

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Lilijana Strmšek

**Evalvacija strokovne prakse in mentorstva kot faktorja zaposljivosti na
primeru podjetja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Lilijana Strmšek

Mentor:izr. prof. dr. Anton Kramberger

**Evalvacija strokovne prakse in mentorstva kot faktorja zaposljivosti na
primeru podjetja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Evalvacija strokovne prakse in mentorstva kot faktorja zaposljivosti na primeru podjetja

Iskanje zaposlitve pogosto predstavlja zahtevno nalogo, še posebej v času sedanje ekonomske krize. Mladi so pri tem v večini manj uspešni že v osnovi, saj jim primanjkuje izkušenj in potrebne delovne kilometrine, zato je lahko prehod v sfero dela stresen, če ne obstaja ustrezna povezava med pridobljenim in uporabnim znanjem. Vse več mladih nadaljuje izobraževanje na terciarni ravni, a kljub temu visoka izobrazba še ni zagotovilo za lažji vstop v zaposlitev. Eden izmed načinov povezovanja teorije s prakso so strokovne prakse. Nekatera podjetja omogočajo študentom opravljanje obveznih študijskih praks, kar pozitivno vpliva na nadaljnji karierni razvoj udeležencev, saj tako v večini dobijo bolj realno sliko o procesih v organizaciji. Podjetja lahko z boljšo povezanostjo z izobraževalnimi institucijami privabijo mlade kandidate, ki bi s svojim znanjem pripomogli k uspešnosti podjetja. V diplomski nalogi sem se osredotočila na vidik prehoda mladih iz izobraževanja v zaposlitev. V empiričnem delu sem poskušala ovrednotiti študijske prakse, ki so jo opravljali štipendisti v podjetju s področja telekomunikacij, ter spremljajoč proces mentorstva.

Ključne besede: strokovna praksa, mentorstvo, trg dela, mladi

Evaluation of the internship and mentoring as an employment factor on the case of a company

Seeking employment may often be a difficult task, especially in the time of recent economic crisis. When looking for the job, young people are mostly less successful as they lack the work experience. If there is no connection between the acquired theoretical and useful knowledge, the transition to the world of employment can be very stressful. More and more young people continue education at tertiary level. However, this still does not provide them an easier access to the job. One of the ways to apply theoretical knowledge in practice is the internship. Some of the companies enable students to attend obligatory internships, which have a positive impact on further career development of participants, as they get more realistic picture of the processes within the organization. Cooperating with educational institutions, enterprises can attract young candidates, whose knowledge could contribute to the company's success. In the diploma work, I focused on the aspect of young people's transition from education to employment. In my empirical study, I attempted to evaluate internship performed by scholars and accompanied process of mentoring in the telecommunication company.

Key words: internship, mentoring, labor market, young people

KAZALO

1	UVOD	5
2	PREHOD MLADIH IZ IZOBRAŽEVALNEGA SISTEMA V SFERO DELA	6
2.1	<i>POLOŽAJ MLADIH NA TRGU DELOVNE SILE</i>	8
2.2	<i>FAKTORJI DINAMIKE VSTOPA MLADIH V ZAPOSLOVANJE</i>	10
3	POVEZOVANJE PODJETIJ IN IZOBRAŽEVALNIH USTANOV	11
4	STROKOVNE PRAKSE IN MENTORSTVO	13
4.1	<i>POMEN STROKOVNIH PRAKS</i>	13
4.2	<i>MENTORSTVO</i>	14
4.3	<i>PREDNOSTI IN SLABOSTI MENTORSTVA</i>	15
5	EMPIRIČNI DEL	16
5.1	<i>REZULTATI RAZISKAVE ZADOVOLJSTVA S PROCESOM OPRAVLJANJA PRAKSE</i>	18
5.2	<i>DISKUSIJA O REZULTATIH Z VIDIKA TEORIJE IN OSTALIH RAZISKAV</i>	22
5.3	<i>PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE SISTEMA MENTORSTVA IN ŠTUDIJSKIH PRAKS V PODJETJU</i>	24
6	ZAKLJUČEK	27
7	LITERATURA	29
	PRILOGA A: Vprašalnik za štipendiste	33
	PRILOGA B: Vprašalnik za mentorje	35

KAZALO SLIK

Slika 2.1:	Diplomanti terciarnega izobraževanja, Slovenija (1985-2009)	7
Slika 5.1:	Število štipendistov v matičnem podjetju (2007-2010)	18
Slika 5.2:	Odnos mentorja: odgovori štipendistov	20
Slika 5.3:	Odnos mentorja: odgovori štipendistov	20
Slika 5.4:	Ali ste imeli priložnost uporabiti svoje znanje?	21

1 UVOD

Prehod iz izobraževanja na trg dela predstavlja za mlade eno ključnih prelomnic, saj se poleg iskanja zaposlitve v tem obdobju zvrstijo tudi pomembne odločitve o nadaljnji organiziranosti življenja. Problem nastane, če mlad diplomant postane brezposeln, brez delovnih izkušenj in ustreznih kvalifikacij, pogosto celo s previsoko izobrazbo glede na potrebe trga. Gre za pojav neuskklajenosti med povpraševanjem in ponudbo na trgu delovne sile.

Pojavlja se vprašanje, zakaj država ne poskrbi za ustrezno razmerje med ponudbo in povpraševanjem, saj se tudi podjetja soočajo s strukturno brezposelnostjo kot njuno posledico.

»Sama država delodajalcem ne more izpolniti zahtev po prilagoditvi šolskega sistema, ki bi odpravil to neskladje, zato je večina podjetij morala vpeljati sistem izpopolnjevanja novo zaposlenih, še preden se ti vključijo v delovne procese« (Svetlik in Lorenčič v Trbanc 2007, 264).

K zmanjšanju vrzeli med neuskklajenostjo izobraževalnega sistema in dejanskimi zahtevami ob vstopu v zaposlitev pripomoreta načrtno zastavljeni program strokovnih praks in z njimi povezanega mentorstva, ki na ravni organizacij povezujeta ločeni dimenziji izobraževanja in dela. Ob procesu strokovnih praks ne moremo mimo mentorjev, saj predstavljajo vez med organizacijo in udeležencem ter so nepogrešljivi del pri uspešni vpeljavi sistema strokovnih praks.

Tema diplomske naloge je aktualna z vidika življenjskih sprememb pri prehodu iz izobraževanja v zaposlitev, izbrala pa sem si jo na podlagi lastnih izkušenj z opravljanjem tritedenske strokovne prakse v enem izmed vodilnih podjetij v Sloveniji na področju telekomunikacij, katerega podatke bom v nadaljevanju uporabila za raziskovanje in analizo. Namen diplomske naloge je v prvi vrsti prikazati zgoraj omenjeno problematiko prehoda in na konkretnem primeru analizirati ter ovrednotiti sistem strokovnih praks.

V teoretičnem delu diplomskega dela bom predstavila strokovno literaturo o položaju mladih na trgu delovne sile, njihovem prehodu iz izobraževalnega sistema v sfero zaposlitve, nato pa v empiričnem delu prikazala del rezultatov krajše elektronske raziskave z naslovom *Zadovoljstvo s procesom opravljanje prakse* iz jeseni 2009, s pomočjo katere bom

ovrednotila rezultate in podala možne predloge za bolj uspešno izpeljavo sistemov obveznih strokovnih praks. Pri analizi se bom posluževala komparativne metode, saj bom med drugim primerjala rezultate lanske raziskave z letom poprej, ostale podatke o podjetju pa bom uporabila iz informacij, ki sem jih pridobila v Službi za razvoj kadrov izbranega podjetja.

2 PREHOD MLADIH IZ IZOBRAŽEVALNEGA SISTEMA V SFERO DELA

»Prehod iz izobraževanja na trg dela je v življenju posameznika prelomno obdobje, saj prinaša novo odgovornost, nove življenjske vloge in nove zadolžitve« (Svetin 2010).

Je proces, v katerem se mladi pogosto srečujejo z obdobjem brezposelnosti in hitro pristanejo v službah, ki ne ustrezajo njihovi prvotni izobrazbi. Omenjene dobe ne smatramo kot obdobja z začetkom in koncem, torej prehod iz študijskih klopi direktno v stalno zaposlitev, saj je procesu zelo težko določiti začetek in konec (Wolbers v Müller in Gangl 2003, 56).

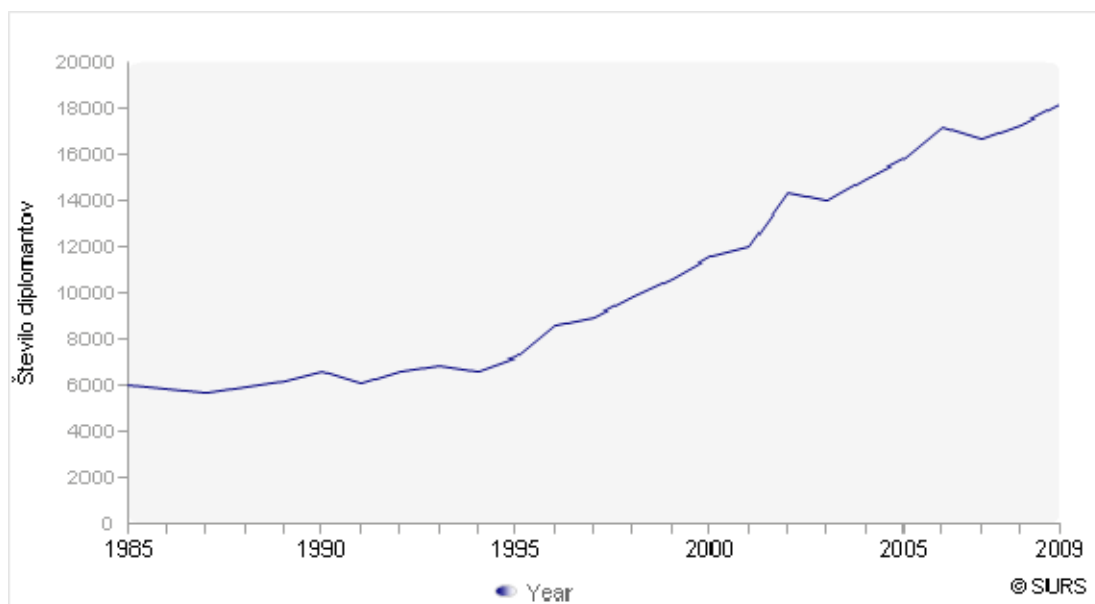
Prav tako kakor ob vstopu v srednješolsko izobraževanje, se posameznik, ki se šola dalje, tudi kasneje znajde pred številnimi vprašanji o prihodnosti. Naj v začetku opredelim pomen besede »mladi«, na katere se bo nanašalo to poglavje. Med mlade uvrščamo kategorijo oseb, starih od 15 do 24 let. Kljub temu, da je tovrstna populacija večinoma del izobraževalnega procesa in zato še ne na trgu delovne sile, občasno opravlja plačana dela in tako zelo zgodaj vstopa na trg dela npr. z opravljanjem delovne prakse in usposabljanjem, opravljanjem različnih občasnih honorarnih ali pogodbenih počitniških in sezonskih del (Trbanc v Črnak-Meglič 2005, 161).

Hitra gospodarska rast v Evropi med letoma 1950 in 1975 je povečala povpraševanje po kvalificirani delovni sili in povečanih stopnjah izobrazbe. Po obdobju te prve večje povojne gospodarske krize se je vpis na terciarno izobraževanje zaradi hitrega tehnološkega razvoja in strukturnih težav na trgih dela, še bolj strmo povečeval. Terciarno izobraževanje je končna stopnja formalnega izobraževanja. Izobrazba, raziskovanje in inovacije (*ang. education, research in innovation*) so tisti znani pojmi trikotnika znanja (*ang. knowledge triangle*), ki igrajo ključno vlogo v spopadu z globalizacijo in razvojem družbe znanja. Leta 2006 je bilo v Evropski uniji kar 19 milijonov študentov na terciarni ravni, med letoma 1998 in 2006 pa se je število povečalo kar za 25 odstotkov. V primerjavi z letom 2000 je bilo leta 2009 število

študentov v visokem šolstvu večje za 3 milijone, diplomantov pa za milijon. Na ravni Evropske unije je kar 11,5 odstotkov populacije med 18 in 39 let vključene v terciarno izobraževanje. Stopnja vključenosti se razlikuje od države do države, a kljub temu se je v večini držav od leta 2000 povečala za najmanj 10 odstotkov (EU Youth report 2009, 17).

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je v letu 2009 število novih diplomantov na terciarni stopnji izobraževanja preseglo 18000, trend povečevanja pa se kaže tudi za v prihodnje. V starostni skupini od 15 do 34 let je v drugem četrtletju 2009 delo med šolanjem oz. študijem opravljala več kot polovica oseb v tej starostni skupini, zanimiv pa je podatek, da je kar 20 odstotkov poleg dela preko študentskega servisa opravljalo tudi strokovno prakso (Svetin 2010).

Slika 2.1: Diplomanti terciarnega izobraževanja, Slovenija (1985-2009)



Vir: Hanc (2010), Statistični urad Republike Slovenije (2010).

»Problem neuskklajenosti zaposlitvenega in šolskega sistema, s tem pa problem prvega zaposlovanja mladih, postane seveda težji, če se zaposlitveni sistem krči, izobraževalni sistem pa hkrati raste« (Kramberger 2007, 87).

Diskusija o prehodu iz izobraževanja v svet dela vključuje mikro in makro raven. Na mikro ravni posamezniki dojemajo proces tovrstne tranzicije kot vrsto dogodkov, ki na eni strani izhajajo iz pričakovanj in dejanj delavca, na drugi pa potencialnega delodajalca. Na makro ravni pa je prehod odvisen od pogojev na trgu delovne sile, od ekonomske politike in

gospodarskega stanja. Problem prehoda se pojavi v primeru, če delodajalci ne vidijo zadostne povezave med veščinami mladih, pridobljenih v času izobraževanja, in med tistimi veščinami, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela (Müller in Gangl 2003, 5-6).

Vzorci vstopa (mladih) na trg dela se razlikujejo od države do države. Razlike so očitne v stopnjah brezposelnosti, bruto domačem proizvodu, pa tudi v pogojih zaposlovanja in mobilnosti mladih (Müller in Gangl 2003, 107).

»Če pogledamo nekoliko širše, šele uspešen prehod v bolj ali manj stabilno zaposlitev mlade tudi dejansko postavi v položaj enakopravnih članov družbe, saj jim prav zaposlitev zagotavlja socialno-ekonomsko neodvisnost, hkrati pa jim daje možnost dolgoročnega načrtovanja življenja, kariere, družine, bivalnih razmer in podobno« (Trbanc v Črnak-Meglič 2005, 161).

V Evropi je bil izveden projekt CATEWE, primerjalna analiza prehoda iz izobraževanja na delo v Evropi, ki je temeljil na Evropski anketi o delovni sili kot podlagi za empirično raziskavo. Projekt predstavlja edinstveno sodelovanje med raziskovalci na področju razumevanja tranzicije iz izobraževanja na delo. Rezultati so pokazali, da je med evropskimi državami stopnja dosežene izobrazbe tesno povezana z možnostmi zaposlitve. Tisti z nižjo stopnjo izobrazbe imajo več možnosti, da postanejo brezposelni oz. da dobijo slabšo zaposlitev, ki ne zahteva visoke usposobljenosti in veščin, je začasna, ali pa nima priznanega statusa v družbi (European Commission, CATEWE).

2.1 POLOŽAJ MLADIH NA TRGU DELOVNE SILE

»V sodobnih družbah in ekonomijah, ki vse bolj temeljijo na znanju, formalno znanje (izraženo v stopnji in vrsti izobrazbe) samo po sebi ni več dovolj, da bi si oseba zagotovila ugoden položaj (dobro zaposlitev) na trgu delovne sile« (Trbanc v Črnak-Meglič 2005, 164).

Mladinski trgi delovne sile, ki so dobili ime po segmentu, kjer se na eni strani nahajajo mladi, ki iščejo prve zaposlitve, na drugi pa tisti delodajalci, ki jim delo lahko ponudijo kljub pomanjkanju delovnih izkušenj, predstavljajo tisti segment trga delovne sile, ki je najbolj izpostavljen različnim nihanjem in kjer so pritiski po fleksibilnosti delovnih razmerij

največji. Kljub vsaj delni regulaciji prehoda iz izobraževanja v zaposlitev, kot so vajeništvo, pripravništvo, stiki s šolami in potencialnimi delodajalci ter poklicno usmerjanje, so mladi pogosto najmanj zaščiten del delovne sile (Trbanc v Črnak-Meglič 2005, 163).

Značilnost mladih je 'naravno' pomanjkanje delovnih izkušenj in delovne usposobljenosti. Za delodajalce predstavljajo večje tveganje, saj nimajo delovne zgodovine, iz katere bi bilo moč prepoznati nekatere delovne značilnosti in delovni profil posameznika. Nekateri delodajalci vidijo mlade kot precej »nestanovitne«, saj se izognejo pretirani odgovornosti, so nestalni, absentizem je pri njih bolj pogost. A kljub temu so mladi najbolj prilagodljivi, pripravljeni sprejeti tudi slabše zaposlitve, ki ne ustrezajo njihovi izobrazbi (Trbanc 1992, 125).

Kljub temu pa delež brezposelnih mladih narašča. Geržina (v Ule 1996, 120) pravi, da je stanje delno odraz globoke krize in recesije, saj je posledica krize zmanjševanje števila delovnih mest, svoje pa prispeva tudi uvajanje novih tehnologij. Gre za t.i. tezo o veččinsko-pristranski tehnološki spremembi (*ang. skill-biased technological change*), pri čemer tehnični napredek predstavlja zmanjšanje povpraševanja po manj usposobljeni delavcih (Sørensen 2007, 659).

Na krčenje števila zaposlenih se v splošnem nanaša princip »*Last in, first out*« oz. t.i. načelo »*LIFO*« Besedna zveza pomeni, da imajo zaposleni z daljšo delovno dobo pri delodajalcu prednost od tistih zaposlenih s krajšim trajanjem zaposlitve. V položaju, kjer imata zaposlena enako delovno dobo, ima starejši delavec prednost pred mlajšim, saj se podjetja zavarujejo, da ne izgubijo ključnih kadrov, ki so pomembni za prihodnost družbe. Mnogi menijo, da načelo LIFO ustvarja zelo statičen trg dela, saj zaposleni ostajajo na položaju, mladi pa posledično izpadejo iz trga dela in so zaradi tega vanj slabše integrirani. (Jerndorf 2009, 101; Wolbers v Müller in Gangl 2003, 191).

»Položaj mladih na trgu delovne sile je velikokrat odvisen tudi od ciljev delodajalcev. Nekateri delodajalci štejejo zaposlovanje mlade delovne sile kot znaten prispevek k svojim ciljem za doseg čim večjega profita in kontrole. Zato tudi izkoristijo prednosti nizke cene in večje fleksibilnosti mladih« (Geržina v Ule 1996, 119).

Kuhar (2009, 5) ugotavlja, da postajajo življenjski stili mladih in odraslih zaradi vpliva številnih kulturnih sprememb vse bolj podobni ter da so tipične zaposlitve »odraslih« in

»mladih« vse bolj pomešane, saj se tudi odrasli po določeni dobi dela vključujejo nazaj v izobraževalne procese.

Prihodnja pozicija mladih na trgu delovne sile bo v veliki meri odvisna od kvalifikacij, delovne sposobnosti (če zanemarimo najtežji problem, šibko ustvarjanje novih ali celo upad skupnega števila delovnih mest). Zato je potrebno te sposobnosti vključiti že v izobraževalne sisteme (Wolbers v Müller in Gangl 2003, 56).

2.2 FAKTORJI DINAMIKE VSTOPA MLADIH V ZAPOSILITEV

Zaposlitev in z njo povezana socialna vključenost predstavlja stanje, ki nakazuje prehod v odraslost. V sodobni družbi je zaposlitev osrednji del vsakdanjega življenja in ključni vir finančne neodvisnosti, statusa, prestiža, identitete ter socialne participacije« (Rapuš Pavel 2005, 329-332).

Na individualni ravni predstavlja zaposlitev mlademu človeku ekonomsko in socialno neodvisnost, kar je temelj za dolgoročno načrtovanje življenja, kariere in družine. Neuspešen prehod v zaposlitev lahko predstavlja problem, če se pojavijo negativne psihološke posledice kot npr. oblikovanje negativnega odnosa do dela (Kuhar 2009, 9).

Da bi razumeli delovanje trga delovne sile in njegovih zakonitosti, se moramo vprašati, kateri dejavniki in kateri procesi so tudi v preteklosti vplivali nanj neposredno in posredno. »Slovenija je kot del nekdanje socialistične Jugoslavije razvila posebne socialne, ekonomske in politične strukture, ki so bile namenjene vzdrževanju dominantne politične ideologije. To je prihajalo najbolj jasno do izraza skozi mehanizme, ki so urejali delovanje trga dela« (Ivančič 1999, 67).

V drugi polovici devetdesetih let, ko se je Slovenija po osamosvojitvi in strukturnih ter političnih spremembah hitro prilagajala zahodnim usmeritvam, se je pojavila tudi izjemna rast panog, povezanih z napredkom informacijske tehnologije, kar je osnova t.i. »nove ekonomije«. Pojav teh tehnologij je med drugim zniževal stroške, pripomogel k informiranosti, povečanju konkurenčnosti in fleksibilnosti na trgih dela. Rast panog informacijske tehnologije je ustvarila pogoje za gospodarsko rast, zniževanje inflacijskih stopenj, znižale so se tudi stopnje nezaposlenosti (Lah in Ilič 2007, 319).

Nove tehnologije postopno izpodrivajo starejše, globalizacija ter pojav številnih multinacionalnih korporacij pa za svoje širjenje potrebujejo odprt trg (Trbanc 1992, 128).

Sposobnost trga delovne sile, da ustrezno razporedi letne prilive generacij, ki zaključijo šolanje, je odvisna od številnih makroekonomskih dejavnikov pa tudi od institucionalnih ukrepov. Prehodni procesi se razlikujejo med državami. V splošnem velja, da mladi vedno težje dobijo stabilno zaposlitev, kljub temu, da so mlade generacije vse bolj izobražene. Stanje lahko pripišemo splošnim pogojem trga dela, delno pa tudi neujemanju med zahtevami trga dela in ponujenimi veščinami, pridobljenimi tekom izobraževanja (Kuhar 2009, 9).

Hitrost prehoda med šolanjem in zaposlitvijo je odvisna od vrste povezave med trgom delovne sile in šolskim sistemom. Pri načinih vstopa se pokažejo razlike tudi med posameznimi podjetji, hkrati pa je dinamika vstopa v zaposlitev odvisna tudi od vrste poklica in profesije (Trbanc 1992, 127).

Da se mladi ne morejo tako hitro vključiti na trg dela, je potrebno omeniti preveliko vezanost na lokalni trg v Sloveniji. Trbanc (1992, 128) meni, da se lokalni trgi delovne sile precej razlikujejo, a mladi so vezani na domači kraj, saj so v velikih primerih odvisni od finančne pomoči staršev. Nekatere slovenske regije veljajo za manj razvite zaradi določene strukture gospodarstva, zato je vstop posameznikov, ki niso prilagodljivi, zelo težak.

Mladi odrasli dojemajo različne dogodke prehodov kot posamezne vidike svojega življenja na subjektivni ravni. Vsak prehod sledi svojemu lastnemu ritmu ter ima svojo logiko in notranjo dinamiko (prehod na trg dela, neodvisnost od izvirne družine, partnerstvo in starševstvo). Mladi so pri prehodih omejeni z individualnimi, lastnimi in družbenimi ekonomskimi, socialnimi in kulturnimi okoliščinami (Kuhar 2009, 5).

3 POVEZOVANJE PODJETIJ IN IZOBRAŽEVALNIH USTANOV

Trbanc in Verša (2002, 337-369) sta mnenja, da je prehod iz izobraževanja na delo lahko prepuščen iznajdljivosti posamezniku, ali pa je delno zakonsko reguliran s štipendiranjem, pripravništvom in vajeništvom kot najpogostejšimi oblikami prehoda iz enega segmenta v drugega, pri čemer je štipendiranje sistem financiranja izobraževanja mladih, v katerem šolajoči se mladi prejemajo določena sredstva za čas izobraževanja. Kljub temu, da gre za sredstva, ki jih udeleženci izobraževanja sprejmejo v zameno za kasnejšo zaposlitev pri njih,

ostane del razpisanih štipendij nerazdeljen. Vzrok za to bi lahko iskali v tem, da nekatere študente možnost štipendiranja odvrne zaradi obveze, da se more kasneje oseba pri delodajalcu zaposliti za dogovorjeno obdobje.

V preteklosti je bilo mnogo bolj razširjeno vajeništvo, predvsem v tistih panogah, kjer je šlo za opravljanje določenega poklica. Delodajalec je vajenca pred sprejetjem dobro preizkusil, šele nato pa z njim sklenil pogodbo o zaposlitvi. Dandanes pa imajo večji pomen strokovne prakse, saj je dualni poklicni šolski sistem skoraj izginil.

Podjetja, ki dandanes delujejo na tehnološkem področju, morajo konkurirati z novim znanjem, ki postaja vse bolj specifično. S podobno hitrostjo prihajajo v uporabo nove, vse bolj razvejane in zahtevne tehnologije (Svetlik in Lorenčič v Trbanc 2007, 264).

Veliko večjih pa tudi manjših slovenskih podjetij nudi mladim tekom visokošolskega izobraževanja priložnost, da v praksi spoznajo možno prihodnje področje dela ter se za krajši čas vanj vključijo tudi praktično. Možnost, da bo podjetje mladim ponudilo tako priložnost, je odvisna predvsem od gospodarskih razmer, uspešnosti poslovanja ter usmerjenosti kulture podjetja. Rozman (1993, 175) izpostavi usmerjenost:

- h kupcu na podlagi stikov,
- k sodelavcem, kjer gre v grobem za participacijo, timsko delo, razvito interno komunikacijo,
- k rezultatom,
- k inovacijam ter
- v tehnologijo.

Skozi šestletno longitudinalno raziskavo avtorice Ann Brady, ki je preučevala uporabo osvojenega akademskega znanja študentov pri reševanju kompleksnejših problemov na delovnem mestu, se je izkazalo, da študentje pridobijo bolj jasen občutek o tem, da »teorija ni le muzejsko dejstvo, ki bi ga občudovali«, temveč predstavlja (koristno) znanje, ki je uporabno v današnjem nepredvidljivem prostoru (Brady 2007, 59).

4 STROKOVNE PRAKSE IN MENTORSTVO

4.1 POMEN STROKOVNIH PRAKS

Strokovna praksa ne prinaša prednosti le študentom, temveč tudi podjetju. Opalkova (2003, 6-7) našteva prednosti strokovnih praks za podjetja in za študente. Meni, da podjetje na ta način hitro zapolni potrebo po zaposlenih, saj se hitro učijo in so pripravljeni izkoristiti ponujeno priložnost. Podjetju služi kot selekcijsko orodje, saj lahko študentovo znanje in spretnosti v času trajanja prakse dobro oceni. Prav tako je ena izmed prednosti, da (lahko) prinašajo študentje v podjetje nova znanja, poglede ter sveže ideje, hkrati pa so (običajno) predani svoji nalogi ravno zaradi pozitivnega odnosa in navdušenja nad praktičnim delom. Strokovna praksa lahko zmanjša stopnjo fluktuacije, saj študentje dobijo realno sliko o službi in delu, zato bodo bolj verjetno ostali v podjetju tudi v prihodnje. Nenazadnje, če študent od prakse »odnese« kar največ, bo pozitivno izkušnjo (če ta obstoja) posredoval naprej in tako posredno povečeval ugled podjetja. Prednosti strokovne prakse za študente pa so po avtoričinem mnenju predvsem v dragocenem pridobivanju prvih izkušenj v delovnem okolju, na podlagi katerih dobe realno sliko podjetja, v katerem bi se želeli (redno) zaposliti. Prav tako ocenijo in spoznajo svoje znanje, spretnosti, veščine in šibke točke. Prednost se kaže tudi v dejstvu, da so ob prehodu iz fakultete v zaposlitev deležni manj presenečenj, ker že imajo določeno predstavo o pričakovanjih v podjetju. Hkrati pa je strokovna praksa dobra referenca za iskanje nadaljnje zaposlitve in za širjenje poslovnih stikov.

Sistem strokovnih praks naj bo skrbno pripravljen, saj bo le tako najbolj učinkovit. Idealen postopek bi moral zajemati več faz, in sicer fazo načrtovanja, privabljanja (opredeliti je potrebno, kdaj, zakaj in koliko študentov), izbora, priprave na strokovno prakso (delovni prostor in delovna orodja, gradivo, mentor), izvedbo, potek prakse ter evalvacijo (Opalk 2003, 8-9). Kljub temu pa idealnih modelov ni, zato se lahko pojavijo številni problemi. Nekatere med njimi bom povzela po Opalkovi (2003, 12-13):

- razkorak med pričakovanji mentorjev in štipendistov,
- nezainteresiranost študentov za kasnejšo zaposlitev v podjetju zaradi pomanjkanja priložnosti uporabe svojih znanj in spretnosti,
- pomanjkanje ustreznega dela za študente,
- neučinkovit nadzor s strani mentorja (lahko je prevelik, lahko premajhen),

- premalo povratnih informacij in slaba komunikacija.

Osnovni problem pri zagotavljanju kakovostnih strokovnih praks so napačne predstave in pomanjkanje dobre konceptualizacije o tem, kaj naj bi praksa predstavljala in zagotavljala (Bailey in drugi 2000, 59).

4.2 MENTORSTVO

Ko mladi kadri zapustijo formalno šolsko izobraževanje, še niso popolnoma usposobljeni za delo. Beseda poklic pomeni zelo široko množico opravil, medtem ko je delovno mesto ožje in zahteva le neko specifično znanje, ki ga novi kandidat ima, vendar zanj še ni usposobljen. Da bi se to zgodilo, mora svoje znanje povezati s prakso na tem delovnem mestu. To pa je odvisno od pomoči in informacij, ki mu jih lahko da nadrejeni ali sodelavec v vlogi mentorja (Jurman 1981, 247).

Pod besedo mentor se je dolga stoletja skrivala modra oseba, ki je vredna zaupanja, vzornik, ki drugemu/drugim pomaga pri delu, svetuje, itd. Mentor (*angl. mentor*) je torej izraz za osebo, ki je strokovnjak z izkušnjami na določenem področju, ki v (ne)formalnem mentorskem procesu na mentoriranca (*ang. mentee*) prenaša kompetence ter mu pri tem nudi oporo in vzpodbudo (Sánchez 2008, 2).

Običajno gre za odnos med dvema posameznikoma, v katerem mentor pomaga mentorirancu, da se uči v varnem in vzpodbudnem okolju. Glede na stopnjo formaliziranosti je mentorski proces lahko formalen (profesionalen) ali neformalen. Razvoj mentorstva v podjetjih (poleg tega obstaja še mentorstvo na področju izobraževanja ter družbeno mentorstvo) postaja vse hitrejši (Sánchez 2007, 3-5).

Mentorstvo nakazuje na specifičen odnos med posamezniki, olajša proces socializacije in pomaga pri vključevanju (mladih) novo zaposlenih v organizacijo. Vsak proces mentorstva je univerzalen in njegova narava je odvisna od osebnosti posameznikov, ki so v ta proces vključeni (Fisher 1994, 8).

Po Fisherjevi (1994, 5) mora biti mentor hkrati povezovalac, svetovalec, vodnik, koordinator, ocenjevalec, vzornik, partner.

Mentorstvo je pri razvoju delovne kariere zelo pomembno, še zlasti pri začetni karieri, saj novincu pomaga spoznati delovno okolje, naloge in odnose, ki vladajo v njem, prav tako pa mu pomaga bolje spoznati sebe, lastne sposobnosti, vrline, prepričanja, vrednote, skratka lastno osebnost. Ponavadi je namenjeno le popolnim novincem, torej tistim, ki prvič vstopajo v svet dela. Toda primerno in potrebno je tudi za vse premike v karieri, bodisi ko oseba zamenja poklic ali delovno mesto v isti organizaciji, bodisi ko se v kasnejših letih oziroma v obdobju srednje ali pozne kariere odloči za premik v karieri (Brečko 2006, 229).

Zgodovina pripoveduje o zelo različnih oblikah mentorstev, ki se med seboj močno razlikujejo. Klasična oblika mentorstva so bila osebni odnos učitelja in učenca, za razne poklice. S formalizacijo šolskega sistema na vseh stopnjah, se praksa ohranja predvsem v bolj poklicno usmerjenih programih. Sodobna mentorstva, ki jih poznamo v Sloveniji, so na primer prisotna pri obveznih študijskih praksah, zahtevanih v določenih učnih programih na srednjih in visokih šolah, nato posebne oblike formalno zahtevanih pripravništev že po končanju šole, za določena delovna mesta (zdravniki, javna uprava, diplomacija, letalstvo, policija, mornarski poklici ipd.), pa tudi razne manj formalne, interne oblike preverjanja in usposabljanja, ki so pravzaprav poskusno delo, določeno kot pogoj pred odločitvijo delodajalca za zaposlitev.

4.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI MENTORSTVA

Raziskave o mentorstvu se skoraj vedno osredotočajo na pozitivne vidike procesa, a v literaturi se občasno pojavijo negativne izkušnje. To ni niti tako presenetljivo, če upoštevamo, da se tako kot pri ostalih medsebojnih odnosih, pojavijo razočaranje, težave in morebitna nefunkcionalnost.

Negativne posledice se pojavijo predvsem v primeru slabe komunikacije med mentorjem in mentorirancem; kadar je mentorjev odnos do dela odklonilen (da ne pokaže zanimanja za delo, nima posluha za potrebe mentoriranca) ter da ni ustrezno izobražen. Problem predstavlja tudi primanjkljaj v zadostni pripravi na izvedbo procesa (Fisher 1994, 6).

V Sloveniji vidim problem dokaj togem sistemu študijskih praks. Študijski programi na fakultetah zahtevajo določeno prakso, vendar ni ustreznih dogovorov z delodajalci, kjer bi se praksa opravljala, prav tako pa primanjkujejo sredstva za nagrajevanje mentorjev. Strokovna praksa je velikokrat prepuščena iznajdljivosti in dobri volji udeležencev, predvsem velika odgovornost leži na mentorju.

5 EMPIRIČNI DEL

V teoretičnem okviru sem s pomočjo literature prikazala stanje prehoda mladih iz izobraževanja v zaposlitev ter možnosti povezovanja stroke z akademskim okoljem z mehanizmom strokovnih praks in mentorstva. Ker bi predhodna teoretična spoznanja želela podpreti tudi na praktičnem primeru, sem si za analizo izbrala proces študijskih praks v enem izmed vodilnih slovenskih podjetij¹ na področju telekomunikacij. Podatke mi je posredovala kadrovnica v oddelku za razvoj kadrov, nekaj podatkov pa sem pridobila iz finančnega poročila podjetja iz leta 2009².

V podjetju namenjajo veliko pozornosti razvoju tako ključnih kot perspektivnih kadrov, med katere lahko vsekakor štejemo mlade kot generacijo, ki je najbolj prilagodljiva in prinaša sveže znanje in ideje. Omenila sem že, da nekatere organizacije sodelujejo z akademsko sfero tako, da štipendirajo študente določenih smeri na fakultetah, ki dosegajo nadpovprečne dosežke. Podjetja s tem pridobijo več možnosti, da zaposlijo uspešnejšega študenta, saj mu v času štipendiranja nudijo opravljanje strokovnih praks, pisanje diplomskega dela in skupno sodelovanje, med tem času pa ga še malo bolj spoznajo.

Sistem študijskih praks, ki navadno bolj intenzivno poteka v poletnem času in v času študijskih počitnic, ni učinkovit sam po sebi, potrebno ga je skrbno pripraviti, saj se v nasprotnem primeru pojavijo pomanjkljivosti in strokovna praksa ne doseže pravega namena. Na ta način je do letošnjega leta sodelovalo tudi obravnavano podjetje, ki se ukvarja z razvojem informacijske tehnologije, načrtovanjem komunikacijskih omrežij, zagotavljanjem IT storitev, ipd.

¹ Ime podjetja v diplomski nalogi ne bom razkrila na željo vodstva.

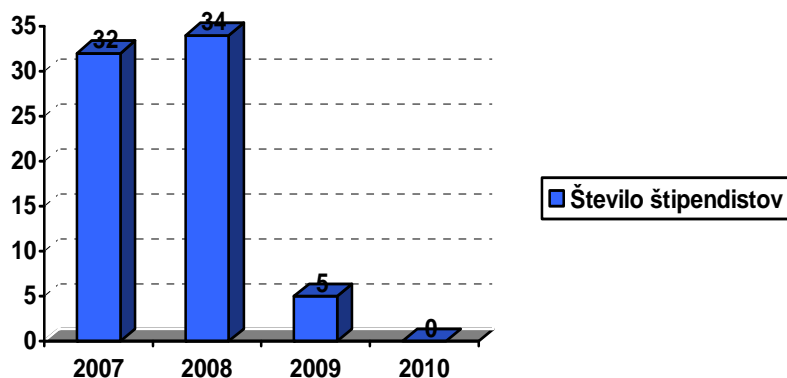
² Finančno poročilo podjetja iz leta 2009 omenjam le v besedilu, zato ni vključeno v seznam literature.

Po podatkih finančnega poročila iz leta 2009, so imele hčerinske družbe podjetja skupaj z matičnim podjetjem v letu 2009 kar 92 štipendistov, od tega večino matična družba. Med novo zaposlenimi v omenjenih družbah pa je po podatkih finančnega poročila blizu 40 odstotkov štipendistov. Potencialnim novim zaposlenim se podjetje predstavlja na različnih zaposlitvenih dogodkih in bodoče strokovnjake pridobiva z usmerjeno politiko štipendiranja. Z možnostmi razvoja kariere pa se že pred vstopom v terciarno izobraževanje seznanijo dijaki. Za doseganje kar najboljših rezultatov pri razvoju novih storitev, vsebin in poslovnih praks se družbe matičnega podjetja povezujejo z več raziskovalnimi inštitucijami. Najpomembnejše je sodelovanje med Fakulteto za elektrotehniko Univerze v Ljubljani pri izvajanju aktivnosti s področja telekomunikacij in skupni organizaciji izobraževanj, predvsem t.i. »e-learning« za zaposlene in štipendiste, Fakulteto za elektrotehniko, računalništvo in informatiko v Mariboru, Šolskim centrom za pošto, ekonomijo in telekomunikacije v Ljubljani ter z Mednarodno podiplomsko šolo Inštituta Jožef Stefan na področju podiplomskega študija.

V podjetje sprejemajo štipendiste, s katerimi se ob izboru in ob sklepanju pogodb dogovori za smer in stopnjo izobrazbe (visokošolski ali univerzitetni program). Štipendisti prihajajo v podjetje v večini iz fakultet naravoslovnih usmeritev s področja telekomunikacij, informatike, matematike, strojništva, elektrotehnike; v manjšem številu pa še iz andragoške ter kadrovske izobraževalne smeri, kar je tudi najbolj iskano področje za delo v podjetju. Po določenem obdobju izkušenj v podjetju (najmanj 3 leta) se zaposlenemu, v primeru dovolj visokih ambicij in uspešnosti pri delu, omogoči podiplomski študij.

Število štipendistov prikazuje spodnji graf, iz katerega je dobro razvidno, da je kriza v letu 2008 pustila v matičnem podjetju močne posledice, saj je vplivala na upad štipendistov. V letošnjem letu podjetje ni razpisalo novih štipendij.

Slika 5.1: Število štipendistov v matičnem podjetju (2007-2010)



Kljub povezavam z akademskim okoljem so po mnenju kadrovice v podjetju študijski programi premalo usmerjeni v poklic, študentje obvladajo le teoretična znanja. Majhna razlika med ljubljansko in mariborsko fakulteto na področju informatike in telekomunikacij, saj je mariborska fakulteta nekoliko bolj usmerjena v praktična znanja .

5.1 REZULTATI RAZISKAVE ZADOVOLJSTVA S PROCESOM OPRAVLJANJA PRAKSE

Podjetje svojim štipendistom in njihovim mentorjem od leta 2008 omogoča ovrednotenje obvezne 3-tedenske prakse, pri čemer štipendisti in mentorji preko internih spletnih strani izpolnijo vprašalnik. Raziskava je potekala od sredine avgusta do konca septembra 2009, nanjo pa je odgovarjalo 37 mentorjev in 57 štipendistov z ločenima vprašalnikoma (Priloga A in Priloga B). V raziskavo, so bili vključeni

- mentorji, ki so ocenjevali splošno zadovoljstvo ter odnos mentorja ter
- štipendisti, ki so prav tako ocenjevali iste parametre kot mentorji, poleg tega pa še znanje in lastnosti mentorja.

V končno analizo podatkov je bilo vključenih 48 štipendistov in 36 mentorjev, saj jih nekaj bilo potrebno za analizo izločiti zaradi nepopolnih odgovorov. Približno polovica vprašanj je bila zaprtega tipa, kjer je bila na voljo ocenjevalna lestvica z vrednostmi od 1 do 4, vsaka od njih pa je predstavljala stopnjo strinjanja. Na polovico vprašanj pa so respondenti morali podati lastno mnenje z utemeljenim odgovorom (oblika odprtega vprašanja). Vprašalnik je zajemal več sklopov – od splošnega zadovoljstva s procesom prakse, znanja in lastnosti

mentorjev ter štipendistov, odnosov, procesa mentorstva, pa vse do pričakovanj in predlogov za izboljšanje nadaljnjih praks.

Ključne ugotovitve na podlagi pridobljenih rezultatov so bile sledeče

Tako štipendisti kot tudi mentorji so bili na splošno s prakso zadovoljni. Kar 95% štipendistov je bilo v delovno okolje zelo lepo sprejetih. Skoraj vsi so bili zadovoljni s prakso, mentorjem in samim seboj v procesu prakse, le en mentor s prakso in s študentom ni bil zadovoljen. Mentorji so sami sebe ocenili zelo visoko na lestvici, le en meni, da bi lahko bil boljši mentor.

Štipendisti so pozitivno ocenili znanje in lastnosti mentorjev, mentorji so omenili pomanjkanje časa za pripravo in izvajanje mentorskega procesa. Tretjina štipendistov je menila, da njihov mentor ni bil povsem dostopen, nekateri so bili mnenja, da jih premalo motivira in navdušuje - vendar so bile kljub temu njihove ocene še zmeraj zelo visoke.

Približno tretjina (24%) vprašanih štipendistov je navedla, da z mentorjem oz štipendistom nista sestavila programa praktičnega izobraževanja. Odstotek mentorjev, ki menijo, da tega niso naredili, je bil nekoliko večji (42%).

Štipendisti in mentorji so se strinjali, da je bil cilj praktičnega izobraževanja dosežen. Mentorji so tu podali višje ocene kot štipendisti. En štipendist je želel zamenjati mentorja, vendar žal ni navedel razloga.

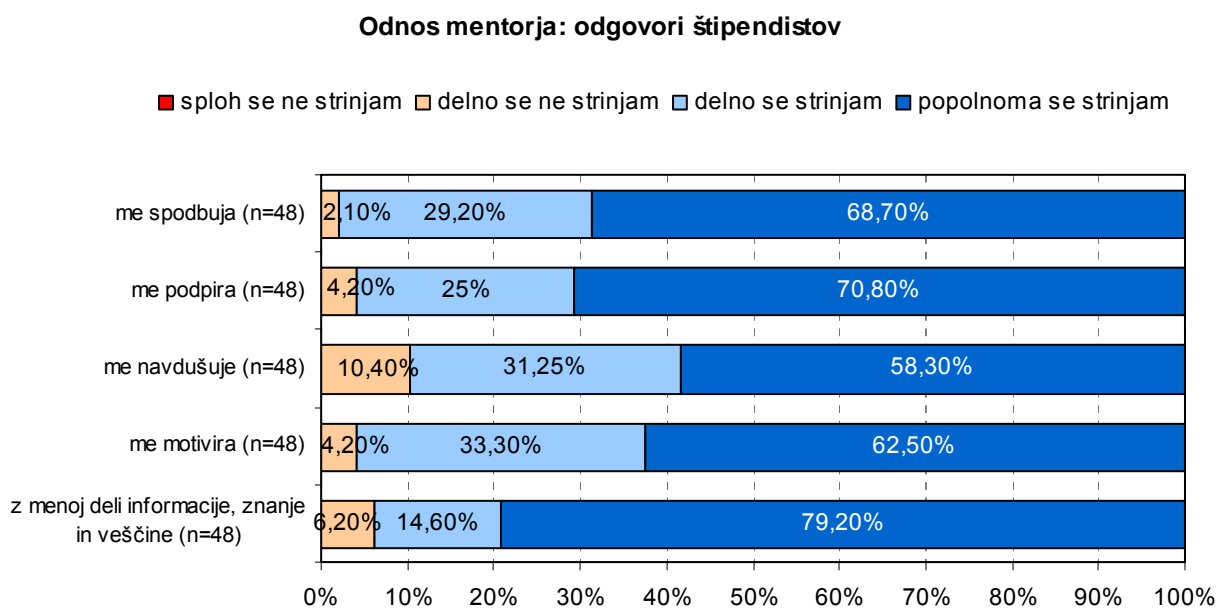
V splošnem so mentorji in štipendisti en drugemu izpolnili pričakovanja. Pri oceni preseganja pričakovanj so bili tako štipendisti kot tudi mentorji samokritični:

- mentorji presegli pričakovanja: je menilo 37% štipendistov in 6% mentorjev
- štipendisti presegli pričakovanja: je menilo 6% mentorjev in 7% štipendistov

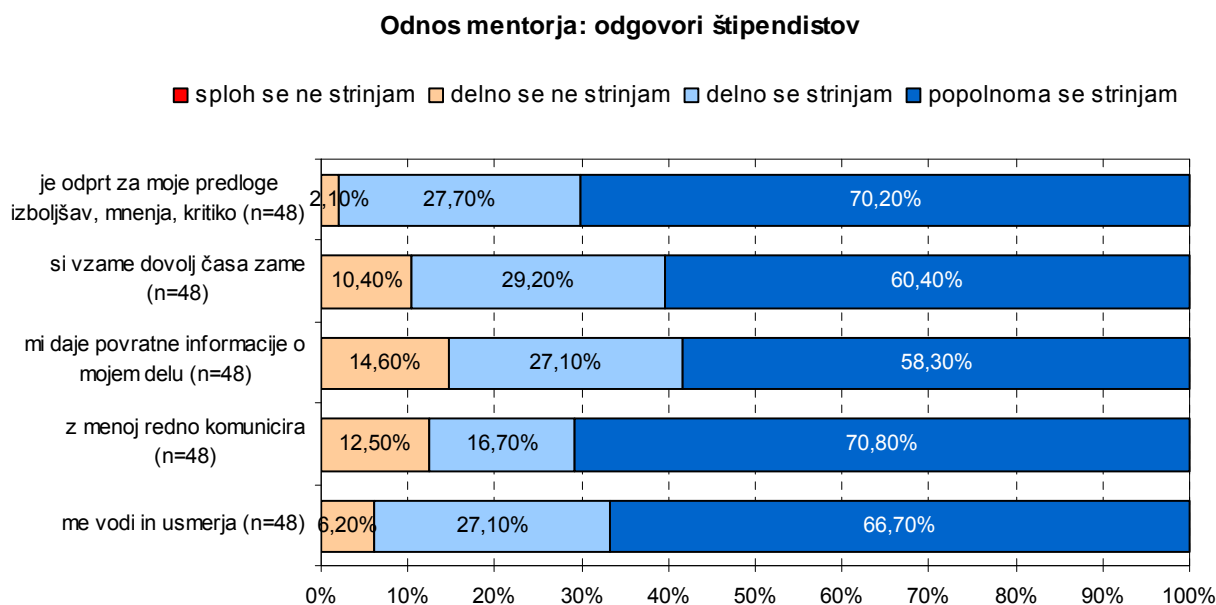
V splošnem so štipendisti menili, da so mentorji z njimi delili informacije, redno komunicirali, si vzeli dovolj časa, dajali povratne informacije o njihovem delu in so bili odprti za predloge. Kljub temu, da so ocene zelo visoke, je največje odstopanje bilo zaznati v postavki, da »mi daje povratne informacije o mojem delu« in »si vzame dovolj časa zame«.

10 mentorjev oz. približno 27% jih je navedlo, da nimajo dovolj časa za pripravo in izvajanje mentorskega procesa. Mentorji so se strinjali, da jim nadrejeni dopuščajo dovolj časa, da opravljajo mentorstvo (med njimi sta bila le 2 mentorja ki sta menila drugače), da usmerjajo delo študenta, da študenta spodbujajo, ga motivirajo, spremljajo delo študenta in mu posredujejo povratne informacije o njegovem delu.

Slika 5.2: Odnos mentorja: odgovori štipendistov

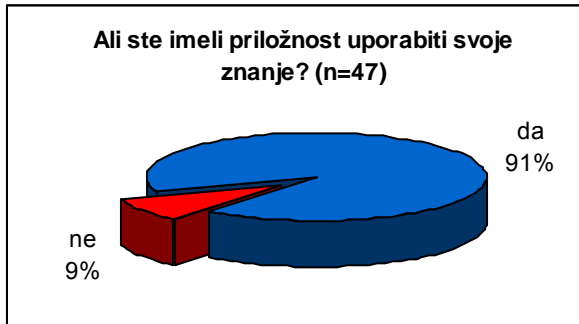


Slika 5.3: Odnos mentorja: odgovori štipendistov



Več kot četrтина vprašanih štipendistov je menila, da jim bo znanje, pridobljeno v času prakse, koristilo pri študiju/delu. Večina vprašanih štipendistov je imela priložnost uporabiti svoje znanje, štiri štipendisti pa so menili, da te možnosti niso imeli.

Slika 5.4: Ali ste imeli priložnost uporabiti svoje znanje?



Mentorji so ocenili, da so dosledno skrbeli za izvajanje programa in da so za to v veliki meri skrbeli študentje sami. Vsi mentorji so se strinjali, da je bil cilj praktičnega izobraževanja dosežen, med njimi je bilo kar 81% mentorjev, ki so se s tem popolnoma strinjali. 10 mentorjev oz. približno 27% jih je navedlo, da nimajo dovolj časa za pripravo in izvajanje mentorskega procesa. Mentorji se strinjajo, da jim nadrejeni dopuščajo dovolj časa, da opravljajo mentorstvo (med njimi sta bila le 2 mentorja ki menita drugače), da usmerjajo delo študenta, da študenta spodbujajo, ga motivirajo, spremljajo delo študenta in študentu posredujejo povratne informacije o njihovem delu. Štipendisti so bili mnenja, da mentorji z njimi delijo informacije, znanje in veščine, da jih motivirajo, jih navdušujejo, podpirajo, spodbujajo, vodijo in usmerjajo, z njimi redno komunicirajo, si vzamejo dovolj časa, dajejo povratne informacije o njihovem delu in so odprti za njihove predloge. Trije študentje so zapisali, da mentorji z njimi niso delili dovolj informacij, znanja in veščin, dva študenta pa sta izpostavila, da ga mentor ne motivira. 5 je bilo takih, ki so menili, da jih mentor ne navdušuje, 6 študentov meni, da mentor z njimi ne komunicira redno, 7 pa je takih, ki so menili, da jim mentor ni dal dovolj povratnih informacij o njihovem delu.

Kljub temu, da so bile ocene posameznih odgovorov dokaj visoke in nad pričakovanji, bi izpostavila nekaj odgovorov, ki so jih podali štipendisti v zvezi z vprašanjem o slabostih izvajanje obvezne prakse:

- »Ponavadi je v terminih prakse veliko zaposlenih na dopustih oz. so zaradi nadomeščanj prezaposleni, da bi se lahko 100% posvetili praktikantu.«
- »Mogoče bi lahko bila daljša, saj se v tem času le seznaniš z delom, ne moreš pa narediti kaj konkretnega.«
- »Včasih malo premalo stvari za početi.«
- »Več kroženja po različnih sektorjih, oddelkih, službah.«

Tu pa je še nekaj odgovorov istega vprašanja, na katerega so odgovarjali mentorji:

- »Kakšen dan ni dovolj časa, da bi se lahko posvetil praktikantu.«
- »Premajhen interes za vključevanje študenta v delovne procese ter motiviranje in spremljanje izvajanja nalog skozi ves čas prakse študenta.«
- »Za mentorstvo ni bilo nekega navodila.«

Pri zadnji alineji je zanimivo izpostaviti dejstvo, da se je le 6 mentorjev (16,7%), udeležilo delavnice za mentorstvo, preostalih 30 pa še ne. Med slednjimi sta samo dva mentorja, ki se te delavnice nista imela želje udeležiti.

Rezultate raziskave sem primerjala z rezultati leta poprej (2008). Podatki so pokazali, da so bili v letu 2009 štipendisti bolj zadovoljni s samim sabo v procesu prakse (2008 = 40% zelo zadovoljnih, 2009 = 50% zelo zadovoljnih). S prakso so v letu 2009 zadovoljni vsi, v letu 2008 pa samo en štipendist ni bil. Zadovoljstvo mentorjev s prakso in štipendistom se je v primerjavi z letom 2008 v splošnem povečalo za nekaj odstotkov.

Najboljša ocena tistih, ki so menili, da je njihov mentor dostopen, je bila v letu 2009 nekoliko nižja od ocene iz leta 2008. Nižji odstotek strinjanja je v primerjavi z letom 2008 dosegel tudi odgovor mentorjev, da dajejo povratne informacije študentu o njegovem delu. (2008 = 65%, 2009 = 37%) Za leto 2009 se je izkazalo, da imajo mentorji več časa za izvajanje mentorskega dela. Odstotek tistih, ki se s tem popolnoma strinjajo je bil 16,6%, leta 2008 pa le 4,7%. Mentorji so se tudi v letu 2008 strinjali, da je bil cilj izobraževanja dosežen. Odstotek tistih, ki so se popolnoma strinjali, je za leto 2009 višji (2008 = 67,9%, 2009 = 81,8%).

5.2 DISKUSIJA O REZULTATIH Z VIDIKA TEORIJE IN OSTALIH RAZISKAV

Že sam namen raziskave kaže, da so v podjetju dejavni tudi pri skrbi za mlade štipendiste, njihovo počutje in doživljanje prakse, saj ta ciljna skupina predstavlja delež tistih, ki bodo v prihodnjih nekaj letih vključeni v sam razvoj organizacije kot novozaposleni.

V teoretičnem delu sem predstavila nekaj pomanjkljivosti oz. problemov študijskih praks, kar se je dejansko izkazalo tudi na preučevanem podjetju. Predvsem bi izpostavila problem pomanjkanja časa mentorjev, ustreznega dela ter dajanja povratnih informacij.

V literaturi (Russ in Satter 2007, 384-385) zasledimo, da je mnogo starejših vodij, ki niso bili nikoli formalni mentorji, preveč zaposlenih, da bi igrali to vlogo v organizaciji. Mentorstvo vidijo kot dodatno aktivnost, ki pa zahteva določeno časovno zavezanost, kar lahko povzroči motnjo pri doseganju kariernega cilja.

Obstajajo številne študije, ki prikazujejo prehod med akademskim okoljem in zaposlitvijo. Brady (2007) v svoji longitudinalni raziskavi med študenti in njihovim omogoča vpogled v to, kako novozaposleni mladi uporabljajo vsebino svojega študija in osvojene veščine v socialno in poklicno okolje ter opredeljuje izzive, s katerimi se sooča industrija v zvezi s socializacijo novih sodelavcev. Veliko nadzornikov v industriji meni, da je vrzel med spretnostmi (npr. pisanje, tehnologije, itd), vendar tudi zadržanost številnih novih delavcev po zastavljanju vprašanj, še posebej številni menijo, da njihove nove sodelavce skrbi, da »preveč sprašujejo«.

Strokovne prakse morajo imeti večjo vrednost od del, ki jih opravljajo študentje preko študentskega servisa. Obstajajo dokazi, da tista podjetja, ki zagotavljajo večjo kakovost študijskih praks, tudi želijo, da se praktikanti pri njih zaposlijo. (Bailey in drugi 2000, 58) Na ta način lahko smatramo, da strokovno prakso ocenjujejo kot faktor, ki nekoliko vpliva na zaposljivost. Podatek, da se v obravnavanem podjetju zaposli približno 40 odstotkov štipendistov (torej tistih, ki so opravljali strokovno prakso), kaže na to, da so strokovne prakse pomemben dejavnik.

V študijah so se strokovne prakse po mnenju raziskovalcev pokazale za uspešne v primeru, če so bile vezane na pripravo za konkretno delo bolj kot pa na pripravo na izobraževanje med samim procesom usposabljanja (Bailey in drugi 2000, 59).

Zelo redko se pojavi priložnost, da bi podjetje posredovalo informacije za lažje vključevanje mladih na TDS. Raziskava, ki so jo izvedli v Angliji med 283 nadzorniki praks, je bila izvedena z namenom odkrivanja trendov strokovnih praks v obdobju petih let, in sicer za populacijo dodiplomskih študentov. Merjenih je bilo 11 področij, in sicer pisne sposobnosti, komunikacijske spretnosti, računalniške spretnosti, iniciativnost, spretnosti upravljanja s

časom, zanesljivost, strokovna usposobljenost, medsebojna interakcija, sposobnost prispevanja h kakovosti dela in odnos. Rezultati so pokazali, da med nekaterimi študenti ni bilo zadostne povezave med uspešnostjo v izobraževalnem procesu in med dejansko prakso, ki so jo pokazali v podjetju. Akademski strokovnjaki tudi opozarjajo, da obstaja povezava med aktivno vključenostjo študentov v strokovne prakse in med začetki uspešne poklicne kariere. Kar študenti pridobijo v procesu strokovnih praks, jih utegne pripeljati do hitrejšje zaposlitve po diplomi, do večje začetne plače, do večjega splošnega zadovoljstva z delom ter bolj enostavnega vključevanja v proces poklicnih krogov (Sapp in Zhang 2009, 276).

Povezava med sferama dela in učenja je v večini precej umetna, navidezna, ni živa in je tudi informacijsko slabo pokrita. Pri nas ni zaslediti, da bi bil sistem praks dobro razdelan, saj primanjkuje ustreznih nadzornikov, denimo s strani splošnih zbornic ali šolskih ministrstev in njihovih poročil za sistem visokega šolstva. Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije je v Uradnem listu RS objavil javni razpis, delno financiran iz sredstev Evropskega socialnega sklada, katerega namen je spodbujanje vključevanja delodajalcev v izvajanje praktičnega usposabljanja z delom po izobraževalnih programih za pridobitev poklicne, strokovne ali višje strokovne izobrazbe. V razpisu je med drugim predvideno sofinanciranje nastalih stroškov plače mentorja (Ur. l. 49/2010).

Na Gospodarski zbornici Slovenije ugotavljajo, da problematika praktičnega usposabljanja v podjetjih ni celovito in sistemsko rešena. »Temeljni problemi, ki zadevajo podjetja, so predvsem finančni (stroški mentorja in študenta) in kadrovski (izbor, usposabljanje in stimuliranje mentorjev)« (Tome, 1997). Zato bi bilo potrebno voditi registre o praktičnem usposabljanju in spremljati kakovosti izvajanja procesov, pri čemer bo potrebno poskrbeti za usposabljanje mentorjev in priprava ustreznih priporočil.

5.3 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE SISTEMA MENTORSTVA IN ŠTUDIJSKIH PRAKS V PODJETJU

Prednost mladih je najnovejše in kompleksno pridobljeno znanje tekom izobraževalnega procesa, kar pomeni boljšo konkurenčnost ostalim skupinam na trgu delovne sile. Vse hitrejši tehnološki cikli ter zastarevanje proizvodnih tehnologij zahtevajo nenehno dopolnjevanje znanja, zato imajo mladi pri tem večjo prednost. A vendar se srečujemo z visoko brezposelnostjo mladih, ki pomeni neizrabo človeškega vira.

Načini pridobivanja dodatnih znanj in izkušenj dobrodošli že med samim procesom izobraževanja, saj mlademu človeku omogočajo, da pridobi kompetence in znanja, ki jih potrebuje za svoj prehod v svet odraslih, za svojo samostojnost in avtonomijo (Gradivo za nacionalno simulacijo). Za uspešen vstop na trg dela ne zadostuje le formalna izobrazba, temveč se je potrebno dodatno izobraževati in izpopolnjevati. S tem pridobivamo nova znanja, veščine in spretnosti oziroma potrebne kompetence. Potrebno pa je biti odprt za vse mogoče poti za pridobivanje kvalitetnega znanja, tudi s pomočjo večje mobilnosti.

Efektivni mentorji ne postavljajo meja med mentorskim procesom in vsakodnevnim delom. Res je, da mentorstvo vzame določen čas, vendar je nagrada prav zadovoljstvo nad vloženim trdom in občutek koristnosti, da je nek posameznik karierno napredoval. Mentor je lahko kdorkoli, kjerkoli in kadarkoli- včasih k temu pripomore že pogovor ob skodelici kave z mentorirancem. Kljub temu, da mentor prejme dodatno finančno nagrado, gre pravzaprav za pomanjkanje časa, kar je tudi razlog, da se mentorji tako branijo te vloge.

Ker vemo, da denar ni glavni motivator oz. je to odvisno od posameznika, bi lahko mentorji za nagrado namesto plačila dobili kakšen dela prost dan več ali pa preprosto dobili popust pri storitvah, ki jih tak profil ljudi na odgovornih položajih najbolj potrebuje (športne storitve, sprostitveni tretmani, kulturne prireditve, ipd.)

Glede na dokaj veliko pomanjkanje časa za mentoriranje (med službenim časom) bi lahko uvedli posebno obliko sodelovanja z mentorirancem, t.i. virtualno ali e-mentorstvo, ki je prostorsko neodvisno in temelji na računalniški tehnologiji, poteka pa s pomočjo elektronsko podprtih medijev, kot na primer elektronsko pošto, mailing listami, intranetom, računalniškimi konferencami, skupinskim e-klepetom, Skype-om ipd. Ta rešitev se zdi precej uporabna in zanimiva, kajti prednost e-mentorstva v fleksibilnosti, kjer bi si lahko mentor in mentoriranec kadarkoli izmenjevala informacije in sporočila, ob tem pa razvijala veščine branja, poslušanja, skupinskega dela in komuniciranja. Vendar pa je potrebno izpostaviti, da je na ta način večji primanjkljaj nebesedne komunikacije in socialnega stika. V vrsti poklicev je tacitno (tiho, dejavno) znanje pomembnejše od formalnega, za kar je potreben osebni stik.

HR specialisti se morajo dodobra seznaniti z načinom in sistemom e-mentorstva, kar vključuje tudi odnos in razvoj tega načina mentorstva kot kariernega orodja (Bierema in Hill

2005, 559-563). Tako bi imel mentor čez dan več časa za opravljanje in izpolnjevanje svojih nalog, pozno popoldne ali zvečer pa bi lahko kar iz domačega fotelja mentorirancu podal morebitne ideje, priporočila in napotke za naslednji dan, teden ali pa tako lažje v miru pretehtal in se poglobil v študentovo delo v času prakse. Morebiti bi razmislek napeljali na idejo o vključitvi dveh mentorjev- štipendist bi v primeru odsotnosti enega mentorja komuniciral z drugim. Skozi celotno prakso bi pridobival informacije od obeh, vendar bi moral biti tak sistem dobro izdelan (mentorja bi se morala pred začetkom prakse temeljito pripraviti in držati skupnega plana brez večjih odstopanj).

Tretji predlog izhaja iz problema pomanjkanja dela za študente. Opalkova (2003, 11) opozarja, da v velikih primerih podjetja, ki nudijo opravljanje strokovne prakse, nimajo ustreznega dela za študente. Tako so študentom dodeljena administrativna ali druga manj zahtevna dela, kar pa jim ne nudi izziva, niti razvoja, vrednost strokovne prakse pa je manjša od pričakovane na obeh straneh. Kot primer bi izpostavila vnašanje podatkov v tabele, prelaganje arhivske dokumentacije, zlaganje, ipd. Zaposlenih se takih del izogibajo, saj so povsem rutinska, vendar jih je potrebno opraviti. Študent v teh primerih sicer lahko odpove pomoč, vendar pa se bo najverjetneje želel izogniti zameram in bo delo kljub vsemu opravil. Da bi se izognili dolgočasju in nezainteresiranosti štipendista za takšno delo, bi mu morali preventivno že v začetku (npr. prvi dan prakse) pojasniti, da bo lažja in »nezanimiva« dela opravljal zgolj zato, da bo le na ta način spoznal motive in potrebe ljudi na takih delovnih mestih ter da bo s tem razbremenil zaposlenega, ki mu bo v zameno za to lahko posvetil več svojega časa za konkretna pojasnila pri delovnih nalogah. Ponavadi štipendisti, s katerimi je čez nekaj let sklenjena pogodba o zaposlitvi, začnejo skoraj vedno pri lažjih opravilih, kljub temu, da nekateri med njimi že v startu pričakujejo bolj odgovorna in njim bolj zanimiva dela. Če je prioriteta organizacije, da štipendist na praksi pomaga pri izdelavi projekta, bo določena znanja dobil tako, da bo z mentorjem vzpostavil stik že kakšen mesec prej, kjer mu bo podal smernice za delo in priporočil kakšno literaturo. Obravnavano podjetje lahko tu izpostavimo kot svetlo točko, saj tudi rezultati raziskave kažejo, da so bila pričakovanja iz obeh strani (tako mentorjev kot mentorirancev) izpolnjena in da je bilo delo dobro organizirano.

Uspeh strokovne prakse je v določeni meri odvisen od empatije med mentorjem in štipendistom. Iz tega izhaja rešitev za problem, ki se pojavi v zvezi s sodelovanjem med obema stranema, in izboljšanje komunikacije. Štipendista, ki prihaja na opravljanje strokovne

prakse, bi bilo potrebno za kakšen dan seznaniti z bodočim mentorjem, da se spoznata in da med njima hitreje steče komunikacija v kasnejših konkretnih delovnih nalogah. Še bolj prikladno bi bilo za vse mentorje in mentorirance organizirati »spoznavno popoldne« v skupnih prostorih, namenjenih druženju (npr. jedilnica, sejna soba). Če študenta spremlja mentor s primernim karakterjem, bo uspeh štipendistov zagotovljen. V nasprotnem primeru se lahko pri njih pojavi apatičnost, nezainteresiranost za delo, tudi morebiten strah. Na mentorirančevo zanimanje in interes za delo potemtakem vpliva tudi karizma mentorja.

Vedenje posameznikov je v veliki meri odvisno od njihove osebnosti, njihove povezanosti z delom, gledanjem na okolje in od učenja, sprejemanja sprememb in novosti. Ljudje se med seboj razlikujejo. Nekateri so aktivni, obrnjeni navzven, inventivni, ambiciozni, energični, samovšečni, drugi imajo drugačne duševne lastnosti. (Rozman 1993,180). Še tako dober študent se ne more izkazati, če sta celoten sistem strokovnih praks in vpeljava mentorstva neustrezna. Pozitivni odnosi povzročijo pozitivne emocije in naklonjenost, kar po mojem mnenju vodi v dobre delovne uspehe, hitrejše učenje in večje zadovoljstvo.

Opozoriti pa velja še na en problem, in sicer na t.i. »prikrito prikazovanje stanja«. Če je študentu oz. štipendistu stanje v organizaciji predstavljeno kot popolno (saj v tako kratkem času ne more osvojiti nekatera bistvena znanja in dobi le splošen vpogled v delovanje organizacije) bo v času dejanske zaposlitve razvil previsoka pričakovanja do drugih. Nerealno stanje bo zmedlo njegove poglede in vtise, v prihodnosti lahko pričakuje veliko prikrivanj in popačenih dejstev.

Sistem mentorstva in obveznih študijskih praks mora biti skrbno načrtovan, vodje oddelkov za upravljanje s človeškimi viri pa se morajo zavedati, da to orodje ni samo po sebi namen, temveč pripomore k razvoju človeškega potenciala in pripadnosti podjetju tudi dolgoročno.

6 ZAKLJUČEK

Generacije mojih staršev pri zaposlovanju pred tridesetimi leti niso poznale brezposelnosti takšnih razsežnosti kakor dandanes, saj je takratni državni režim, pa tudi splošna gospodarska situacija, poskrbel, da so imeli delo vsi, ki so se izučili in bili pripravljeni zanj poprijeti. Prav zaradi tega takrat ni bilo toliko vprašanj in nejasnosti glede prihodnosti. Dandanes pa je

proces tranzicije iz izobraževalnih sistemov v zaposlitev podaljšan, zato traja več časa, da mladi najdejo primerno delo in dobijo zaposlitev.

Sama šolska izobrazba, pa čeprav z odličnimi ocenami, ni zadostna za uspešno delo v mednarodnem poslovanju, pomembne so motiviranost, mobilnost, prilagodljivost, iznajdljivost, sposobnost za navezovanje stikov in podobne lastnosti za tovrstno delo (Možina 2002, 28).

Kljub temu morajo mladi, ki so ravno pričeli delovno kariero, imeti na voljo podporo starejših in bolj izkušenih sodelavcev, ki jih vodijo in omogočajo lažje vključevanje v delovno organizacijo. In nenazadnje, mentorstvo v organizaciji pomeni prenos znanja, ki ga ima starejši, bolj izkušeni zaposleni na mlajše generacije, kar v veliki meri zmanjšuje medgeneracijske razlike in povečuje sožitje, skupno sodelovanje pa tako pozitivno vpliva na delovne dosežke. V nekem smislu pa lahko skrben sprejem mladih označimo za širše kulturno dejanje, saj vpliva na dobro družbeno klimo.

7 LITERATURA

1. Bailey, Thomas, Katherine Hughes in Tavis Barr. 2000. Achieving Scale and Quality in School-to-Work Internships: Findings From Two Employer Surveys. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 22 (1): 41-64.
2. Bierema, Laura L. in Janette R. Hill. 2005. Virtual mentoring and HRD. *Advances in Developing Human Resources* 7 (4): 556-568.
3. Brady, Ann. 2007. What We Teach and What They Use: Teaching and Learning in Scientific and Technical Communication Programs and Beyond. *Journal of Business and Technical Communication* 21 (1): 37-61.
4. Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
5. Črnak-Meglič, Andreja, ur. 2005. *Otroci in mladina v prehodni družbi. Analiza položaja v Sloveniji*. Maribor: Založba Aristej.
6. *Dodatni javni razpis za sofinanciranje spodbud delodajalcem za izvajanje praktičnega usposabljanja z delom po izobraževalnih programih za pridobitev izobrazbe v šolskem oziroma študijskem letu 2009/2010*. Ur. l. RS 47/2010 (11. junij 2010).
7. Ehrich, Lisa Catherine in Brian Hansford. 1999. Mentoring: Pros and Cons for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 37 (3): 92-107.
8. Evropska komisija. 2009. *Youth - investing and empowering: EU youth report*. Dostopno prek: http://www.se2009.eu/polopoly_fs/1.11386!menu/standard/file/European%20Youth%20Report%202009.pdf (12. julij 2010).

9. Evropska komisija. *CATEWE: A Comparative Analysis of Transitions from Education to Work in Europe*,. Dostopno prek: <http://www.mzes.uni-mannheim.de/projekte/catewe/Homepage.html> (13. julij 2010).
10. Fisher, Bidy in David Baker, ur. 1994. *Mentoring*. London: Library Association Publishing.
11. *Gradivo za nacionalno simulacijo, mladinska politika EU*. Dostopno prek: http://dijaska.eu/static/upload/gradivo_mladina.pdf (21. avgust 2010).
12. Hanc, Aleksandra. 2010. *Diplomanti višjih strokovnih šol in visokošolskih zavodov, Slovenija, 2009*. Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3199#_ftn1 (13. julij 2010).
13. Ivančič, Angela. 1999. *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela: izobraževanje, strukturne spremembe in mobilnost na trgu dela v obdobju 1974-1994*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Jerndorf, Anna in Oliver Hargreaves, ur. 2009. *Labour & Employment: Digital guide*. Dostopno prek: http://executiveview.com/knowledge_centre.php?id=10967 (13.7.2010).
15. Kuhar, Metka. 2009. *Prehodi mladih v odraslost*. Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Dostopno prek: <http://www.mladinski-delavec.si/index.php> (3.maj 2010).
16. Lah, Marko in Branko Ilič. 2007. *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
18. Kramberger, Anton in Samo Pavlin, ur. 2007. *Zaposljivost v Sloveniji – analiza prehoda iz šol v zaposlitve: stanje, napovedi, primerjave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

19. Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Zbirka Profesija.
20. Müller, Walter in Markus Gangl. 2003. *Transitions from Education to Work in Europe. The integration of Youth into EU Labour Markets*. New York: Oxford University Press Inc.
21. Opalk, Vesna. 2003. *Vloga mentorja in podjetja pri strokovnih praksah*. Ljubljana: Pedagoški center Ekonomske fakultete.
22. Rapuš Pavel, Jana. 2005. Ranljivost mladih pri soočanju z brezposelnostjo. *Socialna pedagogika* 9 (3): 329-360
23. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Zbirka Manager.
24. Russ, D. E., Satter, A. M. 2007. Why Don't More Senior Leaders Mentor? And How They Are Mortgaging Their Company's Future in the Process. *Journal of management inquiry* 16 (4): 382-390.
25. Sánchez, Karin Elena. 2008. *Projektno mentorstvo*. Ljubljana: Glotta Nova.
26. --- 2007. *Mentorstvo in coaching v podjetju*. Ljubljana: Glotta Nova.
27. Sapp, David Alan in Zhang Qin. 2009. Trends in Industry Supervisors' Feedback On Business Communication Internships. *Business Communication Quarterly*. 72 (3): 274-288.
28. Sørensen, Jesper B. 2007. Organizational Diversity, Labor Markets, and Wage Inequality. *American Behavioral Scientist* 50 (5): 659-676.
29. Statistični urad Republike Slovenije. 2010. *Trg dela*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/doc/statinf/07-si-008-1003.pdf> (15. avgust 2010).

30. Svetin, Irena. 2010. *Vstop mladih na trg dela*. Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3029 (24. junij 2010).
31. Tome, Marija. 1997. *Študentska strokovna praksa*. Gospodarska zbornica Slovenije. Dostopno prek: <http://www.gzs.si/slo/4880> (13. julij 2010).
32. Trbanc, Martina in Dorotea Verša, 2002. *Zaposlovanje mladih*. V *Politika zaposlovanja*, ur. Ivan Svetlik, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. Trbanc, Martina. 1992. *Zaposlovanje, perspektive, priložnosti tveganja*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, Zbirka Forum.
34. Ule Nastran, Mirjana, ur. 1996. *Mladina v devetdesetih: Analiza stanja v Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport – Urad Republike Slovenije za mladino.
35. Whiting, R. Vicki in Suzanne C. de Janasz. 2004. Mentoring in the 21st Century: Using the Internet to Build Skills and Network. *Journal of Management Education* 28 (3): 275-293.

PRILOGA A: Vprašalnik za štipendiste

VPRAŠANJE	PODATKI
<p>1. SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO</p> <p>Označite, v kolikšni meri ste NA SPLOŠNO ZADOVOLJNI:</p> <p>1 = zelo nezadovoljen, 2 = nezadovoljen, 3 = zadovoljen, 4 = zelo zadovoljen</p>	<p>odgovor</p> <p>s prakso</p> <p>z mentorjem</p> <p>s sabo v procesu prakse</p>
<p>2. ZNANJE IN LASTNOSTI MENTORJA</p> <p>Označite, v kolikšni meri veljajo po vašem mnenju sledeče trditve za vašega (bivšega) mentorja:</p> <p>1 = sploh se ne strinjam, 2 = delno se ne strinjam, 3 = delno se strinjam, 4 = popolnoma se strinjam</p>	<p>odgovor</p> <p>je strokovnjak na svojem delovnem področju</p> <p>je dostopen</p> <p>je vreden zaupanja</p> <p>je zanesljiv</p> <p>je spoštljiv</p> <p>je potrpežljiv</p> <p>je dober poslušalec</p> <p>rad dela z ljudmi</p>
<p>3. ODNOS MENTORJA</p> <p>Označite, v kolikšni meri veljajo po vašem mnenju sledeče trditve za vašega (bivšega) mentorja:</p> <p>1 = sploh se ne strinjam, 2 = delno se ne strinjam, 3 = delno se strinjam, 4 = popolnoma se strinjam</p>	<p>odgovor</p> <p>z menoj deli informacije, znanje in veščine</p> <p>me motivira</p> <p>me navdušuje</p> <p>me podpira</p> <p>me spodbuja</p> <p>me vodi in usmerja</p> <p>z menoj redno komunicira</p> <p>mi daje povratne informacije o mojem delu</p> <p>si vzame dovolj časa zame</p> <p>je odprt za moje predloge izboljšav, mnenja, kritiko</p>
<p>4. Ali sta z mentorjem sestavila program praktičnega izobraževanja (prakse)?</p>	<p>odgovor</p> <p>da</p> <p>ne, zakaj ne:</p>
<p>5. Prosimo ocenite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami.</p> <p>1 = sploh se ne strinjam, 2 = delno se ne strinjam, 3 = delno se strinjam, 4 = popolnoma se strinjam</p>	<p>odgovor</p> <p>Mentor je skrbel za izvajanje programa. Sam sem v veliki meri skrbel za izvajanje programa.</p> <p>Cilj praktičnega izobraževanja je bil dosežen (vaše mnenje).</p>
<p>6. Na kratko opišite, kako je delo potekalo:</p>	<p>odgovor</p>

7. Prosimo ocenite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjima trditvama? 1 = sploh se ne strinjam, 2 = delno se ne strinjam, 3 = delno se strinjam, 4 = popolnoma se strinjam	odgovor V delovnem okolju so me lepo sprejeli. Prakso ocenjujem kot pozitivno izkušnjo.
8. Moja pričakovanja glede mentorja:	odgovor so bila presežena so bila dosežena niso bila dosežena
9. Mentorjeva pričakovanja sem:	odgovor presegel dosegel nisem dosegel
10. Ali ste imeli priložnost uporabiti svoje znanje?	odgovor da ne, zakaj ne:
11. Ali ste si med prakso želeli zamenjati mentorja	odgovor da, zakaj: ne
12. Kaj se vam zdi pozitivna in koristna stran vaše prakse?	odgovor
13. Kaj se vam zdi, da je slaba in nekoristna stran vaše prakse?	odgovor
14. Kakšne izboljšave predlagate?	odgovor
15. Ali vam bo znanje, pridobljeno v času prakse, koristilo pri študiju/delu?	odgovor da ne ne vem
16. Ali bi se želeli zaposliti v podjetju?	odgovor da, zakaj in na katerem področju: ne, zakaj ne: ne vem
17. Prosimo, navedite:	odgovor vaše ime in priimek: ime in priimek mentorja:

PRILOGA B: Vprašalnik za mentorje

VPRAŠANJE	PODATKI
<p>1. SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO</p> <p>Označite, v kolikšni meri ste NA SPLOŠNO ZADOVOLJNI:</p> <p>1 = zelo nezadovoljen, 2 = nezadovoljen, 3 = zadovoljen, 4 = zelo zadovoljen</p>	<p>odgovor</p> <p>s prakso</p> <p>s študentom</p>
<p>2. ODNOS MENTORJA:</p> <p>Označite, v kolikšni meri veljajo po vašem mnenju sledeče trditve za vas:</p> <p>1 = sploh se ne strinjam, 2 = delno se ne strinjam, 3 = delno se strinjam, 4 = popolnoma se strinjam</p>	<p>odgovor</p> <p>imam dovolj časa za pripravo in izvajanje mentorskega procesa</p> <p>nadrejeni mi dopuščajo dovolj časa, da opravljam mentorstvo</p> <p>usmerjam delo študenta</p> <p>študenta spodbujam</p> <p>študenta motiviram</p> <p>spremljam delo študenta</p> <p>študentu dajem povratne informacije o njegovem delu</p>
<p>3. Ali sta s študentom sestavila program praktičnega izobraževanja (prakse)?</p>	<p>odgovor</p> <p>da</p> <p>ne, zakaj ne:</p>
<p>4. Prosimo, ocenite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami.</p> <p>1 = sploh se ne strinjam, 2 = delno se ne strinjam, 3 = delno se strinjam, 4 = popolnoma se strinjam</p>	<p>odgovor</p> <p>Dosledno sem skrbel za izvajanje programa.</p> <p>Študent je v veliki meri skrbel za izvajanje programa.</p> <p>Cilj praktičnega izobraževanja je bil dosežen (vaše mnenje).</p>
<p>5. Na kratko opišite, kako je delo potekalo:</p>	<p>odgovor</p> <p>predlogi</p>
<p>6. Prosimo, ocenite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjima trditvama.</p> <p>1 = sploh se ne strinjam, 2 = delno se ne strinjam, 3 = delno se strinjam, 4 = popolnoma se strinjam</p>	<p>odgovor</p> <p>Študenta smo v delovnem okolju lepo sprejeli.</p> <p>Na splošno menim, da sem dober mentor.</p>
<p>7. Moja pričakovanja glede študenta:</p>	<p>odgovor</p> <p>so bila presežena</p> <p>so bila dosežena</p> <p>niso bila dosežena</p>
<p>8. Pričakovanja študenta sem:</p>	<p>odgovor</p>

	presegel dosegel nisem dosegel
9. Prosimo, kratko opišite:	odgovor prednosti študenta: slabosti študenta: katera je izstopajoča lastnost študenta:
10. Ali ste bili na delavnici za mentorstvo:	odgovor da ne
11. Ali bi se želeli udeležiti delavnice za mentorstvo?	odgovor da ne
12. Na katere slabosti izvajanja prakse v podjetju bi opozorili?	odgovor predlogi
13. Katere dobre strani izvajanja prakse bi izpostavili?	odgovor predlogi
14. Prosimo, navedite:	odgovor vaše ime in priimek: ime in priimek študenta: