

Robert ŠKET

Mentorstvo in vrstniško mentorstvo kot orodje za izboljšanje medgeneracijskega sodelovanja v organizacijah

Mentorstvo se danes v številnih organizacijah uporablja v različnih oblikah kot učinkovit način uvajanja novih zaposlenih in prenosa znanja med zaposlenimi. Sčasoma so se pojavile nove oblike mentorstva, med katerimi je tudi obratno mentorstvo. To vključuje prenos spretnosti informacijsko-komunikacijske tehnologije in digitalnih kompetenc na starejše zaposlene. Mentorstvo in obratno mentorstvo sta lahko zelo učinkovita. Gre za prenos znanja in izkušenj v obe smeri, pri čemer se izmenjujeta vlogi mentorja in mentoriranca. Tak pristop predlagamo tudi v prispevku, v katerem smo na primeru administrativno-tehničnega oddelka razvili vsebino in program mentorske in povratne mentorske sheme. Predvsem želimo podjetju pomagati optimizirati prenos znanja med zaposlenimi. Pozitivni učinki se bodo pokazali tudi v boljših odnosih z zaposlenimi, večji organizacijski kulturi in energiji, podjetje pa bo prihranilo pri stroških učenja,

izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Hkrati si je pomembno zapomniti, da je ključni dejavnik, ki vpliva na uspešnost mentorskih in povratnih mentorskih programov v podjetju, sprejemanje in aktivno vključevanje zaposlenih v te programe. V nasprotnem primeru izvajanje programov ne bo nikoli prineslo želenih rezultatov. V prispevku smo se zato osredotočili tudi na razvoj predlogov za spodbujanje zaposlenih k aktivnemu vključevanju v mentorske in povratne mentorske programe. Z njimi želimo izboljšati rezultate teh programov in prispevati k povečanju medgeneracijskega sodelovanja v podjetju.

Ključne besede: mentorstvo, obratno mentorstvo, vzajemno mentorstvo, medgeneracijsko sodelovanje, odnosi z zaposlenimi, mreženje zaposlenih

1 Uvod

Organizacije vse več časa namenjajo iskanju optimalne ravni znanja in kompetenc za vse zaposlene glede na zahteve njihovih del. Zavedajo se, da je v današnjem hitro spreminjajočem se okolju kompetentnost zaposlenih ključna za ohranjanje uspešnosti organizacije. Koncept učeče se organizacije se v številnih podjetjih promovira kot trajnostni način izmenjave znanj in kompetenc med zaposlenimi, ki koristi vsem udeležencem. Gre za optimalno uporabo in izmenjavo znanja med zaposlenimi, da se povečajo učinkovitost in uspešnost organizacije, usposobljenost zaposlenih in opolnomočenje teh (Easterby-Smith idr. 1999; Jensen, 2005). Mentorstvo in obratno mentorstvo sta tudi zelo učinkovita načina izmenjave znanja. Podjetja ju lahko uporabljajo ločeno ali skupaj z modelom učeče se organizacije (Brečko, 2007). Mentorstvo je vzpostavljeno kot proces individualnega razvoja v podjetjih in širše. Ima bogato zgodovino, saj so ga uporabljale nekatere najbolj znane svetovne osebnosti, na primer Haydn in Beethoven, Freud in Jung ipd. V današnjem času izvira mentorstvo iz koncepta vajeništva, v okviru katerega mojstri predstavijo svoje vaje. Mentorstvo je najbolj razvito v ZDA ter tudi v Veliki Britaniji, Avstraliji in nekaterih delih Evrope (Stone, 2004).

Mentorstvo je osebni odnos, ki temelji na podpori. Koristi vsem udeležencem in prispeva k njihovem razvoju, kar je tudi razlog za njegovo uporabo v organizacijah. Drugi razlogi so izboljšanje organizacijske kulture, odgovornosti zaposlenih ter njihovih veščin in kompetenc. Mentorstvo pomaga tudi pri zadrževanju nadarjenih zaposlenih v organizaciji. Pogosto se izvaja kot del socializacije novih kadrov ali za ponovno socializacijo dolgotrajno odsotnih zaposlenih (Ostroff in Kozlowski, 1993; Chao, 2007). Cilj naše raziskave je bil ugotoviti vpliv mentorstva in obratnega mentorstva na medgeneracijsko sodelovanje v organizaciji. Naše raziskovalno vprašanje je bilo: Ali sta mentorstvo in obratno mentorstvo učinkoviti metodi za izboljšanje medgeneracijskega sodelovanja v organizacijah? Raziskava ponuja celovit pregled področja z uporabo metode analize. Teoretični temelji so bili opisani z opisno metodo in pojasnjeni z eksplikativno. V nadaljevanju so bile uporabljene metode sinteze in dedukcije za razvoj modela mentorstva in obratnega mentorstva.

2 Zgodovina in koristi mentorstva

Mentorstvo je bilo do konca 20. stoletja neformalno, potem pa se je to spremenilo. Formalno mentorstvo je načrtovano in strukturirano (Colley, 2002; Stone, 2004). Zanj prejme mentor dodatek k plači (t. i. mentorski dodatek), in če je mentorstvo uspešno izvedeno, pridobi tudi ugled in spoštovanje. Prednost neformalnega mentorstva je v fleksibilnosti in prilagodljivosti, včasih pa je še učinkovitejša kot formalno (Inzer in Crawford, 2005).

Kompleksnost mentorskega procesa se izraža tudi v različnih dejavnikih, ki vplivajo na njegovo uspešnost (Hodges, 2009; Eller idr., 2014):

- mentorjeva odprtost za izmenjavo znanja in kompetenc in prevzemanje odgovornosti,
- odzivnost mentorja in mentoriranja,
- iskrenost, poštenost in objektivnost mentorja in mentoriranja,
- sprejem mentorstva s strani mentorja in mentoriranja,
- zaupanje med mentorjem in mentorirancem,
- podpora mentorstvu s strani lastnikov in najvišjega vodstva,
- splošno sprejemanje mentorstva s strani zaposlenih v organizaciji.

Mentorstvo je danes najpogostejša oblika medgeneracijskega sodelovanja in prenosa znanja med zaposlenimi v organizacijah (Ropes, 2013). V številnih organizacijah je že dolgo časa uveljavljeno in je dejavnost, s katero organizacije izboljšujejo medgeneracijsko sodelovanje na delovnem mestu (Megginson idr., 2006; Bearman idr., 2007; Klasen in Clutterbuck, 2012).

Mentorstvo koristi mentorirancu (pridobivanje novih veščin in izkušenj, večja motivacija in samozavest, mreženje z novimi sodelavci, pridobivanje povratnih informacij o njihovem delu ipd.) in mentorju (osebni in karierni razvoj, večje zadovoljstvo pri delu, pridobivanje ugleda in prepoznavnosti v organizaciji ter novih izkušenj, v primeru formalnega mentorstva dodatek k plači ipd.) ter seveda organizaciji (boljša (re)socializacija novih kadrov, nižji promet, izboljšani odnosi z zaposlenimi, izboljšana organizacijska učinkovitost in učinkovitost, okrepljena organizacijska kultura ipd.) (Chao, 1997; Broadbridge, 1999; Zachary, 2005). Gre torej za enosmerni proces, v katerem mentor (višji zaposleni) svoje strokovno znanje prenese na mentoriranca (mlajšega zaposlenega) (Lancer idr., 2016).

Danes organizacije delujejo v nepredvidljivem okolju, ki se dnevno spreminja. To od njih zahteva, da so odzivne in se prilagajajo spremembam, da bi ohranile poslovno uspešnost ter zagotovile stalno rast in razvoj. Intenziven razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju: IKT)

in digitalizacije prinaša izzive, povezane s pomanjkanjem računalniških znanj in digitalnih kompetenc zaposlenih. Te pomanjkljivosti so še pogostejše pri starejših zaposlenih, ki v mladosti niso bili v stiku s tehnologijo ter pogosto neradi uvajajo inovacije in spremembe v organizacijo, kar vključuje digitalizacijo in uvajanje IKT. Po podatkih organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (2022; ang. *Organisation for Economic Co-operation and Development*) skoraj polovica zaposlenih v organizacijah nima računalniških in digitalnih znanj in kompetenc. Vse večji poudarek je namenjen tudi prilagajanju zaposlenih spremembam in inovacijam, ki se dogajajo v okolju (projektno in platformno delo, novi poklici, več karier ipd.). Nove tehnologije povzročajo izginjanje delovnih mest, saj lahko tehnologija z integracijo umetne inteligence opravlja vse več nalog (Mortensen in Pissarides, 1998; Zeira, 1998; Hémous in Olsen, 2022).

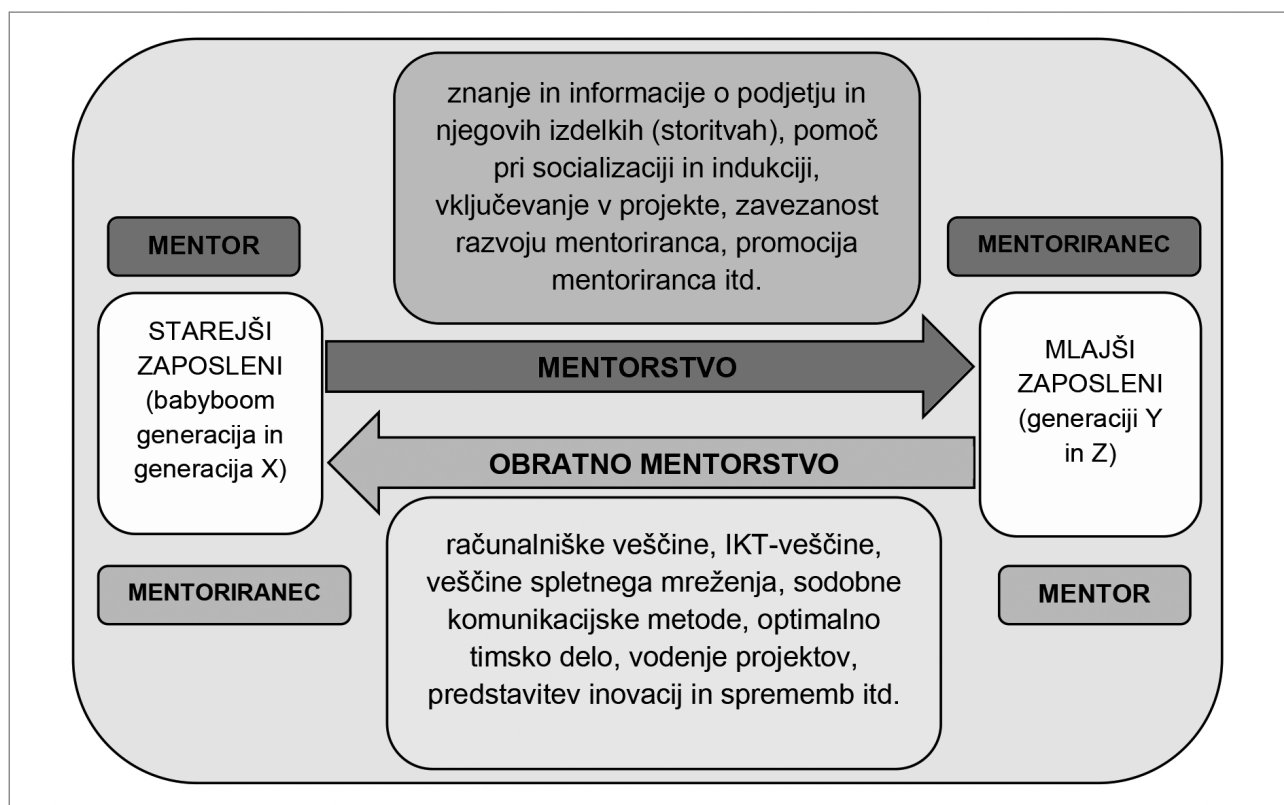
Mlajši zaposleni dobro poznajo sodobne tehnologije in so »digitalni domačini«. So zelo tehnološko pismeni ter vsakodnevno uporabljajo tehnologijo za izboljšanje osebne učinkovitosti in zmogljivosti, za lažje vsakdanje življenje ter tudi za sprostitvev in zabavo (Coombes, 2009; Reisenwitz in Iyer, 2009; Turner, 2015). Prav poznavanje tehnologije je predpogoj, da mlajši zaposleni postane mentor starejšemu zaposlenemu v procesu obratnega mentorstva. Dodatna prednost je pripravljenost na spremembe in inovacije ter izzive in iskanje rešitev, kar je težko za številne predstavnike starejših generacij.

3 Obratno mentorstvo in njegov namen

Za dopolnitev izmenjave znanja uvajajo organizacije obratno mentorstvo. Gre za spremembo vlog mentorja in mentoriranca (mlajša oseba je mentor, starejša oseba je mentoriraneec), predvsem v smislu prenosa računalniških znanj, timskega dela in kompetenc projektnega dela (Marcinkus Murphy, 2012; Gadojska-Lila, 2020).

V obratnem mentorstvu mlajši zaposleni prenašajo svoje znanje s področja tehnologije, komunikacije, družbenih medijev, timskega in projektnega dela ipd. na starejše sodelavce. Tako zadnji pridobijo tudi znanja in spretnosti za uspešno in učinkovito opravljanje svojega dela v dobi digitalizacije in vključevanja IKT na delovno mesto.

Obratno mentorstvo torej dopolnjuje »tradicionalno« mentorstvo, saj se znanje prenaša tudi v obratno smer, tj. mlajši prenašajo znanje na starejše. Zato je za optimalno izmenjavo znanja v organizaciji smiselno uvesti sočasno mentorstvo in obratno mentorstvo. To zagotavlja optimalno izmenjavo znanja med generacijami, kot je razvidno s slike 1.



Slika 1: Mentorstvo in obratno mentorstvo (vir: Kram, 1985, 1988; Cranwell-Ward idr., 2004; Chaudhuri in Ghosh, 2012; Marcinkus Murphy, 2012)

Kadar se mentorstvo in obratno mentorstvo izvajata hkrati, lahko to opredelimo kot vzajemno mentorstvo. V tem primeru se oba udeleženca v procesu učita ter hkrati prenašata svoje znanje in kompetence med seboj. Gre za dinamičen proces izmenjave znanja in informacij med udeleženci (Gonzales in Thompson, 1998). Današnje razmere in trg so neizprosni in zahtevajo nenehno učenje in pridobivanje novih znanj, ki so potrebna za normalno delovanje organizacij (Kram in Chandler, 2005).

V mentorskem odnosu (tradicionalnem, obratnem ali vzajemnem) se mentor in mentoriranec zblížata in njun odnos postane bolj osebni. V današnjem nepredvidljivem okolju so vrstniški odnosi vir družbene podpore, učenja ter prenosa znanja in drugih virov v organizacijah (Kram in Chandler, 2005).

4 Formalni mentorski model

Pred izvedbo je treba v organizaciji vzpostaviti formalni mentorski program. Kot vzorčni primer v nadaljevanju predstavljamo model, ki smo ga razvili za oddelek administrativnih in tehničnih storitev izbranega podjetja. Zasnova je temeljila na obstoječih politikah in dokumentih o mentorstvu in drugih oblikah medgeneracijskega sodelovanja v podjetju. Nato smo

analizirali preteklo izvajanje mentorstva v podjetju in rezultate oziroma učinke. Pri mentorstvu je največji izziv za organizacijo pomanjkanje zanimanja zaposlenih za vključevanje v tovrstne programe. Tako smo pri razvoju modela mentorstva in obratnega mentorstva razvili tudi predloge za spodbujanje vključevanja zaposlenih v mentorstvo in programe obratnega mentorstva v podjetju. S tem bodo programi uspešni in bodo imeli želene učinke pri izboljšanju veščin zaposlenih, izmenjavi znanja in kompetenc ter interakciji zaposlenih.

Model formalnega mentorskega programa, ki smo ga razvili, je sestavljen iz več modulov, in sicer iz osrednjega modula, nato pa smo kot primer administrativnih in tehničnih služb razvili karierno specifične module za mentorstvo in obratno mentorstvo. Primer programa mentorstva in obratnega mentorstva, ki smo ga razvili, je predstavljen v spodnji tabeli.

Razviti modeli mentorstva in obratnega mentorstva so prilagojeni vsebini in področjem, ki jih pokrivajo upravne in tehnične službe. Vsebina obratnega mentorstva temelji na učenju digitalnih kompetenc ter pridobivanju računalniških in IKT veščin za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti administrativnih in tehničnih storitev podjetja. Uvedba obratnega mentorstva kot dopolnitve tradicionalnega mentorstva bo v podjetju dodatno izboljšala izmenjavo znanj in izkušenj med zaposlenimi iz

Tabela 1: Primer programa mentorstva in obratnega mentorstva

Osnovni modul	Modul mentorstva, specifičen za poklic	Modul za obratno mentorstvo, specifičen za poklic
osnovni podatki o podjetju (ime podjetja, oddelki podjetja, organi podjetja, poslovna področja, dejavnosti, zgodovina ipd.)	osnovne informacije o upravnih in tehničnih službah	osnovne informacije o uporabi tehnoloških rešitev v administrativnih in tehničnih službah
področja dela podjetja (seznanjanje z delovnimi mesti, proces uvajanja, področja dela vsakega oddelka podjetja)	geodetske in tehnične storitve kot interna podpora drugim korporativnim storitvam	
izzivi na področju komunalne dejavnosti, s katerimi se sooča podjetje	upravni postopki	digitalizacija administrativne in tehnične službene dokumentacije
projekti, ki se izvajajo v podjetju	upravljanje cestnih zapor	
notranje politike, dokumenti in akti (na primer mentorska politika, politika pripravištva, razvrstitve delovnih mest ipd.)	geodetske in tehnične storitve, ki se opravljajo kot komercialna dejavnost	povezovanje tehnologije na različnih področjih, s katerimi se ukvarjajo upravne in tehnične službe
	projekti EU	
področja za potencialne nove projekte in pretekle (že končane) projekte	materialni viri	
	»testni teden«	»testni teden«

Lastni vir

različnih generacij. Ti bodo pridobili manjkajoče spretnosti in kompetence, ki bodo pripomogle k izboljšanju njihove uspešnosti in učinkovitosti.

Sodelovanje in izmenjava znanja bosta pripomogla tudi k izboljšanju odnosov med zaposlenimi, saj se bodo pripadniki različnih generacij bolje spoznali in odpravili stereotipe o drugih generacijah. Mlajši zaposleni se bodo lažje vključili v podjetje in na področje, na katerem bodo delali, spoznali bodo sodelavce in gradili odnose z njimi ter se aktivno vključevali v podjetje. Starejši zaposleni se bodo čutili sprejete, sposobne in vključene. To bo privedlo do manjšega stresa in negativne energije v podjetju ter večjega zadovoljstva pri delu. Vse to bo vodilo tudi k boljšemu timske delu ter učinkovitejšemu sodelovanju med ljudmi iste generacije in različnih generacij. Posledično se bosta izboljšala medgeneracijsko sodelovanje in interakcija.

Najprej je seveda treba zaposlenim predstaviti mentorske in povratne mentorske programe, ki se bodo izvajali v podjetju. Poudariti je treba pozitivne učinke, ki jih bodo programi prinesli mentorjem in mentorirancem. Treba je tudi predstaviti proces izvajanja obeh mentorskih programov v podjetju in način sprotne vrednotenja teh (Clutterbuck, 2014; Megginson idr., 2006). Da bi še izboljšali vključenost zaposlenih v programe in dosegli želene rezultate obeh programov, smo podali tudi nekaj inovativnih predlogov:

- opredelitev načinov za spodbujanje in nagrajevanje zapo-

slenih za aktivno vključevanje v mentorstvo in programe obratnega mentorstva;

- razvoj sistema nagrajevanja za najboljše mentorje (oprijemljive in neopredmetene);
- organiziranje dogodka ob koncu leta (ali pogostejše), da se poudarijo in nagradijo najboljši mentorji leta;
- objava internega glasila o mentorstvu, t. i. »mentorskega glasnika«, ki predstavlja trenutne mentorske programe podjetja v različnih enotah/oddelkih;
- podeljevanje nagrad in pohval mentorjem za njihov trud in predanost.

Ti predlogi bodo pripomogli k povečanju aktivnega vključevanja zaposlenih v mentorske in povratne mentorske programe podjetja ter s tem izboljšali rezultate teh programov in dosegli njihove cilje.

5 Sklep

Model mentorstva in obratnega mentorstva, ki smo ga razvili, bo pripomogel k izboljšanju ali nadgradnji obstoječega mentorskega sistema v podjetju. Celovit model je sestavljen iz splošnega dela, ki predstavlja vsebine, ki so z ustreznimi manjšimi prilagoditvami ali dodatki primerne za izvajanje mentorstva na ravni celotne organizacije. Drugi del je sestavljen iz vsebin z opredeljenimi zahtevanimi znanji in kompetencami, ki so specifične za vsako področje dejavnosti. Razvili smo specifičen

modul za mentorstvo in obratno mentorstvo za posamezne poklice v administrativno-tehničnem oddelku podjetja. Ta razdelek bo podjetju pomagal tudi pri razvoju karierno specifičnih mentorskih modulov za druge oddelke ali storitve v podjetju.

Prav tako bi bilo koristno uvesti »testni teden« na vseh oddelkih ob koncu mentorskega procesa, v katerem bi mentoriranec samostojno opravljal vse potrebne naloge in naloge, ki se jih je naučil med mentorskim procesom. Mentor bi nato ocenil mentorirance in mu podal izčrpne povratne informacije o pridobljenem znanju ter po potrebi (v primeru večjih odstopanj in slabega delovanja) ustrezno ukrepal ali predlagal morebitne izboljšave kadrovskemu oddelku podjetja.

Model mentorstva in obratnega mentorstva izboljšuje tudi medosebne odnose in timsko delo v podjetju ter medgeneracijsko sodelovanje. Poleg modela smo razvili tudi predloge za spodbujanje zaposlenih k aktivnemu vključevanju v mentorske programe. Cilj je doseči splošno sprejemanje in naklonjenost zaposlenih do mentorskih in povratnih mentorskih programov ter drugih programov in dejavnosti v podjetju, namenjenih izboljšanju kompetenc zaposlenih, odnosov med zaposlenimi, organizacijske klime in seveda medgeneracijskega sodelovanja. Če bodo uspešno uvedeni in izvedeni, lahko ti programi pripomorejo tudi k izboljšanju medgeneracijskega sodelovanja. Med programom se mentor in mentoriranec povezujeta, izmenjujeta veščine in izkušnje, spoznavata in se prilagajata drug drugemu. To pomaga odpraviti negativne predsodke in stereotipe ter izboljšati dojemanje članov drugih generacij, ki je globoko zakoreninjeno pri številnih zaposlenih. Medgeneracijsko sodelovanje se izboljša z uspešnim mentorstvom in programi obratnega mentorstva. Ključno je, da sta mentor in mentoriranec odprta za pogovor, da sprejemata in poskušata razumeti različna mnenja ter da sta seveda zainteresirana za sodelovanje v mentorskem in obratnem mentorskem programu.

V današnjem turbulentnem okolju nenehnih sprememb in inovativnosti se morajo zaposleni nenehno učiti, nova znanja in kompetence pa pridobivati še hitreje kot v preteklosti (Hall, 1996). Zato je zelo priporočljivo in smiselno vzpostaviti platformo oziroma aplikacijo za e-učenje in usposabljanje zaposlenih v organizacijah. Ta aplikacija ali platforma, do katere dostopajo vsi zaposleni, bo omogočala pridobivanje novih znanj in posodabljanje obstoječih. Poleg tega je zagotovljen dostop do vseh potrebnih dokumentov, aktov, informacij in drugih vsebin, pomembnih za zaposlene, njihov razvoj, dobro počutje, zadovoljstvo pri delu ter zagotavljanje učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela. Vse to se izraža v večjem zadovoljstvu zaposlenih, višji stopnji njihovega znanja in kompetentnosti, boljših medosebnih odnosih, večji produktivnosti in ohranjanju oziroma izboljšanju uspešnosti organizacije.

Danes se v okviru mentorstva pojavljajo nove oblike, zlasti e-mentorstvo in vrstniško mentorstvo. E-mentorstvo je pravzaprav usposabljanje in prenos znanja med mentorjem in mentorirancem. Podprto je z informacijsko tehnologijo in običajno poteka na daljavo prek različnih komunikacijskih kanalov (kot so Microsoft Teams, Zoom ipd.). V tem primeru sta lahko mentor in mentoriranec na različnih lokacijah, kar je še posebej koristno v multinacionalnih podjetjih. Pri vrstniškem mentorstvu sta mentor in mentoriranec iz iste generacije in starostne skupine (na primer generacija Z, milenijci ipd.).

V prihodnje se priporoča izvedba raziskave medgeneracijskega sodelovanja in njegovega vpliva na medgeneracijske odnose v organizacijah. Priporočljivo bi bilo tudi razviti pristop za spodbujanje zaposlenih k medgeneracijskemu sodelovanju in programom izmenjave znanja znotraj organizacij.

Vodstvo bo moralo več časa posvetiti tudi sodelovanju z zaposlenimi, da bi zagotovilo, da so bolj predani podjetju ter da uvedene dejavnosti za upravljanje človeških virov (kot sta mentorstvo in obratno mentorstvo) dosežejo svoj namen in želene rezultate.

Robert Šket, dipl. ekon., študent 1. letnika podiplomskega študija
Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
E-pošta: robert.sket1@student.um.si

Viri in literatura

- Bearman, S., Blake-Beard, S., Hunt, L., in Crosby, F. J. (2007): New directions in mentoring. V: Allen, T. D., in Eby, L. T. (ur.): *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*, str. 373–395. Malden, Blackwell Publishing.
- Brečko, D. (2007): Razvoj kariere v učeči se organizaciji. *Andragoška spoznanja*, 13(1), str. 58–72.
- Broadbridge, A. (1999): Mentoring in retailing: A tool for success? *Personnel Review*, 28(4), str. 336–355.
- Chao, G. T. (1997): Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), str. 15–28.
- Chao, G. T. (2007): Mentoring and organizational socialization: Networks for work adjustment. V: Ragins, B. R., in Kram, K. E. (ur.): *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*, str. 179–196. Los Angeles, Sage Publications.
- Chaudhuri, S., in Ghosh, R. (2012): Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), str. 55–76.
- Clutterbuck, D. (2014): *Everyone needs a mentor*. London, The Chartered Institute of Personnel and Development.
- Colley, H. (2002): A »rough guide« to the history of mentoring from a Marxist feminist perspective. *Journal of Education for Teaching*, 28(3), str. 257–273.
- Coombes, B. (2009): Generation Y: Are they really digital natives or more like digital refugees? *Synergy*, 7(1), str. 31–40.

- Cranwell-Ward, J., Bossons, P., in Gover, S. (2004): *Mentoring: A henley review of best practice*. Basingtoke, Palgrave Macmillan.
- Easterby-Smith, M., Araujo, L., in Burgoyne, J. (ur.) (1999): *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice*. London, Sage.
- Eller, L. S., Lev, E. L., in Feurer, A. (2014): Key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study. *Nurse Education Today*, 34(5), str. 815–820.
- Gadomska-Lila, K. (2020): Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), str. 1313–1328.
- Gonzales, C. L., in Thompson, V. (1998): Reciprocal mentoring in technology use: Reflecting with a literacy educator. *Journal of Information Technology for Teacher Education*, 7(2), str. 163–178.
- Hall, D. T. (1996): Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), str. 8–16.
- Hémous, D., in Olsen, M. (2022): The rise of the machines: Automation, horizontal innovation, and income inequality. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 14(1), str. 179–223.
- Hodges, B. (2009): Factors that can influence mentorship relationships. *Paediatric Nursing*, 21(6), str. 32–35.
- Inzer, L. D., in Crawford, C. B. (2005): A review of formal and informal mentoring: Processes, problems, and design. *Journal of Leadership Education*, 4(1), str. 31–50.
- Jensen, P. E. (2005): A contextual theory of learning and the learning organization. *Knowledge and Process Management*, 12(1), str. 53–64.
- Klasen, N., in Clutterbuck, D. (2012): *Implementing mentoring schemes: A practical guide to successful programs*. London, Routledge.
- Kram, K. E. (1985): Improving the mentoring process. *Training and Development Journal*, 39(4), str. 40–43.
- Kram, K. E. (1988): *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Lanham, University Press of America.
- Kram, K. E., in Chandler, D. E. (2005): *Mentoring and developmental networks in the new career context*. Boston, University School of Management.
- Lancer, N., Clutterbuck, D., in Megginson, D. (2016): *Techniques for coaching and mentoring*. London, Routledge.
- Marcinkus Murphy, W. (2012): Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), str. 549–573.
- Megginson, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P., in Garrett-Harris, R. (2006): *Mentoring in action: A practical guide*. London, Kogan Page.
- Mortensen, D. T., in Pissarides, C. A. (1998): Technological progress, job creation, and job destruction. *Review of Economic Dynamics*, 1(4), str. 733–753.
- Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (2022): *OECD labour force statistics 2021*. Pariz, OECD Publishing.
- Ostroff, C., in Kozlowski, S. W. (1993): The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), str. 170–183.
- Reisenwitz, T. H., in Iyer, R. (2009): Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*, 19(2), str. 91–103.
- Ropes, D. (2013): Intergenerational learning in organizations. *European Journal of Training and Development*, 37(8), str. 713–727.
- Stone, F. M. (2004): *The mentoring advantage: Creating the next generation of leaders*. Čikago, Dearborn Trade.
- Turner, A. (2015): Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), str. 103–113.
- Zachary, L. J. (2005): *Creating a mentoring culture: The organization's guide*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Zeira, J. (1998): Workers, machines, and economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 113(4), str. 1091–1117.