

## E-MENTORSTVO

*»Metoda prinaša številne ugodnosti za mentorirance, mentorje in organizacije. Prepričana sem, da je vsestranskost metode – možnost uporabe v najrazličnejših organizacijah, ena od ključnih prednosti, ki jih prinaša uporaba e-mentorstva. Kljub vsem negativnim posledicam, ki jih je v naša življenja prinesel covid-19, menim, da je v veliki meri prav zaradi njega e-mentorstvo pridobilo na svoji uporabni vrednosti. Zaradi pandemije in dejstva, da so bile organizacije namesto klasičnega mentorstva primorane uporabiti e-mentorstvo, je metoda v zadnjem času dobila priložnost, da se uveljavi kot ena od uporabnih novodobnih metod, ki spodbuja karierni razvoj zaposlenih.«*

E-mentorstvo (pogosto uporabljen izraz je tudi mentorstvo na daljavo ali online mentorstvo) je proces, pri katerem izkušensko bogat posameznik izključno na daljavo oziroma z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije pomaga manj izkušenemu posamezniku pri njegovem razvoju in napredku, mu svetuje ter ga podpira pri razvoju kariere (Kuzu idr., 2012). Uporablja se za učinkovit razvoj in izobraževanje zaposlenih, za učenje praktične narave in drugih aktualnih znanj, za proces delovne socializacije in seznanjanje posameznika z organizacijsko kulturo (Rowland, 2012).

E-mentorstvo predstavlja eno od sodobnih oblik mentorstva, ki se je razvilo na prehodu iz 20. v 21. stoletje, ko se je uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije na delovnih mestih še povečala. Ker se ta oblika mentorstva izvaja izključno na daljavo z uporabo različnih informacijsko-komunikacijskih orodij, za razliko od klasičnega mentorstva pri e-mentorstvu za uspešno predajanje znanja ni potreben fizični stik med posamezniki (Koritnik, 2016). Prav tako poteka izključno načrtovano in

v formalizirani obliki, saj se e-mentorski proces zaradi kompleksnih priprav ne more pojaviti spontano v organizacijah, kot se lahko to zgodi pri klasični obliki mentorstva, pri kateri so udeleženci programa v istem prostoru (Kuzu idr., 2012).

Gre za univerzalno metodo, ki je zaradi svoje prilagodljivosti v izvedbi primerna za uporabo na najrazličnejših področjih, na primer v gospodarstvu, zdravstvu, šolstvu itd. Uspeh e-mentorstva je v veliki meri odvisen od aktivnega sodelovanja vseh udeležencev programa. Čeprav vsak od udeležencev e-mentorstva opravlja različne naloge, je po mnenju mnogih ravno mentor tisti, ki ima v procesu mentorstva najpomembnejšo vlogo (Lubinski in Hudson, 2012; Williams idr., 2019), saj je odgovoren za spodbujanje strokovnega razvoja mentoriranca, učenje specifičnih spretnosti in kompetenc, dajanje konstruktivne povratne informacije, spodbujanje in dajanje podpore itd. Kljub temu se skozi proces e-mentorstva, ki večinoma poteka v dvoje, izpopolnjujeta tako mentor kot mentoriranec, kar še poveča uporabno vrednost metode.

## NASTANEK IN RAZVOJ METODE

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

Uporabo mentorstva zasledimo tudi v drugih zgodovinskih obdobjih. Že v srednjem veku je mentorstvo dobilo novo dimenzijo – pojavilo se je vajeništvo, kjer so mojstri v svojih mojstrskih delavnicah prenašali znanje in izkušnje na vajence (Alfred in Garvey, 2019). Takšna oblika

prenosa znanja pa se ni pojavljala samo med rokodelci, ampak tudi na področju medicine, prava, politike in religije. Pozneje, v industrijski dobi, se je mentorstvo uporabljalo še v večji meri, in sicer v masovni obliki za prenos znanj predvsem na tehničnih področjih dela. Zaradi masovne uporabe je mentorstvo med industrijsko revolucijo izgubilo osebni pomen, ki je bil prisoten v času vajeništva (Koritnik, 2016).

Po koncu industrijske revolucije in predvsem pozneje v 20. stoletju so se organizacije v večji meri začele zavedati pomena mentorstva, prav tako pa so poskusile formalizirati njegov proces (Svenšek, 2019). V 20. stoletju se je v organizacijah uporabljalo predvsem neformalno mentorstvo, pri katerem je izkušensko bogat član ekipe svoja znanja na neformalen način predajal manj izkušenemu posamezniku. Na prehodu iz 20. v 21. stoletje je mentorstvo dobilo nov pomen, saj se je začelo uporabljati kot strateško orodje, ki ni bilo uporabljeno samo za prenašanja znanja, temveč tudi kot sredstvo za polnejši razvoj posameznikov, motiviranje zaposlenih in ustvarjanje konkurenčne prednosti (Firšt, 2015). Iz klasične oblike mentorstva se je na začetku 21. stoletja, vzporedno z razvojem in uporabo tehnologije na delovnem mestu, razvilo e-mentorstvo.

## ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Uporabnost klasičnega mentorstva, prav tako pa tudi e-mentorstva, je v znanstveni literaturi dobro podprta. V grobem lahko uporabnost metode razdelimo na tri večja področja, in sicer na prednosti uporabe e-mentorstva pri mentorirancih, pri mentorjih in za organizacije.

### **Prednost uporabe e-mentorstva pri mentorirancih**

Mentoriranec v procesu mentorstva pridobi nova znanja, kompetence in spretnosti, prav tako pa se hitreje razvija na osebnem in profesionalnem področju (Dikilitas idr., 2018; Munih, 2016). Nekateri avtorji (npr. Alhadlaq idr., 2019; Barnová idr., 2019; Iqbal, 2020) poročajo tudi o razširitvi osebne mreže mentoriranca in o hitrejšem razvoju mehkih veščin. Harris in drugi (2016) so ugotovili, da so tisti posamezniki, ki so bili med uvažanjem deležni pomoči mentorja, bolj zadovoljni z delovnim mestom in

z organizacijo, večja pa je tudi njihova delovna zavzetost. Isti avtorji so ugotovili še, da izvajanje e-mentorstva pozitivno vpliva na povečanje motivacije in pripadnosti organizaciji. Pomembno je izpostaviti tudi ugotovitev avtorjev, ki so pojasnili, kako pridobivanje povratnih informacij o uspešnosti vpliva na hitrejše učenje in na večjo delovno učinkovitost mentoriranca (Kang idr., 2021). Prednosti uporabe e-mentorstva niso vidne samo na področju izobraževanja, ampak tudi na področju delovne socializacije – spoznavanje kulture in politike organizacije poteka veliko hitreje prek mentorskih procesov kot pa tedaj, ko novo zaposleni niso deležni strukturiranega uvajanja v delo (Alhadlaq idr., 2019; Jakopiček, 2016; Karo in Petsangsri, 2020; Thakare idr., 2019). Posamezniki, ki so bili vključeni v strukturirano e-mentorstvo, so bili bolj samozavestni kot posamezniki, ki takšnega programa niso bili deležni (Kahraman in Kuzu, 2016).

### **Prednost uporabe e-mentorstva pri mentorjih**

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

### **Prednost uporabe e-mentorstva za organizacije**

Z dobro načrtovanim e-mentorskim procesom se lahko poveča delovna učinkovitost in produktivnost zaposlenih, prav tako pa se lahko zmanjša raven fluktuacije v organizaciji, kar se izkaže kot stroškovno učinkovita

rešitev (Tinoco-Giraldo idr., 2020). Poleg tega se z uporabo e-mentorstva ohrani in poveča intelektualni kapital v organizaciji (Neely idr., 2017; Thompson idr., 2010). Haran in Jeyaraj (2019) sta poročala tudi, da uvedba e-mentorstva pozitivno vpliva na raven povezanosti članov znotraj ekipe ter na prijetnejšo klimo in kulturo v organizaciji.

## PREDSTAVITEV METODE

### KDAJ METODO UPORABIMO?

Ker je e-mentorstvo zelo kompleksen proces, je težko enoznačno opredeliti njegov namen uporabe. Najpogosteje se e-mentorstvo uporablja kot del razvoja in izobraževanja zaposlenih, saj se med izvajanjem mentorskega procesa izpopolnjujeta tako mentor kot mentoriranec (Barnová idr., 2019). Poleg tega se uporablja tudi za učenje praktične narave oziroma za učenje aktualnih stvari in ne nujno samo za predajanje strokovnega znanja.

E-mentorstvo lahko uporabimo tudi kot proces organizacijskega učenja oziroma kot proces seznanjanja posameznika z organizacijsko kulturo organizacije. V zadnjem času se v mnogo organizacijah uporablja tudi kot strateško orodje, prek katerega organizacije zmanjšujejo fluktuacijo zaposlenih in zagotavljajo ohranitev znanja v organizaciji, s čimer se poveča konkurenčna prednost organizacije (Manning idr., 2020).

### ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

E-mentorstvo je univerzalen proces, ki je uporaben prav v vseh organizacijah, saj lahko njegov potek prilagajamo potrebam organizacije in njenim zaposlenim (Shrestha idr., 2012). Uporabljamo ga lahko v velikih, srednjih, malih organizacijah, prav tako pa je učinkovito tudi v zasebnem in javnem sektorju. Poleg tega e-mentorstvo ni omejeno na točno določeno dejavnost oziroma na področje dela, saj se uporablja na najrazličnejših področjih – uporabno je na področju šolanja, medicine in gospodarstva (Williams idr., 2019).

Še več, e-mentorstvo je metoda, ki je primerna za različne ciljne populacije. Uporablja se lahko tako pri posameznikih, ki so se v določeni

organizaciji ravnokar zaposlili, kot tudi pri tistih, ki v organizacijo niso prišli na novo, ampak so samo menjali delovno pozicijo in s tem prevzemajo nove delovne naloge. Hkrati je pomembno izpostaviti, da se poleg mentorirancev razvijajo še mentorji, zato je primerna tudi za izobraževanje in osebni razvoj posameznikov, ki imajo že določena znanja in kompetence (de Janasz in Godshalk, 2013).

## KAKO METODO IZVEDEMO?

Obstaja več načinov, kako vzpostaviti e-mentorski proces. Vsem pa je skupno to, da vsebujejo podobne smernice/faze za vzpostavitev. Potek izvedbe lahko razdelimo v tri faze:

### 1. *Priprava na vzpostavitev e-mentorstva*

- Pred uvedbo e-mentorstva je dobro, da ima organizacija narejeno analizo delovnih mest, ki lahko vključuje tudi razvit kompetenčni model po posameznih delovnih pozicijah. Če so vsebine, znanja in kompetence, ki jih mora mentoriranec usvojiti in razviti med e-mentorskim procesom, jasne, se lahko oblikuje bolj oseben e-mentorski proces, ki bo posledično tudi bolj učinkovit.
- Poleg tega je pomembno, da si organizacije pred začetkom izvajanja e-mentorstva odgovorijo na naslednji vprašanji: *Zakaj uvajajo e-mentorstvo in kaj bodo udeleženci od tega programa odnesli*. Da bi organizacije lahko odgovorile na zastavljeni vprašanji, morajo tisti, ki bodo odgovorni za izvajanje e-mentorstva, dobro poznati ciljno skupino udeležencev (npr. lastnosti, znanja in kompetence mentorjev in mentorirancev), katerim bo e-mentorstvo namenjeno. Razmisliti je treba tudi o primerih dobrih praks in pridobiti povratno informacijah zaposlenih, kaj na delovnem mestu pogrešajo in potrebujejo.
- Pred začetkom programa je treba pripraviti tudi vso nujno dokumentacijo za uspešno vpeljavo e-mentorskega procesa (npr. časovni načrt dela, izbor ustreznih mentorjev, ki imajo za mentoriranje primerna znanja, kompetence in osebni interes, izobraževanje mentorjev, priprava smernic za mentorje, izbor platforme in

načina komunikacije, prek katerega bo potekalo e-mentorstvo itd.). Pomembno je, da se pred začetkom mentorstva pripravi načrt po fazah, po katerih bo e-mentorstvo potekalo (npr. časovni okvir in trajanje, cilji mentorskega procesa, ključne aktivnosti, podporni viri, kriteriji za napredovanje na naslednjo stopnjo itd.).

- Opredeliti je treba, kdo bo odgovoren za tekoče izvajanje e-mentorskega procesa, kdo vse bo vključen v poročanje o napredku in na kakšne načine se bo sprotno delo mentorirancev ocenjevalo ter evalviralo. Pomembno je tudi, da se pomena dajanja povratnih informacij in procesa evalvacije zavedamo že pri načrtovanju, saj bo na ta način ocenjevanje uspešnosti e-mentorstva med in po zaključku mentorstva še bolj objektivno in učinkovito.
- Pred začetkom izvajanja e-mentorstva je treba pripraviti jasna, preprosta sporočila o e-mentorstvu, ki jih odgovorni (najpogosteje tisti, ki v organizaciji opravljajo kadrovsko funkcijo) predstavijo zaposlenim (prihodnjim mentorjem), novo zaposlenim (prihodnjim mentorirancem) in vodstvu. Pred začetkom izvajanja e-mentorstva je ključno zagotoviti naklonjenost in podporo vodstva.

## 2. Vzpostavitev in spremljanje e-mentorstva

- V drugi fazi je pomembno, da odgovorne osebe (npr. predstavniki kadrovske službe) dobro predstavijo potek e-mentorstva udeležencem. Pri tem lahko uporabijo materiale, ki so jih oblikovali v prvi fazi.
- V drugi fazi odgovorni predstavniki e-mentorstva vodijo, usmerjajo in zagotovijo vso podporo, ki jo udeleženci mentorskega programa potrebujejo. Za uspešno e-mentorstvo je potrebno sprotno usmerjanje in spodbujanje, zato morajo organizacije mentorjem in mentorirancem zagotoviti ustrezno pomoč (npr. oblikovati smernice za dobro delo med mentorskim procesom). Pomembno je zavedanje, da je dober e-mentorski program oblikovan tako, da je po eni strani zelo strukturiran in zagotavlja dovolj strukture mentorju in mentorirancu, vendar mora biti po drugi strani dovolj fleksibilen in se mora prilagoditi naravi mentorskega odnosa ter značilnostim in potrebam vsakega posameznika.

- V izvajanje e-mentorstva je treba vključiti tudi vodje oddelkov oziroma managerje, ki bodo pozneje spremljali učinkovitost mentoriranja. Izredno pomembno je, da je komunikacija med vsemi štirimi akterji (mentoriranec, mentor, vodja oddelka in koordinator) stalna in transparentna.
- Med izvajanjem je treba spremljati tudi napredek mentoriranja na treh področjih: proces, odnos med mentorjem in mentorirancem ter napredek mentoriranja. Napredek se lahko spremlja na različne načine, na primer prek internih sestankov, intervjujev, pisnih vprašalnikov, anket itd.

### 3. *Evalvacija e-mentorstva*

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

## PRIMER UPORABE METODE

Kot primer uporabe metode in po mojem mnenju dobre prakse bom predstavila e-mentorstvo, ki so ga vpeljali v slovenskem podjetju.

E-mentorstvo v podjetju X predstavlja del procesa organizacijskega uglaševanja (angl. *onboarding*) in je organizirano tako, da gre vsak novo zaposleni skozi naslednje faze oziroma korake mentorskega procesa: 1. »pre-onboarding« oziroma pred začetkom organizacijskega uglaševanja, 2. prvi dan, 3. prvi teden, 4. prvi mesec, 5. preostali del prvega četrletja (2.–3. mesec) in 6. drugo četrletje (3.–6. mesec). E-mentorski program traja šest mesecev in po tem obdobju se formaliziran mentorski proces zaključí. E-mentorstvo poteka izključno na daljavo, vse informacije o e-mentorstvu pa lahko mentor in mentoriranec najmeta v internem



sistemu oziroma platformi, ki je bila ustvarjena posebej za potrebe e-mentorstva. Omenjena platforma omogoča dostop do vseh pomembnih informacij, ki so nujno potrebne za učinkovito izvajanje mentorstva (npr. časovni načrt, cilji, interni dogovori, delovne naloge itd.).

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

Na prvi dan se mentoriranec spozna s svojim mentorjem, in sicer se spoznata virtualno prek platforme MS Teams. Mentor mentorirancu preda vso potrebno dokumentacijo, ki jo potrebuje za delo, in mu razloži, kakšen je načrt dela za prvi teden. Poleg tega mentoriranec od kadrovske službe prejme še osebni vodnik, v katerem lahko mentoriranec najde pomembne informacije glede same narave dela. Prvi dan se mentoriranec na virtualni kavi sestane tudi z direktorjem, ki mu predstavi zgodovino in vizijo organizacije. Po uvodnih sestankih z mentorjem in z direktorjem se mentoriranec in mentor dobita tudi na virtualnem kosilu, kjer s spoznavanjem nadaljujeta še v bolj neformalni obliki.

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

V naslednjih treh tednih mentoriranec ravno tako kot v prvem tednu dela pod okriljem mentorja in se med uvajanjem aktivno uči. Mentor ga vseskozi spremlja in mu na tedenski ravni poroča, kaj je bilo dobro

opravljeno in kaj lahko še izboljša. Ob koncu četrte faze (po prvem mesecu dela) se v mentorski proces ponovno vključi predstavnik kadrovske službe. Kot že omenjeno, se na tem sestanku pregleda mentorirančevo delo v preteklem mesecu. Predstavnik kadrovske službe na začetku predstavi, kako bo sestanek potekal, nato pa preda besedo mentorirancu; zastavi mu vprašanje, kaj je opravil dobro (na primer v smislu: *Katero naloge si opravil dobro?*). Ko mentoriranec predstavi svoje mnenje, ga predstavnik kadrovske službe povpraša še po področjih, ki bi jih lahko še izboljšal (na primer: *Kje misliš, da bi se lahko še izboljšal?*). Šele potem ko mentoriranec predstavi doživljanje svojega dela, se podobna vprašanja zastavijo tudi mentorju. Mentor mentoriranca oceni, pri tem pa izpostavi tako stvari, ki jih je naredil dobro, kot tudi področja dela, kjer bi se še lahko izboljšal. Na podlagi vseh odgovorov udeleženci sestanka oblikujejo načrt dela za naslednja dva meseca. Mentoriranec je pozvan tudi k temu, da si zastavi cilje, ki jih bo izpolnil do konca prvega četrtletja. Ti cilji morajo biti merljivi, da jih lahko na naslednjem sestanku skupaj ovrednotijo in ocenijo vsi prisotni.

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

Drugo četrtletje poteka že po ustaljenem ritmu – zadnja dva meseca dela se nekako preslikata v zadnjo fazo (3.–6. mesec). Mentoriranec še bolj neodvisno opravlja različne naloge, ki jih je prejel od mentorja, mentor pa je po potrebi ves čas na voljo mentorirancu. Ob koncu drugega četrtletja se ponovno sestanejo predstavnik kadrovske službe, mentor in mentoriranec ter na sestanku večino časa namenijo evalvaciji e-mentorkega programa. Na podlagi evalvacije kadrovska služba naredi analizo

uspešnosti e-mentorstva in ga po potrebi spremeni, preoblikuje oziroma dopolni za še večje doseganje učinkovitosti e-mentorstva v prihodnosti.

## VLOGA PSIHologa

Ker e-mentorstvo uvrščamo med kadrovske procese, pri katerih sodelujejo različni posamezniki, je vloga psihologa pri uporabi metode ključna prav v vseh fazah e-mentorstva:

- **Priprava in vzpostavitev e-mentorstva:** Proces uvedbe e-mentorstva naj bi se začel s preverjanjem pripravljenosti organizacije in podpore vodstva. Psiholog lahko s svojim teoretičnim in praktičnim znanjem ter mehкими veščinami vodstvu organizacije predstavi pozitivne lastnosti e-mentorstva. Pri tem se osredotoči predvsem na pozitivne posledice, ki jih bo e-mentorstvo prineslo celotni organizaciji (npr. povečana delovna učinkovitost in produktivnost zaposlenih, ohranitev in povečanje intelektualnega kapitala, zmanjšanje stroškov, manjša fluktuacija itd.) in zaposlenim v organizaciji (npr. osebni in profesionalni razvoj, višje delovno zadovoljstvo in motivacija zaposlenih, pridobitev novih znanj in spretnosti itd.). Če je vodstvo organizacije naklonjeno izvajanju e-mentorstva, se psiholog posveti pripravi načrta in dokumentacije za uspešno izvedbo e-mentorstva. Ko je vse pripravljeno, izvede pilotni program e-mentorstva, ki ga po koncu izvajanja tudi ustrezno ovrednoti.
- **Vzpostavitev in spremljanje e-mentorstva:** Psiholog lahko s svojimi znanji in kompetencami pripomore na področju izobraževanj, ki so nujno potrebna za uspešno izvajanje e-mentorstva, pri opolnomočenju in pozneje tudi pri zagotavljanju podpore mentorskemu procesu. Njegova prisotnost je ključna tudi pri sestavljanju mentorskih dvojic (mentor-mentoriranec), in sicer je pomembno, da psiholog pred začetkom izvajanja e-mentorskega programa preveri razpoložljivost, interes, osebnostne lastnosti, znanja in kompetence potencialnih mentorjev.

Ko je e-mentorski proces že vzpostavljen, ima psiholog ključno vlogo tudi pri samem facilitiranju mentorskega procesa. Pomembno je, da je med izvajanjem mentorskega procesa na voljo tako mentorju

kot mentorirancu (npr. glede uporabe komunikacijskih kanalov, poteka mentorskega programa, osebnih težav, dilem itd.). Prav tako je dobro, da je psiholog prisoten na vseh srečanjih, na katerih mentor ocenjuje in podaja povratno informacije glede mentorirančevega dela, saj ima psiholog določena znanja (npr. mehke veščine), ki pripomorejo k prijetnosti in učinkovitosti morda na prvi pogled ne tako prijetnega srečanja. Psiholog lahko prevzame vlogo mediatorja, če v mentorskem odnosu pride do tako velikih sporov, ki jih mentoriranec in mentor sama ne zmoreta razrešiti. Spore poskuša zgladiti s transparentno komunikacijo in spoštljivimi pogovori.

- **Evalvacija e-mentorstva:** Psiholog opravi postopek evalvacije. Na podlagi rezultatov in mnenj udeležencev programa lahko obstoječi e-mentorski program še izpopolni in optimizira za nadaljnjo uporabo te metode.

## PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

E-mentorstvo je zelo splošna in univerzalna metoda, ki ni natančno definirana, posledično pa organizacijam dopušča veliko svobode pri oblikovanju e-mentorskega programa. Svobodo pri oblikovanju e-mentorstva nekatere organizacije vidijo kot veliko prednost, medtem ko se druge težje spopadajo z večjo nejasnostjo samega procesa. Zato je izredno pomembno, da se pred začetkom vzpostavitve dobro premisli in načrtuje, kako bo e-mentorstvo izgledalo v praksi.

Pri vpeljavi je pomembno, da se priprave lotimo sistematično in jo prilagodimo glede na potrebe v organizaciji. Pri tem je zaželeno, da sodelujejo bolj in manj izkušeni zaposleni, kadrovska služba in vodstvo določene organizacije. Za doseganje pozitivnih učinkov, ki jih e-mentorstvo lahko prinese, je treba dobro strukturirati mentorski proces, saj lahko v nasprotnem primeru e-mentorstvo zaposlenim v organizaciji prinese več negativnih kot pozitivnih posledic (npr. delovna preobremenjenost, dodatne administrativne naloge, nesigurnost, zmedenost itd.).

Do dodatnih izzivov pri uporabi metode lahko pride tudi v samem odnosu med mentorjem in mentorirancem, in sicer lahko v njunem odnosu pride do konfliktnih situacij, ki jih je treba rešiti. Potrebno se je zavedati, da konflikti niso vedno samo negativni, ampak da lahko vodijo

tudi do novih spoznanj, da so izhodišče za spremembo in rast ter da lahko še dodatno poglobijo vez med mentorjem in mentorirancem. Ključno je, da se oba med procesom zavedata, da lahko spoštljivo izrazita svoje mnenje in da se v primeru večjih nesoglasij lahko vedno obrneta na osebo, ki je zadolžena za učinkovito izvajanje e-mentorstva (npr. na predstavnika kadrovske službe, psihologa itd.).

Med procesom lahko mentor postane preveč zaščitniški ali pa lahko mentoriranca preveč nadzira. Poleg tega se lahko zgodi, da se mentorirancu ne posveča dovolj ter da se ne zaveda njegovih pomanjkljivosti in od njega pričakuje preveč. Še več, mentor morda ne razume in ne upošteva sposobnosti in interesov mentoriranca, kar se kaže v zmanjšani mentorirančevi motivaciji in v manjšem delovnem zadovoljstvu. Težave se lahko pojavijo tudi na mentorirančevi strani, in sicer mentoriranec lahko postane preveč odvisen od mentorja ali pa lahko od njega zahteva preveč pomoči, kar vodi v povečano odvisnost in manjšo samostojnost pri opravljanju delovnih nalog. Pomembno je, da če kateri koli od udeležencev opazi določene težave, da se obrne na osebo, ki je zadolžena za učinkovito izvajanja e-mentorstva.

Zgoraj navedene omejitve in izzivi uporabe metode se nanašajo tako na klasično kot tudi na e-mentorstvo, zadnje omejitve pa se nanašajo izključno na e-mentorstvo. Za razliko od klasičnega mentorskega procesa, ki poteka izključno v fizični obliki, e-mentorstvo poteka le prek različnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Posledično oba udeleženca potrebujeta ustrezen dostop do interneta, prav tako morata biti usposobljena za uporabo informacijske-komunikacijske tehnologije. Poleg tega se lahko pojavi dodaten strošek pri nakupu določenih platform oziroma internih sistemov, ki omogočajo nemoteno delovanje e-mentorstva. Zato je ključno, da se organizacije pred začetkom izvajanja e-mentorstva o predstavljenih omejitvah pogovorijo in da se na podlagi internih zmožnosti na navedene omejitve tudi primerno odzovejo (npr. predhodno načrtovanje stroška nakupa novega internega sistema, načrtovanje morebitnih dodatnih izobraževanj udeležencev o IKT itd.).

Dejstvo je, da e-mentorstvo poteka izključno na daljavo prek različnih informacijsko-komunikacijskih kanalov. Zato se pri tem lahko izgubi osebni stik, neverbalna komunikacija je okrnjena, vez med mentorjem in mentorirancem pa ne tako močna, kot bi bila, če bi mentorstvo potekalo

v klasični obliki. Okrnjena osebna vez med mentorjem in mentorirancem lahko rezultira v nižji motivaciji in pripadnosti ter slabšem delovnem zadovoljstvu. Kljub temu lahko organizacije z izbranimi aktivnostmi (npr. neformalna druženja prek spleta zunaj delovnega časa, skupni odmori za malico itd.) odpravijo omenjene omejitve metode in poskrbijo, da bo e-mentorski proces prijeten in uporaben za vse sodelujoče.

## LITERATURA

- Alhadlaq, A., Kharrufa, A. in Olivier, P. (2019). Exploring e-mentoring: Co-designing & un- platforming. *Behaviour & Information Technology*, 38(11), 112–143. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2019.1571110>
- Alred, G. in Garvey, B. (2019). *Mentoring*. Pocketbooks.
- Barnová, S., Krásna, S. in Gabrhelová, G. (2019). E-mentoring, e-tutoring, and e-coaching in learning organizations. *Edulearn 2019 Proceedings*, 1(2), 64–88. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2019.1548>
- De Janasz, S. C. in Godshalk, V. M. (2013). The role of e-mentoring in protégés' learning and satisfaction. *Group & Organization Management*, 38(6), 33–45. <https://doi.org/10.1177/1059601113511296>
- Dikilitas, K., Mede, E. in Atay, D. (2018). *Mentorship strategies in teacher education*. IGI Global.
- Firšt, J. (2015). *Usposabljanje kadrov na osnovi montiranja v podjetju X* [neobjavljeno diplomsko delo]. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Haran, V. V. in Jeyaraj, A. (2019). Organizational e-mentoring and learning: An exploratory study. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 32(1), 53–72. <https://doi.org/10.4018/IRMJ.2019010104>
- Harris, R., Birk, S. B. in Sherman, J. (2016). E-mentoring for doctor of nursing practice students: A pilot program. *Journal of Nursing Education*, 55(8), 458–476. <https://doi.org/10.3928/01484834-20160715-07>
- Iqbal, H. (2020). E-mentoring: an effective platform for distance learning. *E-mentor*, 84(2), 43–61. <https://doi.org/10.15219/em84.1463>
- Jakopiček, N. (2016). *Mentorstvo kot element razvoja zaposlenih v podjetju Mariborski vodovod d. d.* [neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kahraman, M. in Kuzu, A. (2016). E-mentoring for professional development of pre-service teachers: A case study. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 17(3), 763–789. <https://doi.org/10.17718/tojde.19973>
- Kang, M., Yoo, Y. R. in Park, Y. (2021). Analyzing online mentoring process and facilitation strategies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5158–5162. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.400>

- Karo, D. in Petsangsri, S. (2020). The effect of online mentoring system through professional learning community with information and communication technology via cloud computing for pre-service teachers in Thailand. *Education and Information Technologies*, 5(2), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10304-2>
- Koritnik, M. (2016). *Pomen in vloga mentorstva ter mentorja* [neobjavljeno diplomsko delo]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Kuzu, A., Kahraman, M. in Odabasi, H. F. (2012). E-Mentoring: A new approach in mentoring. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 12(4), 166–172.
- Lubinski, R. in Hudson, M. (2012). *Professional issues in speech-language pathology and audiology*. Cengage Learning.
- Macafee, D. (2018). E-mentoring: Its pros and cons. *BMJ*, 336. <https://www.bmj.com/content/336/7634/s7>
- Manning, T., Sheehy, K. in Ceballos, L. (2020). Making mentoring work online. *The Learning Professional*, 41(4), 43–58.
- Munih, L. (2016). *Pomen mentorstva in program uvajanja novega zaposlenega v družbi SGP Pomgrad d. d.* [neobjavljeno diplomsko delo]. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Neely, A. R., Cotton, J. in Neely, A. D. (2017). E-mentoring: A model and review of the literature. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 9(3), 203–242. <https://doi.org/10.17705/1thci.00096>
- Rowland, K. N. (2012). E-mentoring: An innovative twist to traditional mentoring. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(1), 22–37. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242012000100015>
- Shrestha, C. H., May, S., Edirisingha, P., Burke, L. in Linsey, T. (2012). From face-to-face to e-mentoring: Does the »e« add any value for mentors? *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 20(2), 63–84.
- Svenšek, D. (2019). *Vloga mentorja pri razvoju in usposabljanju zaposlenih v podjetju* [neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Thakare, S., Jadhav, S., Mane, I., Pawar, S. in Kulkarni, A. (2019). Online mentoring system (an online mentor-student system). *International Journal of Engineering Trends and Technology*, 67(1), 83–101. <https://doi.org/10.14445/22315381/IJETT-V67I1P206>
- Thompson, L., Jeffries, M. in Topping, K. (2010). E-mentoring for e-learning development. *Innovations in Education and Teaching International*, 47(3), 2–15. <https://doi.org/10.1080/14703297.2010.498182>
- Tinoco-Giraldo, H., Torrecilla Sánchez, E. M. in García-Peñalvo, F. J. (2020). E-mentoring in higher education: A structured literature review and implications for future research. *Sustainability*, 12(11), 43–55. <https://doi.org/10.3390/su12114344>

Williams, S., Sunderman, J. in Kim, J. (2019). E-mentoring in an online course: Benefits and challenges to e-mentors. *International Journal of Evidence-Based Coaching & Mentoring*, 10(1), 23–40.

## E - MENTORING

E-mentoring or online mentoring is an ongoing process in which an experience-rich individual at a distance or through information communication technology helps less experienced individuals with their career development. It can be used for the development and education of employees, for work socialization, and for acquainting the mentee with the culture of the organization. E-mentoring is a modern and emerging forms of mentoring, which started to become more common at the very end of the 20th century. Since this form of mentoring is carried out exclusively at a distance through the usage of various information communication technology tools, unlike traditional mentoring, e-mentoring does not require the individuals involved to be physically close in order to transfer knowledge. Such activities should be planned in advance, as the e-mentoring process cannot occur spontaneously in organizations due to the complex preparations involved, in contrast to the classic form of in-person mentoring. Due to its flexibility in implementation, online mentoring is a universal method that is suitable for use in various fields, such as economics, healthcare, education, etc. The success of this method depends significantly on the active participation of all participants. Although each of the participants in e-mentoring performs different tasks, according to many the mentor is the one who has the most crucial role in the process. Nevertheless, through e-mentoring both the mentor and mentee improve their skills and performance, which further increases the value of this method.