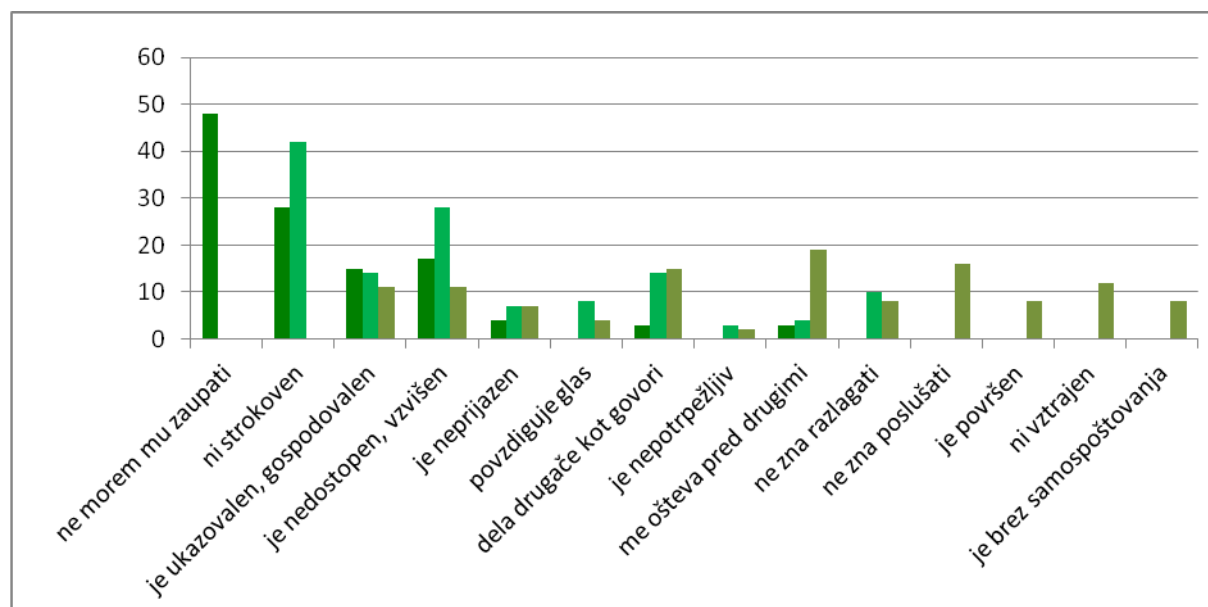
Graf 12: Osebnostne lastnosti mentorja



Vir: Anketni vprašalnik, 2012

Preverili smo tudi katere osebnostne lastnosti so tiste, ki so zaželene pri mentorju. Iz grafa 12 je razvidno, da je ključna osebnostna lastnost zaupanje, izredno pomembne lastnosti za dobro opravljanje mentorskega dela pa so še poštenost, pravičnost in poslušnost, anketirancem je pomembno tudi to, da jih zna mentor poslušati in hkrati razumeti, dober mentor mora biti tudi komunikativen in prizadeven, da te kaj nauči. Tudi vse ostale ponujene lastnosti so anketiranci ocenili kot pomembne pri opravljanju mentorskega dela.

Graf 13: Nezaželene lastnosti mentorja

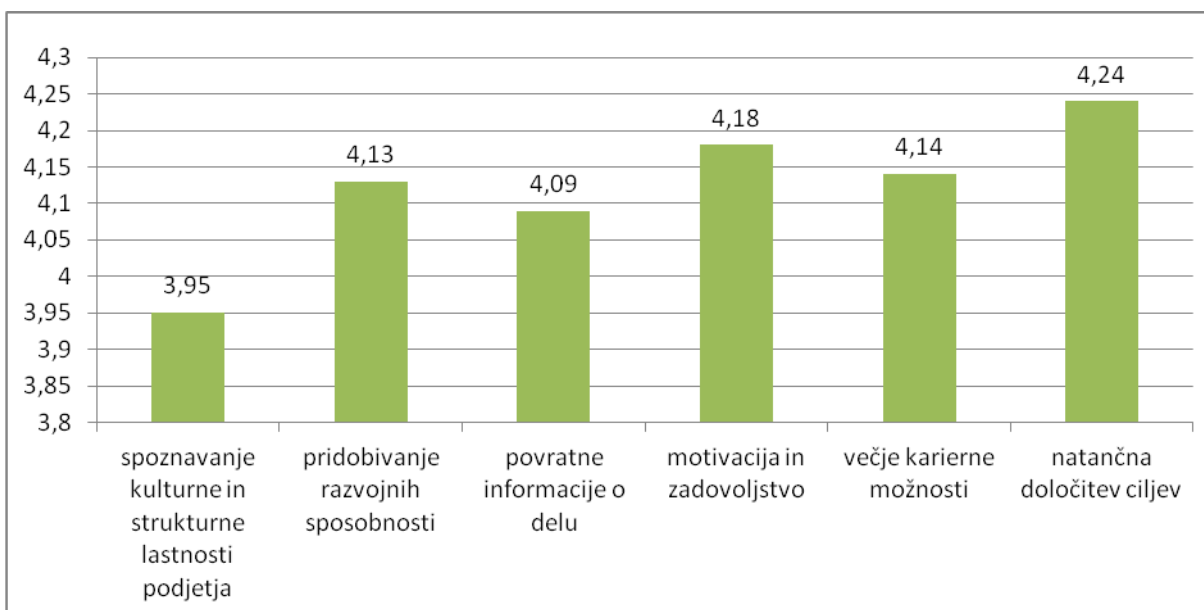


Vir: Anketni vprašalnik, 2012

Anketiranci ocenjujejo, da mentor ne more biti oseba, ki ji ne morejo zaupati, ki ni dovolj strokovno podkovan, odnos pa temelji na vzvišenosti, nedostopnosti in ukazovanju.



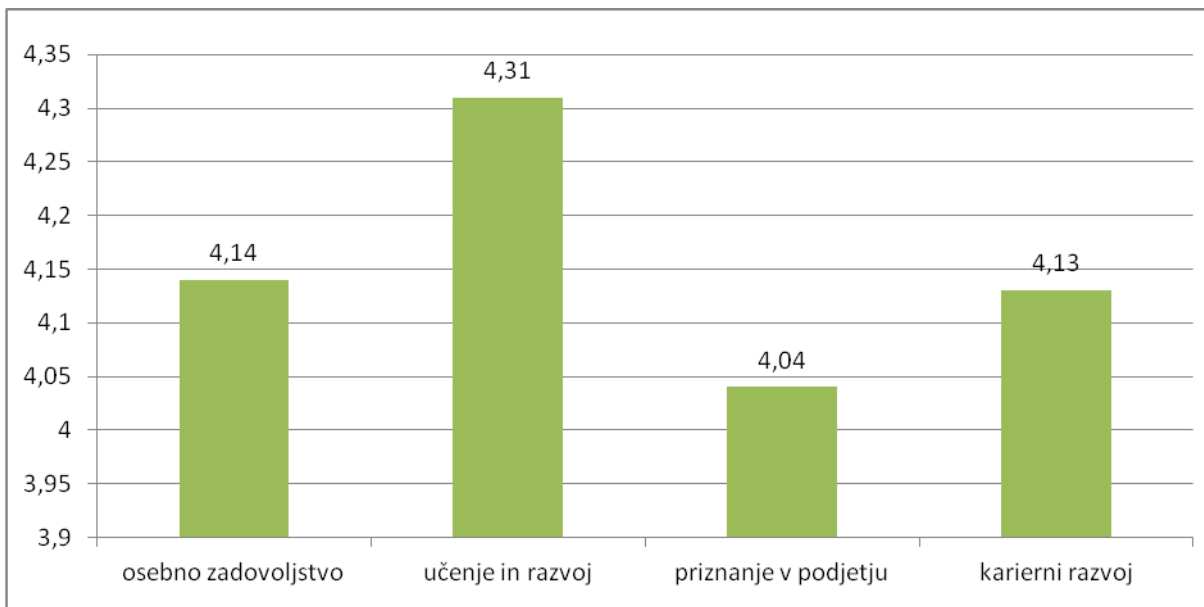
Graf 14: Prednosti mentorstva za zaposlenega



Vir: Anketni vprašalnik, 2012

Zanimalo nas je tudi katere so prednosti za mentorirance v mentorskem odnosu. Anketiranci ocenjujejo, da jim mentorski odnos pomaga pri natančnejši določitvi ciljev, jih motivira in daje večje zadovoljstvo pri opravljanju delovnih nalog, omogoča razvoj sposobnosti, prepoznava pa tudi večje karierne možnosti.

Graf 15: Prednosti mentorstva za mentorja

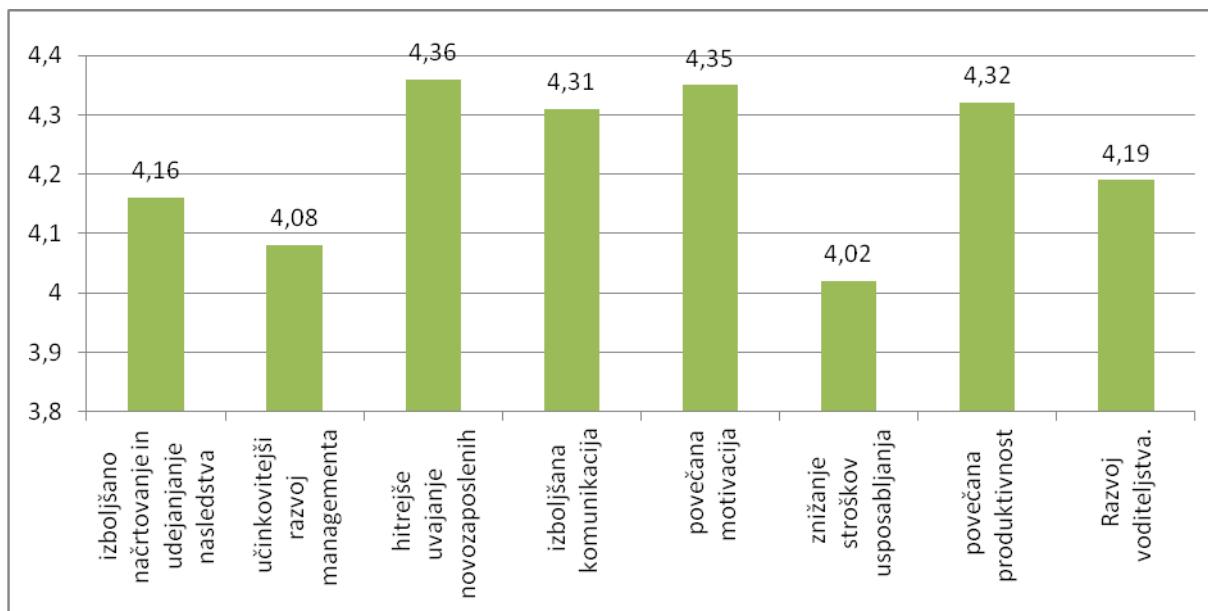


Vir: Anketni vprašalnik, 2012

Mentorski odnos je pomemben tudi za mentorja, saj se s tem razvija, nadgrajuje in prenaša svoje znanje, kar mu daje osebno zadovoljstvo, pa tudi karierni razvoj in priznanje znotraj organizacije, kar potrjujejo prikazani rezultati na grafu 15.



Graf 16: Prednosti mentorstva za podjetje



Vir: Anketni vprašalnik, 2012

Izvajanje mentorstva prinaša prednosti tudi za samo organizacijo, vidimo na grafu 16, saj s tem hitreje uvedejo novo zaposlene v delovanje organizacije, s tem je povečana produktivnost, zaposleni so bolj motivirani pri opravljanju delovnih obveznosti oziroma nalog, izboljšana je komunikacija med zaposlenimi, organizacija pa tud lažje razvija ključne kadre za vodstvene funkcije.

6.6. Interpretacija

Ljudje vidijo sposobnosti in znanje mentorja kot predpogoj za mentorstvo, osebnostne lastnosti pa odločajo, ali se bo v določenem primeru mentorstvo razvilo ali ne. Mentoriranec pričakuje, da ima mentor vse potrebne sposobnosti, spretnosti in znanja, je izkušen, in ga bo vodil k jasnim ciljem so pokazali rezultati naše raziskave. Takšne ugotovitve je pokazala tudi raziskava o neformalnem mentorstvu (Kranc, 2006, str. 36). Rezultati potrjujejo to, da je ljudje največ naučijo od osebe, ki ji zaupajo, imajo z njo odprt odnos, veliko ve, je zanesljiva in odločna, izraža zaupanja.

Tabela 2: Model idealnega mentorja

Model idealnega mentorja	
Strokovna znanja	Osebnostne lastnosti
<ul style="list-style-type: none"> • vodstvene sposobnosti • sposobnost vseživljenjskega učenja • prenos znanja • strokovnjak na svojem področju • izkušnje • jasno oblikovani cilji • proaktivno odzivanje na situacijo 	<ul style="list-style-type: none"> • sposobnost zaupanja • življenjska moč, pogum, delavnost, kritičnost • dober poslušalec • komunikativen • vreden zaupanja • strpnost, potrpežljivost, prizadevnost • zrela osebnost

Vir: Lasten vir, 2012



Na podlagi pridobljenih rezultatov smo oblikovali model idealnega mentorja. V tabeli 2 predstavljamo ključne spretnosti ter strokovna znanja na eni strani, na drugi strani pa izpostavimo zaželene osebnostne lastnosti, ki jih idealni mentor ima.

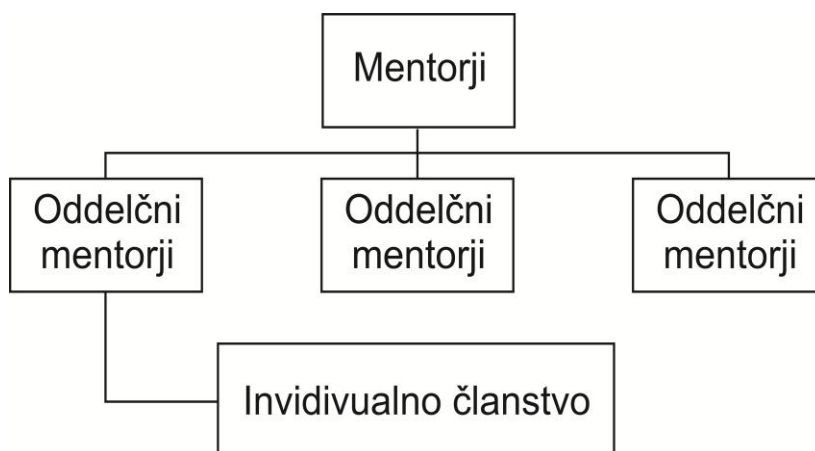
6.7. Implementacija – model »mreža neformalnih mentorjev«

Iz celotnega preučevanja trga dela, mladih in starejših zaposlenih, vpogleda v organizacijo, v proces mentorstva in možnosti kariernega razvoja, pa tudi na podlagi intenzivnega dela na Finskem, kjer smo zbirali predloge za rešitev izpostavljenega raziskovalnega problema smo razvili predlog za oblikovanje mreže neformalnih mentorjev.

Predlagamo, da bi se mreža neformalnih mentorjev razvijala in delovala v podjetju, oziroma v organizaciji, pri čemer ni važno, ali gre za organizacijo v zasebnem sektorju, javnem sektorju ali nevladno organizacijo. Večinoma večjih organizacij ima svoje sindikate, oziroma svet delavcev, kateri predstavljajo in zastopajo interese vseh zaposlenih v družbi in v katerega se lahko vključijo vsi zaposleni. Sindikat oziroma svet delavcev se nam zdi najbolj primerna organizacija, znotraj katere bi lahko bila organizirana mreža neformalnih mentorjev.

Shema 4 prikazuje možno organiziranost mreže neformalnih mentorjev znotraj organizacije. Večje organizacije so sestavljene iz posameznih oddelkov oziroma večjih posameznih administrativnih in/ali proizvodnih enot, katere vodijo. Vsak posamezni zaposleni se v mrežo neformalnih mentorjev vključi prostovoljno. Na ravni oddelkov bi delo mentorjev spremljal oddelčni mentor, oddelčni mentorji pa bi sodelovali z mentorji, ki so formalno določeni s strani vodstva organizacije.

Shema 4: Organiziranost mreže neformalnih mentorjev



Vir: Lasten vir, 2012

Po končanem mentorstvu bi oddelčni »oceni« delo neformalnega mentorja, pri čemer je potrebna tudi spremljava mentorirančevega napredovanja. Neformalni mentor bi lahko zbiral dodatne točke, ki bi mu koristile kasneje pri npr. napredovanju, potovanju in podobno.

Ugotovili smo tudi, da starost mentorja ni pomembna, temveč je pomembno znanje, izkušnje in spretnosti. Neformalni mentor bi mentorirancu predstavljal očetovsko figuro, so ugotavljali ostali projektni partnerji. Čas mentoriranja, namen in cilje mentorskega odnosa določita neformalni mentor in mentoriranec skupaj.



Navajamo nekaj razlogov, zakaj bi morale organizacije vzpostaviti mrežo neformalnih mentorjev, kot podporo sistemu ravnanja z ljudmi v organizaciji:

- Ugotovili smo, da bi neformalno mentorstvo zmanjševalo hierarhične razlike med zaposlenimi. Ne govorimo več o odnosu zaposleni – vodja (nadrejeni), ampak o odnosu mentor – mentoriranec.
- Organizacija bi sama spodbujala zaposlene za medgeneracijsko sodelovanje.
- Organizacija bi novo zaposlenim omogočala hitrejše in učinkovito vključitev na delovno mesto, s tem bi se povečala uspešnost dela.
- Starejši delavci dobijo možnost produktivnega prenosa znanja. Dosegli bi aktivno staranje starejših zaposlenih in se znebili občutka nekoristnosti in zapostavljenosti, ki jo starejši zaposleni velikokrat občutijo. Mladim in novo zaposlenim, pa bi v začetku svoje kariere ponudili možnost pridobitve kvalitetnega znanja in možnost soočenja z izzivi v nepredvidljivih okoliščinah.
- Spodbuja se nenehno učenje, prenos znanja med zaposlenimi, pri tem pa se zaposleni tudi razvijajo na osebni in profesionalni ravni.
- Povečajo se karijerne možnosti.

V današnjem podjetniškem okolju, kjer vemo, da zaradi nenehnih sprememb, konkurenčno prednost organizacije predstavlja le znanje, je nujno, da organizacije razmislijo o možnostih pretoka znanja med zaposlenimi. Mentorstvo zagotovo je metoda, ki povečuje razvoj ljudi, pripomore k napredovanju v znanju, k izboljšanju kakovosti dela, k večji učinkovitosti in zadovoljstvu. Če rezultati potrjujejo to, da je ljudje največ naučijo od osebe, ki ji zaupajo, imajo z njo odprt odnos, veliko ve, je zanesljiva in odločna, izraža zaupanja, potem je nujno tudi ustvariti prostor, kjer bo tak odnos možno vzpostaviti.

7 ZAKLJUČEK

Za mlade pomeni prehod v odraslost zelo odgovorno, pa tudi naporno življenjsko obdobje, še zlasti, ki vstopajo na trg dela. Ta prehod iz sfere izobraževanja na trg dela za večino ni lahek, še posebej pa je težko, če se mlad človek znajde na trgu dela v vlogi brezposelne osebe, velikokrat brez ali skoraj brez delovnih izkušenj, včasih celo s previsoko izobrazbo in s prevelikimi pričakovanji. Namesto, da bi jih država, socialni partnerji in ostali omogočali lažji prehod iz šolanja v zaposlitev, se mladi velikokrat srečujejo z negotovostjo, zavračanjem, brezposelnostjo, nesigurnostjo in nezaupanjem s strani delodajalcev. Starost oseb ob tem prehodu se dviga; mladi namreč podaljšujejo študij, da se tako izognejo statusu brezposelnosti, kajti zaradi pomanjkanja delovnih izkušenj so, v primerjavi z drugimi iskalci zaposlitve, težje zaposljivi. Veliko mladih se zato odloči za nadaljevanje študija, a to jih lahko privede v začaran krog, saj lahko povzroči to, da postanejo še težje zaposljivi. Visoka stopnja izobrazbe brez delovnih izkušenj namreč pri delodajalcih ni posebno cenjena. Vendar se mladi brezposelni hitreje zaposlujejo kot starejši, ker so prilagodljivejši in pripravljeni sprejeti različne zaposlitve.

Na drugi strani demografske spremembe vse bolj vplivajo na primanjkljaj delovne sile, kar pomeni intenzivnejše tekmovanje za razpoložljive in usposobljene (tudi starejše) kadre. Starejša, ustrezno usposobljena delovna sila bo v bodoče postala bolj iskana, saj delo v storitvenem sektorju kot prevladujočem sektorju prihodnosti zahteva hitre odločitve, temelječe na znanju in izkušnjah, pod časovnim pritiskom ter z veliko mero socialnih veščin, kar odlikuje predvsem starejše osebe.

V zadnjem desetletju in pol je aktivno staranje postala pglavitna skrb ekonomske politike večine starih članic EU. Nenazadnje se bodo morala tudi organizacije vedno bolj zavedati, da bodo že v bližnji prihodnosti soočene s pomanjkanjem delovne sile. Ob stalnem vlaganju v človeški razvoj bo pomembno razvijanje medgeneracijskega okolja v podjetjih. Razvijanje



takšnega okolja, kjer se spodbuja prenos znanja, spretnosti in izkušen med zaposlenimi med drugimi omogočajo mentorske sheme.

Nekatere organizacije imajo oblikovane formalne mentorske sheme, ki so zasnovane kot program s poudarkom na izmenjavi in prenosu znanja, spretnosti, izkušenj med zaposlenimi. Cilj programa je podjetjem in njihovim zaposlenim omogočiti sistematično izvajanje uvajanja novo zaposlenih, poudarek je namenjen tudi medgeneracijskemu prenosu znanja, kompetenc in informacij. Formalizacija delovnih procesov navadno olajša delo, vendar je težko vzpostaviti tak mentorski sistem, ki bi bil najboljši in primeren za vse in bi se ga lahko držali od začetka mentorskega odnosa do samostojnosti sodelavca.

Karkoli počnemo in nam pri tem nekdo pomaga, nas usmerja, vodi, svetuje, lahko imenujemo mentorstvo. Mentorstvo je način učenja. Za neformalno mentorstvo je značilno, da se kandidat in mentor o njunem odnosu dogovorita. Trajanje, vsebina, pogostost srečanj in cilji niso natančno določeni. Krajnc (2006) poudarja, da je kakovost neformalnega mentorstva večja v primerjavi s formalnim mentorstvom. Bistvo mentorstva je v tem, da si mentor in kandidat odnos želita in vanj nista prisiljena. Prednost neformalnega mentorstva je, da si lahko mentorja izberemo sami ter tako izberemo nekoga, ki mu zaupamo, se z njim poistovetimo, ga razumemo in mu verjamemo.

V ta namen smo oblikovali model mreže neformalnega mentorstva v organizaciji, ki omogoča hitrejši in pristnejši stik med novo zaposlenimi in mentorji, ki si želijo mentorskega odnosa. Prepoznane so prednosti sodelovanja v mreži neformalnega mentorstva tako za posameznika, mentorja kot za organizacijo.

V današnjem času je hitro prilagajanje, spodbujanje vseživljenjskega učenja pa ključ do uspeha. Na trgu si uspeh zagotovi le tisto podjetje, ki ima svoj kader najboljše usposobljen. Podjetje mora vlagati v človeški kapital in organiziranje mreže neformalnih mentorjev je lahko podpora sistemu ravnanja z ljudmi v organizaciji.

Ključ do uspeha je v ljudeh, le od vodstva organizacij pa je odvisno, kako zna to izkoristiti.

Še misli ob koncu...

Celoten projekt, se pravi tako vsa preučena literatura, katera je podlaga za teoretični del, kot izvedena raziskava, na kateri temelji empirični del, je delo vseh nas, tako v Sloveniji, kot na Finskem. Končne in najbolj pomembne delčke, kateri sestavljajo končno rešitev, pa so prispevali vsi udeleženi Innowelfare Finland projekta. Projekt tako pripada vsem šestim državam, katere so bile istočasno z nami na Finskem. Anglija, Slovaška, Danska, Nemčija, Finska so nam prispevali veliko idej, katere so bile ključne za naš končni model rešitve. Skupaj smo razglabljali o problemu vsake posamezne države in drug drugemu predlagali ideje, iz katerih je vsaka država izoblikovala rešitev. Tako je naš projekt hkrati njihov projekt in njihovi projekti so hkrati naši .

Naše druženje in ustvarjanje projekta se je začelo že konec novembra, ko smo se vsi skupaj sestajali na sestankih in skupnih srečanjih, katera so s časom postajala čedalje daljša, zgodnejša, napornejša in pomembnejša, odgovornejša. Dobivali smo celo »domače naloge«, saj smo morali preučiti veliko različnih teorij, definicij, tako, da so na koncu sestanki postajali prekratki in smo nekaj dela odnesli tudi domov. Začetek ustvarjanja je bil predvsem zmeden, saj nismo vedeli kaj bomo na Finskem sploh počeli in kako bo potekalo delo tam. Na srečo nas je usmerjala naša mentorica Mojca, brez katere nam ne bi uspelo. Z njeno pomočjo smo se prvič začeli zavedati, kako pomembno vlogo imamo v tem projektu. Naš cilj je bil, da predstavimo šolo kot ugledno ustanovo, predstaviti Slovenijo kot državo, in nenazadnje, predstaviti sebe, kot zrele, samostojne in predvsem odgovorne osebe.



Projekt nas je združil. Združil nas je v ekipo, katera je vedno držala skupaj, tako v veselju, kot žalosti, tako v zmagah, kot porazu. Ustvaril je prijatelje, kateri gredo skupaj novim ciljem naproti, sklenil je verigo, ki se ne pretrga. Vsak izmed nas se je tako iz pisanja projektne naloge, kot izvajanja raziskave, kot skupnega bivanja na Finskem naučil veliko stvari. Anja se je naučila, da je včasih strah pred neuspehom odveč, ter da je najbolje če se človek preprosto prepusti toku. Ines se je naučila, da konkurenca niso vedno sovražniki, temveč so na koncu lahko tvoji dobri prijatelji. Deja je s to izkušnjo spoznala svoje prave prijatelje, za katere ve, da se na njih lahko vedno zanese, tako v dobrem ter ji bodo vedno stali ob strani. Maja je spoznala, da so včasih tudi nekoč neoprostljive stvari lahko oprostljive in, da je tvoj nekdanji sovražnik lahko nekoč tvoj najboljši prijatelj. Nenazadnje sovražnike uničimo tako, da jih spremenimo v svoje najboljše prijatelje. Mitja nas je naučil, kako ravna pravi ekonomist in sicer tako, da se drži reka, da se podarjenemu konju ne gleda v zobe, torej kar je zastoj se ne pušča. In mi nismo. Nikoli. Martina nam je vsem skupaj pokazala najboljše zdravilo za stres, žalost in prepire. Vse težave smo rešili z družabno igro Drinkopoly, katera je bila naše večerno razvedrilo. Vsi skupaj pa smo se naučili, da je v življenju potrebno biti skromen, pošten in potihoma samozavesten. Da je družina naše največje bogastvo, saj se po koncu napornega urnika vračamo k njim domov. To vse nas je naučila naša mentorica Mojca. Brez nje in njenih spodbud nam ne bi uspelo in bi bili verjetno že drugi dan vsi na letalu za Slovenijo.

Celotna izkušnja je bila nepozabna in vse skupaj je nagradila z neprecenljivimi stvarmi, kot so znanje, izkušnje, novi prijatelji in nepozabni spomini.



8 LITERATURA

1. Bizjan, B. (2004). Na profesionalno pot neobremenjeni s prtljago. *Socialna pedagogika*, l. 8, št. 3, str. 295–314.
2. Brečko, D. (2006). Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom. Ljubljana: Planet GV.
3. Clutterbuck, D. (1994). *Everyone needs a mentor*. London: Institute of Personnel and Development.
4. Cvetko, R. (2002). Razvijanje delovne kariere. Koper: Znanstveno raziskovalno središče Republike Slovenije, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Čargo, E. (2010). Brezposelnost mladih na trgu dela v Sloveniji (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dimovski, V. (2006). *Ekonomski vidiki staranja prebivalstva*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
7. Dimovski, V. in sod. (2006). Od koncepta zgodnjega upokojevanja k strategiji aktivnega staranja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dimovski, V. in sod. (2007). Strategija aktivnega staranja prebivalstva Slovenije: Kako ublažiti posledice s pristopom aktivnega staranja. *Kakovostna starost*, l. 10, št. 1, str. 2–15.
9. Dimovski, V. (2011). "Age management": sodobni pristopi k upravljanju starosti na delovnem mestu. *HRM revija*, l. 9, št. 42, str. 37–40.
10. Erjavec, Š. (2008). *Fleksibilne oblike zaposlitve v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Hrovatin, N. (2000). *Uvod v gospodarstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Javornik Jana, S. (2006). *Socialni razgledi*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
13. Kajzer, A. (2005). Pojem fleksibilnosti trga dela in stanje na trgu dela v Sloveniji. *Delovni zvezek št. 14*, vol. XIV/2005. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
14. Kajzer, A. in sod. (2006). Spremembe na trgu dela v Sloveniji v obdobju 1995–2005. *Delovni zvezek št. 5*, vol. XV/2005. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
15. Kidrič, D. (2006). Spodbude delodajalcem za podaljševanje aktivnosti dela starejših zaposlenih. *IB-revija*, št. 4.
16. Klasen, N., Clutterbuck, D. (2003). *Implementing mentoring schemes*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
17. Klužer, F. (2011). Reforme na trgu dela: Spremembe je treba skomunicirati. Dostopno na: http://www.dnevnik.si/objektiv/vec_vsebin/1042488801.
18. Kresal, B. (2007): Analiza pravne ureditve fleksibilnih oblik zaposlovanja v luči evropskega socialnega modela prožne varnosti (flexicurity), zaključno poročilo. Ljubljana: Inštitut za delo pri Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani.
19. Kump, N. in sod. (2006). Vpliv pokojninske reforme na socialno-ekonomski položaj upokojencev in starejšega prebivalstva Slovenije. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja. Dostopno na: http://www.zpiz.si/wps/wcm/connect/6a016100440ffc0b_4b4fd745e837060/SEP2008.pdf?MOD=AJPERES.
20. Krajnc, A. (2006). Kdo so bili moji mentorji? Kdo mi je lahko mentor?: raziskava o neformalnem mentorstvu. *Andragoška spoznanja*, l. 12, št. 4, str. 31–39.
21. Lipičnik, S. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
22. Malačič, J. (2006). Mladi in starejši v pasteh sprememb na trgu dela. *IB-revija*, št. 4.
23. Merkač Skok, M. in sod. (2010). *Razvoj kariere*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
24. Možina, S., Florjančič, J., Gabrielčič, J. (1984). *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
25. Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija.



26. Opalk, V. (2003). Vloga mentorja in podjetja pri strokovnih praksah. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Počivavšek, J. K. (2005). Stanje zaposljivosti in zaposlovanja mladih v Republiki Sloveniji. Urad Republike Slovenije za mladino in Mladinski ceh – Nefiks.
28. Rebolj, M. (2008). Mentorstvo: Znanje velja, kolikor ga dajemo drugim. Tajnica: revija za učinkovito delo v pisarni, l. 15, št. 1, str. 34–35.
29. Sedej, M. (2009). Izobraževanje starejših v luči trga dela in strategije aktivnega staranja. Dostopno na: http://tvu.acs.si/datoteke/AK/2009/Prispevek_Sedej.pdf.
30. Stone, F. (2002) Coaching and mentoring. Oxford (UK): Capstone Publishing.
31. Stone, F. (2004). The Mentoring Advantage. USA: Dearbon Trade Publishing.
32. Svetlik, I. in sod. (2005). Kompetence v kadrovske praksi. Ljubljana: GV izobraževanje.
33. Štarncar, M. (2012). Države EU z največ nezaposlenimi. Dostopno na: <http://www.dnevnik.si/objektiv/fenomeni/1042512257> [citirano 10.03.2012 ob 12.45h].
34. Trbanc, M., Verša, D. (2002). Zaposlovanje mladih. V Svetlik, I. in drugi (ur.). Politika zaposlovanja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Vujasin, G. (2010). Motivacija študentov za zaposlitev: Dilema izbora študentskega dela in redne zaposlitve (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Vukovič, G., Miglič, G. (2006). Zagotavljanje kadrovske virov. Kranj: Moderna organizacija.
37. Zakrajšek, N. (2009). Diskriminacija starejših na trgu dela: analiza stanja med brezposelnimi v Sloveniji (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Zaletel, A. (2005). Kako uspešno iskati zaposlitev? Ljubljana: Moje delo.



9 VIRI

1. Človeški kapital, trg dela in trg dela. Dostopno na: <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/ck2.pdf> [citirano 03.02.2012 ob 10.30h].
2. Eurostat: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tsiem110&language=en> [citirano 13.01.2012 ob 11.20h].
3. Brezposelnost. Dostopno na: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Brezposelnost> [citirano 15.12.2011 ob 09.15h].
4. Spremembe na trgu dela vplivajo na mlade. Dostopno na: http://www.aktiv.si/vsebine/Spremembe_na_trgu_dela_vplivajo_na_mlade?id=5219 [citirano 8.03.2012 ob 17.20h].
5. Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport: http://www.mizks.gov.si/si/solstvo/kadri_v_solstvu/pripravnistvo/ [citirano 05.02.2012 ob 20.15h].
6. Sindikat Mladi plus: Mladi so prihodnost. Kaj pa prihodnost mladih? Pregled trendov po EU in v Sloveniji. Dostopno na: http://www.sindikatzsss.si/attachments/article/658/novinarska%20konferenca%20sindikata%20mladi%20plus_trendi_eu_slo.pdf [citirano 20.02.2012 ob 19.40h].
7. Slovar slovenskega knjižnega jezika (1995). Ljubljana: Državna založba Slovenije.
8. Statistični urad RS: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4637 [citirano 26.01.2012 ob 15.35h].
9. Statistični urad RS: http://www.stat.si/tema_demografsko_zivljenjska.asp [citirano 26.01.2012 ob 15.30h].
10. Statistični urad RS: http://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah [citirano 26.01.2012 ob 15.40h].
11. Statistični urad RS: <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp> [citirano 11.04.2012 ob 10.05h].
12. Strategija razvoja Slovenije 2013–2020. Dostopno na: http://www.svrez.gov.si/si/delovna_podrocja/priprava_strategije_razvoja_slovenije_2013_2020/javna_razprava/trg_dela [citirano 18.03.2012 ob 21.30h].
13. Zakon o visokem šolstvu, Ur.l. RS, 119/2006. Dostopno na: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2006119&stevilka=5079>.
14. Zakon o delovnih razmerjih, Ur.l. RS, št.42/2002. Dostopno na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO1420.html [citirano 18.12.2011 ob 13.50h].
15. Zavod RS za zaposlovanje. Dostopno na: <http://www.ess.gov.si/> [citirano 24.4.2012 ob 11.05h].



PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik 2012



ANKETNI VPRAŠALNIK 2012

Spoštovani.

Študentje 2. letnika Visoke šole za upravljanje in poslovanje Novo mesto tudi v letošnjem šolskem letu sodelujemo v mednarodnem projektu Innowelfare – Intensive Programme, katerega nosilec je Savonia University of Applied Sciences, Finska. V projektni skupini sodelujejo še Nemčija, Danska in Velika Britanija.

Osrednja tema raziskovalnega problema naše študije primera je spremembe za mlade in organizacijo ob prvi zaposlitvi ter pomen mentorstva. Z anketnim vprašalnikom bi radi ugotovili, katere spremembe opažajo novo zaposleni ter pomen mentorstva ob vstopu v delovno okolje. Zato vas prosimo, da si vzamete 15 min časa in odgovorite na zastavljena vprašanja. Anketa je popolnoma anonimna. Podatki bodo uporabljeni izključno za namene raziskovalne naloge in predstavljeni zgolj za skupine.

Za sodelovanje in Vaš čas se vam lepo zahvaljujemo!

Osnovni demografski podatki

Spol:

- moški
- ženska

Starost:

- do 20 let
- 20 do 30 let
- 30 do 40 let
- 40 do 50 let
- 50 do 60 let
- nad 60 let

Izobrazba:

- osnovna šola – nedokončana
- osnovna šola – dokončana
- krajše izobraževanje – USO programi za usposabljanje
- poklicna šola
- srednja šola
- višja šola (I. stopnja)
- fakulteta, visoka šola, umet. akademija
- specializacija ali magisterij
- doktorat znanosti

Status:

- zaposlen – za nedoločen čas
- zaposlen – za določen čas
- delo po podjemni ali avtorski pogodbi
- brezposeln
- samostojni podjetnik

Število let delovne dobe: _____ (vpišite število let)



Osnovni podatki o organizaciji, v kateri ste zaposleni:

Zaposlen sem:

- v gospodarstvu
- v javni upravi
- kot samostojni podjetnik
- sem brezposeln

Koliko vas je zaposlenih v organizaciji? _____ (zapišite število zaposlenih)

1. Ali vam je bila ob zaposlitvi nudena podpora s strani mentorja?

- ja, mentor mi je bil določen s strani vodstva
- ne, mentorja nisem imel
- ne, vendar sem si poiskal neformalnega mentorja med zaposlenimi

2. Kako dolgo vam je bila nudena podpora mentorja?

- podpore mentorja nisem imel
- do 1 meseca
- do 2 mesecev
- do 3 mesecev
- do 6 mesecev
- več kot 6 mesecev

3. Kako pogosta so bila srečanja z mentorjem?

- vsak dan – mentor mi je bil stalno na voljo
- enkrat na teden
- občasno
- redko
- nikoli

4. Katere sposobnosti mora imeti mentor?

Vsako izmed naštetih sposobnosti ocenite na lestvico od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da po vaše mentor te sposobnosti ne potrebuje in 5 da je imenovana sposobnost zelo pomembna.

	1 <i>nikoli</i>	2 <i>redko</i>	3 <i>občasno</i>	4 <i>pogosto</i>	5 <i>vedno</i>
Ima dovolj znanja, je razgledan					
Je sposoben in dober strokovnjak					
Je sposoben voditi, učiti druge					
Ima svoja stališča, je odločen					
Je izkušen					
Ima jasne cilje					
Je sposoben opaziti, odzvati se					
Je sposoben učiti se					
Je zahteven, ima visoke kriterije					



5 Katere naloge mora opravljati mentor?

Vsako izmed naštetih nalog mentorja ocenite na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da te naloge mentor ne izvaja, 5 pa, da to nalogo izvaja vedno.

	1 <i>nikoli</i>	2 <i>redko</i>	3 <i>občasno</i>	4 <i>pogosto</i>	5 <i>vedno</i>
Omogoča spoznati organizacijo in osnovni predmet poslovanja					
Informira o vsem potrebnem za opravljanje konkretnega dela					
Usmerja pri delu in opozarja na napake					
Navaja na samostojno delo					
Motivira in spodbuja k napredovanju					
Dodeljuje kompleksnejše naloge					
Skupaj z zaposlenim kritično analizira opravljana dela in naloge					
Pomaga reševati težave in probleme					
Spremlja in svetuje					
Nudi pomoč pri izgradnji socialne mreže					
Prenos znanja od izkušene osebe					

6. Katere osebnostne lastnosti mentorjev so po vašem mnenju pomembne, da jih mentor ima?

Vsako izmed naštetih osebnostnih lastnosti mentorja ocenite na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da te osebnostna lastnost mentor ne potrebuje, 5 pa, da je ta osebnostna lastnost vedno.

	1 <i>nikoli</i>	2 <i>redko</i>	3 <i>občasno</i>	4 <i>pogosto</i>	5 <i>vedno</i>
Zna poslušati, razume drugega, sprejme drugega, je empatičen					
Prijazen, prijeten, prijateljski, topel, človeški, čustveno blizu					
Odprt, širok, iskren, sproščen					
Strpen, potrpežljiv, življenjski komunikativen					
Ima življenjski optimizem, pozitiven samozavesten					
Prilagodljiv, prožen, dinamičen					
Prizadeven, da te nauči, pomaga					
Poln življenjske moči, pogumen, aktiven, delaven, kritičen					
Zrela osebnost					
Pošten, pravičen, načelen					
Mu zaupam (zaupanja vreden)					
Ima rad ljudi					
Zaupava vame					
Umirjen, urejen, vztrajen					
Ima smisel za humor					



7. Kdo vam nikakor ne bi mogel biti mentor?

Vsako izmed naštetih razlogov ocenite na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da ta razlog ni pomemben za vas, 5 pa, da je navedeni razlog vedno pomemben.

Nekdo, ki...	1 <i>nikoli</i>	2 <i>redko</i>	3 <i>občasno</i>	4 <i>pogosto</i>	5 <i>vedno</i>
Mu ne bi mogel zaupati					
Ni strokoven					
Je ukazovalen, gospodovalen					
Je nedostopen, vzvišen					
Je neprijazen					
Povzdiguje glas					
Dela drugače kot govori					
Ne nepotrpežljiv					
Me ošteva pred drugimi					
Ne zna razlagati					
Ne zna poslušati					
Je površen					
Ni vztrajen					
Je brez samospoštovanja					

8. Ocenite prednosti mentorstva za zaposlenega:

Vsako izmed naštetih prednost ocenite na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da ta prednost ni pomemben za vas, 5 pa, da je navedena prednost vedno pomembna.

	1 <i>nikoli</i>	2 <i>redko</i>	3 <i>občasno</i>	4 <i>pogosto</i>	5 <i>vedno</i>
Spoznavanje kulturne in strukturne lastnosti podjetja					
Pridobivanje razvojnih sposobnosti					
Povratne informacije o delu					
Motivacija in zadovoljstvo					
Večje karijerne možnosti					
Natančna določitev ciljev					

9. Ocenite prednosti mentorstva za mentorja:

Vsako izmed naštetih prednost ocenite na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da ta prednost ni pomemben za vas, 5 pa, da je navedena prednost vedno pomembna.

	1 <i>nikoli</i>	2 <i>redko</i>	3 <i>občasno</i>	4 <i>pogosto</i>	5 <i>vedno</i>
Osebni zadovoljstvo					
Učenje in razvoj					
Priznanje v podjetju					
Karierni razvoj					



10. Ocenite prednosti mentorstva za podjetje:

Vsako izmed naštetih prednost ocenite na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da ta prednost ni pomemben za vas, 5 pa, da je navedena prednost vedno pomembna.

	1 <i>nikoli</i>	2 <i>redko</i>	3 <i>občasno</i>	4 <i>pogosto</i>	5 <i>vedno</i>
Izboljšano načrtovanje in udejanjanje nasledstva					
Učinkovitejši razvoj managementa					
Hitrejše uvajanje novo zaposlenih					
Izboljšana komunikacija					
Povečana motivacija					
Znižanje stroškov usposabljanja					
Povečana produktivnost					
Razvoj voditeljstva					

Hvala za vaše sodelovanje!