

Jovan Miljković¹,
Tanja Dobrić²

MENTORSTVO U ORGANIZACIJAMA³

- Sažetak -

Mentorstvo je vrlo efikasan način prenošenja profesionalne mudrosti koji se nedovoljno koristi u našim organizacijama. Ovim radom smo pokušali da ukažemo na značaj mentorstva u organizacijama, istražimo kakvo je mišljenje zaposlenih o mentorstvu koje se provodi u organizacijama, kao i neke činioce koji utiču na njihovo mišljenje. U radu su analizirani i neki uslovi koje bi trebalo zadovoljiti kako bi se optimalizovao učinak mentorskog odnosa.

Ključne reči: mentor, stažista, organizacioni mentorski programi, mentorski odnos, koordinator obrazovanja – andragog.

Uvod

Mentorstvo predstavlja jedan od najstarijih oblika prenošenja znanja sa starijeg i iskusnijeg na mlađe i manje iskusne, opisan još u Homerovoj „Odiseji“. Vremenom, mentorstvo je doživelo određene modifikacije (kao što je obrnuto mentorstvo ili mentorstvo na daljinu), ali je njegova suština ostala nepromenjena – briga mentora za razvoj i napredovanje njegovog učenika i poverenje koje se nalazi su srži ovoga odnosa. Danas, sve moderne organizacije u razvijenim socio-ekonomskim sredinama koriste mentorstvo kao ključan način učenja i uključivanja zaposlenog u organizacionu kulturu,

¹ Mr. Jovan Miljković, magistar andragogije. Redovan je student doktorskih studija na grupi za andragogiju. Zaposlen je na Filozofskom fakultetu u Beogradu, kao asistent na Odeljenju za pedagogiju i andragogiju.

² M.A. Tanja Dobrić, diplomirani andragog, Filozofski fakultet u Beogradu. Masterirala na multidisciplinarnim master studijama - Menadžment poslovnih performansi, Univerziteta u Beogradu.

³ Rad je nastao u okviru projekta „Modeli procenjivanja i strategije unapređenja kvaliteta obrazovanja u Srbiji“ (broj: 179060 (2010-2014)), koji finansira Ministarstvo obrazovanja i nauke Republike Srbije.

prenošenje profesionalne mudrosti, znanja, veština i stavova koji su osobeni za konkretnu organizaciju i deo su njenog identiteta, ali i njene konkurentске prednosti. Veštine mentorstva spadaju u menadžerske odgovornosti i deo su menadžerskog radnog profila, pa je bavljenje ovom temom podjednako zanimljivo kako za organizacione tako i za nauke o vaspitanju. U ovom radu smo pokušali da na osnovu empirijskog istraživanja dođemo do odgovora kako zaposleni u domaćim organizacijama vide proces mentorstva koji se odvija u organizacijama u kojima su zaposleni, kao i da identifikujemo neke činioce od kojih to viđenje zavisi.

Mentorstvo

Mentorstvo je proces koji je prvo opisan u Homerovoj „Odiseji“, u kojoj Odisej odlazeći u trojanski rat ostavlja svoga sina Telemaha na staranje svom prijatelju Mentoru. Grčka boginja Atina je, uzimajući Mentorov lik, često posećivala Telemaha, podučavajući ga i savetujući. Tako je nastao i opšteprihvaćeni termin „mentor“ koji se vezuje za osobu koja poseduje mudrost i iskustvo, koje u poverljivom i ličnom odnosu deli sa osobom s manje iskustva i kojoj su ovakvi saveti od velikog značaja. Velik uticaj na ustaljivanje ovog termina u međunarodnim razmerama imala je i Fenelonova knjiga „Telemahove pustolovine“, čiji uticaj prevazilazi obrazovne dimenzije.

Iako oko korišćenja termina „mentor“ postoji konzistentnost, oko uloge koju je imao Telemah u ovom odnosu postoji terminološka neusklađenost. Engleski termini „mentee“ ili „protégé“, ili „telemachus“ nemaju jedinstven prevod, o tom ne postoji konsenzus. Ovaj termin se prevodi kao: stažista, mentorisani, kandidat i štićenik. S obzirom na to da ne smatramo ni jedan od ovih termina idealnim, i da nemamo „bolji“ termin koji bismo ponudili, sve pomenute termine ćemo u daljem tekstu koristiti kao sinonime.

Postoje dva osnovna pristupa mentorstvu: sponzorski (zastupljen pretežno u SAD-u, gde je glavna uloga mentora povezivanje štićenika sa uticajnim ljudima i njegova promocija u stručnim/poslovnim krugovima) i razvojni (zastupljen pretežno u Evropi, gde je glavna uloga mentora pružanje podrške mentorisanom za njegov lični i profesionalni rast i razvoj). U ovom radu ćemo razmatrati mentorstvo prevashodno iz ugla razvojnog mentorstva.

U literaturi smo pronašli izuzetno velik broj definicija procesa mentorstva, a za potrebe ovog rada odlučili smo se za definiciju koju je dala Karmin (Karmin, 1988), koja određuje mentorstvo kao kompleksan, interaktivan proces koji se odvija između pojedinaca različitog nivoa iskustva i stručnosti, u kojem stručnjak daje podršku svom kolegi kako bi postao

efikasniji u radu i doprineo ostvarivanju ciljeva ustanove u kojoj radi. Krajnji cilj jeste razvoj i rast stažiste i njegovo napredovanje u karijeri. Ova definicija obuhvata sve značajne elemente mentorstva u organizaciji i određuje se kao značajna kadrovska funkcija (uzor, usredsređenost na rast i razvoj kandidata, poverenje, podrška, socijalizacija, itd.). Karuso (Caruso, 1992) navodi da se mentorstvo u literaturi koja proučava menadžment ljudskih resursa određuje kao:

- *učenje tehničkih znanja i veština*
- *učenje trenutnog posla*
- *učenje organizacione kulture*
- *učenje korporativne politike*
- *učenje kao priprema za budući posao*

Važno je naglasiti da mentorstvo u organizacijama predstavlja partnerski odnos koji podrazumeva razumevanje načina na koji odrasli uče, sa ciljem da mentorisani postane samostalan, efikasan praktičar i da preuzme odgovornost za sopstveni rad, ali i sredstvo kojim se osigurava unapređenje kvaliteta rada zaposlenih i postizanje ciljeva kompanije. Kram i Izabela (prema: Bierema i Hill, 2005), smatraju da mentorstvo ima dve osnovne funkcije. Prva je *instrumentalna*, koja se odnosi na profesionalni razvoj karijere kroz koučing, savetovanje, podučavanje, informisanje, sponzorstvo i davanje informacija. Druga funkcija je *psihološka* i odnosi se na interpersonalni razvoj. Ovakav razvoj omogućava usavršavanje interpersonalnih i radnih veština, smanjivanje stresa i učenje po modelu (mentor je uzor). Već smo rekli da veštine mentorstva spadaju u menadžerske odgovornosti i da su deo menadžerskog radnog profila, pri čemu se mentorstvo često prepliće sa koučingom i savetovanjem. Bez pretenzije da na ovom mestu ulazimo u bliža razgraničenja ovih pojmova čiji se sadržaj donekle preklapa, želimo da naglasimo da se oni mogu razmatrati u odnosu na dve dimenzije: *preuzimanje odgovornosti za upravljanje razvojnim procesom* i druga dimenzija koja se odnosi na *potrebe pojedinaca*. U ovom kontekstu možemo naglasiti da je koučing pretežno direktivno sredstvo, preko savetovanja koje je relativno nedirektivno do mentorisanja kao nedirektivnog sredstva. Slično je i sa identifikovanjem potreba pojedinaca i odgovornošću za njihovo zadovoljavanje. U slučaju mentorstva, kandidat je taj koji ima veći opseg odgovornosti, da kroz artikulaciju problema i slobode za biranje načina njegovog rešavanja postigne sopstveni rast i napredak, a uloga mentora je da mu predstavi različite alternative i da ga podrži (i stručno i emocionalno) u njegovim nastojanjima. Ova uloga je vrlo kompleksna i zahteva sposobnost prepoznavanja

potrebe pojedinca i odgovaranje na tu potrebu kroz određeni stil (koučing, savetovanje, vođstvo, mentorisanje), za šta mentor mora biti prethodno stručno osposobljen, jer godine iskustva i visoko stručno znanje nisu jedini činioci koji određuju dobrog mentora.

Mentorske kompetencije koje menadžer – mentor treba da poseduje mogu se grubo svrstati u dve kategorije: ono što on radi (upravlja odnosom, pomaže i podržava; i upravlja transferom kompetencija) i ono što on „jeste“ (lične karakteristike i veliko iskustvo).

Mentor treba da ima razvijene veštine proaktivnog pristupa, podrške i ohrabrivanja stažiste kako bi razvio samouverenost, samostalnost i autonomiju u njegovom radu, ali u isto vreme postavlja izazove, kritikuje i konfrontira, kako bi kod kandidata razvio kritičko mišljenje. Stoga mora da ima znanja vezana za sam proces mentorstva, koje prolazi kroz nekoliko faza. Klaterbak (2009) govori o četiri faze mentorskog odnosa: uvođenje (početak), srednji period, privođenje odnosa kraju i ponovni početak. U *prvoj fazi* mentor i kandidat izgrađuju odnos, upoznaju se i razvijaju međusobno poverenje. Mentor i mentorisani razgovaraju o međusobnim očekivanjima od odnosa, konkretnom načinu rada (frekvenciji i mestu viđanja) i o preferiranim metodama rada. U *srednjem periodu*, nakon učvršćivanja poverenja usmerava stažistu, omogućava mu da postane svestan svojih mogućnosti i kvaliteta i postavlja mu nove izazove vezane za oblast rasta i razvoja. Primenom različitih tehnika mentor pomaže mentorisanom da napravi pregled mogućih opcija i procenjuje ih na osnovu kandidatovih kriterijuma. Pri kraju ove faze stažista se sve više oslanja na sopstvenu procenu i ređe traži odobrenje mentora. Neophodno je da se *odnos* stručno i obazrivo *privodi kraju*, jer bi se stažista mogao osetiti napuštenim i zapostavljenim, što bi dovelo do smanjivanja samopouzdanja. U ovom periodu je poželjno rezimirati koji su očekivani, a koji neočekivani ishodi odnosa (za obe strane), koji rezultati nisu ostvareni, šta međusobno očekuju jedan od drugoga kada više ne budu u mentorskom odnosu, kako će taj odnos izgledati u budućnosti i koje mentorske potrebe može imati stažista, a da ih drugi ljudi mogu zadovoljiti. Nakon okončanja mentorskog odnosa, mentor i kandidat *započinju novu vrstu odnosa* kada se mogu u potpunosti smatrati jednakim. Odnos bi trebao da preraste u prijateljstvo, a ova faza krije brojne opasnosti - od teškoće stažiste da se odvoji od mentora, jer se može razviti zavisnost, do problema mentora da prihvati stažistu kao sebi ravnog.

Koristi i opasnosti mentorskih programa za organizaciju

Mentorski programi imaju brojne koristi kako za stažiste tako i za mentore, ali ćemo zbog ograničenog prostora izneti samo one koji su vezani za organizaciju.

Organizacija ima evidentne koristi u oblasti *regrutacije i profesionalne orijentacije* zaposlenih, jer programi mentorstva pojednostavljuju komplikovane procese prilagođavanja novih zaposlenih, a mentor pomaže kandidatu da prevaziđe probleme kulturnog šoka u novoj kompaniji, kao i osećanje neizvesnosti. Oni omogućavaju da zaposleni lakše i brže postanu produktivniji.

Programi mentorstva omogućavaju *uspešno planiranje karijere zaposlenih*, kao i planiranje naslednika tj. zaposlenih koji će najadekvatnije naslediti one koji odlaze.

Upravljanje korporativnom kulturom je olakšano programima mentorstva, jer je mentor posrednik između kandidata i organizacije – posredstvom mentorstva kandidat stvara pozitivnu sliku o organizaciji, kao i osećaj posvećenosti i lojalnosti kompaniji, jer omogućava da se kandidat oseti kao aktivan učesnik, čime se stvara osećaj identifikacije sa ciljevima organizacije. Usvajanje kulturnih vrednosti kompanije je olakšano, jer mentor pomaže kandidatu da razjasni koji su aspekti kulture nepromenljivi i ne dovode se u pitanje, a o kojima se može diskutovati. Takođe je omogućeno rešavanje problematičnih pitanja organizacione kulture kroz organizovanje povremenih sastanaka mentora i kandidata gde se razgovara o napretku kandidata, čime se omogućava da se rasprave svi problemi koji muče kandidata, a vezani su za organizacionu kulturu. Ovo se uvodi zato što mnogi talentovani pojedinci napuštaju organizaciju, smatrajući da kultura ne podržava njihove potrebe.

Mentorski programi omogućavaju *poboljšanje komunikacije*, jer mentorstvo unapređuje i podstiče komunikaciju različitih stepena hijerarhije i funkcija – između rukovodećih struktura i nižih nivoa, dok se neformalna komunikacija koju imaju mentor i kandidat može proširiti na sve nivoe organizacije.

Korišćenjem mentorstva *povećava se motivacija i zadržavanje zaposlenih* u organizaciji prevazilaženjem barijera novozaposlenih. Mentor se ozbiljno bavi karijerom kandidata i objašnjava razloge postojanja pojedinih poteškoća prilikom navikavanja na nove radne uslove. Vredi pomenuti i prevazilaženje monotonije iskusnih radnika, jer je mentorski odnos značajno sredstvo za održavanje interesovanja za posao, preispitivanjem sopstvene ideje o kompaniji i ličnih ciljeva, i usavršavanjem veština i sposobnosti.

Mentorstvom se *smanjuju troškovi obuke* u organizaciji, jer je mentorstvo relativno jeftina metoda u sticanju kompetencija i novih uloga. Značaj mentorstva je teško iskazati novčanom vrednošću, ali zadržavanje najtalentovanijih radnika jeste jedan od njegovih zadataka i mogućnosti. Korišćenjem e-mentorstva smanjuju se putni i drugi troškovi u poređenju sa klasičnom obukom, ili sa eksternim seminarima i treninzima.

Mentorstvo na daljinu, odnosno korišćenje informaciono-komunikacionih tehnologija, čini ovaj proces lakšim, efikasnijim i prijemčljivijim za mnoge zaposlene, koji možda u drugim situacijama nikada ne bi bili u mogućnosti da uđu u proces mentorstva.

Mentorstvo *omogućava obrazovanje na radnom mestu*, olakšavajući učenje korišćenjem postojećih resursa u organizaciji, kada iskusniji zaposleni pomažu manje iskusne. Ono podstiče mentore na razmišljanje i intelektualni rad kako bi bolje sagledali lične i profesionalne obaveze i podstiče stvaranje organizacije koja uči kreirajući među zaposlenima atmosferu doživotnog učenja.

Programi mentorstva mogu predstavljati i *potencijalnu pretnju* po organizaciju ukoliko se ne provode dovoljno profesionalno. Jedna od pretnji je *gajenje elitizma*, kada kompanija namenjuje mentorstvo samo „odabranim“ kandidatima i kada nisu jasni uslovi i kriterijumi za konkurisanje u programima mentorstva, bilo za mentora ili kandidata. Takođe je moguće da se u izboru mentora ili stažiste javi *diskriminacija*, na osnovu pripadnosti određenoj kulturi ili/i socijalnoj sredini, religiji, polu, veroispovesti, seksualnoj orijentaciji, itd. Programi mentorstva mogu biti *pretnja za organizacionu kulturu*, jer usporavaju promene u organizacijskoj hijerarhiji, kao i vrednostima i ciljevima organizacije i čine ih rigidnim i nedovoljno fleksibilnim.

Ipak, mentorstvo predstavlja veoma moćno sredstvo u razvoju ljudskih potencijala, ali ukoliko se ne provodi na pravi način može biti uzrok mnogih problema koje je moguće prevazići otvorenom komunikacijom svih strana uključenih u mentorski proces.

Programi mentorstva u organizacijama

Mentorski programi zahtevaju interakciju između: kandidata, mentora i koordinatora programa (menadžera ljudskih resursa, menadžera za trening i razvoj, andragoga - menadžera za obrazovanje), naravno, uz podršku višeg menadžmenta i u skladu sa strategijom organizacije. Mentorstvo se može i spontano javiti u organizacijama, ali samo planirano, formalno mentorstvo

obezbeđuje ispunjenje ciljeva organizacije, a pažljivo planiranje programa i obuka svih učesnika u tom procesu garantuje njegov uspeh. Da bi program mentorstva u organizaciji bio kreiran i proveden na optimalan način, ciljevi programa moraju biti jasno postavljeni, a sam program mora odgovarati potrebama i specifičnostima organizacione kulture. Top menadžment mora biti aktivno uključen u celokupan proces mentorstva i podržavati ga i sopstvenim primerom. Programi mentorstva moraju biti prilagođeni razvojnim potrebama organizacije, kandidatima i mentorima. U skladu sa rečenim, potrebno je izvršiti pravilnu selekciju pri izboru mentora, kandidata i pravljenju mentorskih parova. Obavezno je obezbediti sistem podrške, poverljivosti i demistifikacije mentorskih programa, kao i redovnu evaluaciju mentorskih programa, kroz praćenje rezultata svih uključenih strana – kandidata, mentora, menadžmenta i organizacije.

Najvažniji učesnici u mentorskim programima su *kandidat i mentor*, i za njih je potrebno organizovati obuku kako bi razumeli svrhu i cilj programa (za svakog posebno, kao i za organizaciju), odnosno koje su prednosti za kandidata, koje za mentora, a koje za organizaciju, kao i pojedinačne odgovornosti kako bi program na kraju imao pozitivan rezultat.

Elementi uvodne obuke za stažiste su organizaciona očekivanja od programa, zatim, šta kandidat realno može očekivati od mentora i šta će mentor očekivati od kandidata, kao i šta oboje treba da urade da bi odnos bio pozitivan za obe strane.

Uvodna obuka za mentore treba da ima elemente vezane za motivaciju mentorovog rada sa kandidatom, kao i pružanje pomoći razumevanju na koje načine on može da doprinese profesionalnom i ličnom razvoju kandidata, ali i razvoju sopstvene karijere. Potrebno je osposobiti mentora za korišćenje različitih tehnika rada sa stažistom, ali i stvoriti međusobna komplementarna očekivanja i uloge između mentora i mentorisanog.

Neuspeh mentorskih programa se dešava uglavnom kada niko iz kadrovske odeljenja nema dovoljno vremena da se bavi ovim aktivnostima. Osnovni zadaci koordinatora u mentorstvu su povezivanje svih strana uključenih u proces mentorstva (kandidata, mentora i upravljačkog kadra), kao i pružanje pomoći prilikom rešavanja problema u mentorskim odnosima. Koordinator je osoba koja je odgovorna za podržavanje celokupnog ciklusa mentorstva, u okviru čega se bavi: regrutovanjem mentora i stažiste, kao i njihovim promovisanjem; organizovanjem obuka i treninga; određivanjem parova – parove određuje na osnovu iskustva i karakteristika mentora i kandidata; evaluiranjem mentorskog procesa; upravljanjem budžetom i procesom kontrole kvaliteta; prezentacijom i promovisanjem programa mentor-

stva unutar i van organizacije; i održavanjem internetske stranice i upravljanjem multimedijalnim obrazovnim sadržajima.

Opis istraživanja

Cilj našeg istraživanja je utvrđivanje mišljenja zaposlenih o mentorstvu kao posebnom vaspitno-obrazovnom procesu koji se odvija u radnom okruženju, kao i utvrđivanje eventualne veze između mišljenja zaposlenih i nekih njihovih radnih karakteristika (radne pozicije, godina radnog iskustva, pozicije mentor i/ili kandidat) i vlasničke strukture organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni. Kako bismo realizovali postavljeni cilj, u okviru ovog empirijskog istraživanja koristili smo deskriptivnu metodu, a što se tiče tehnika opredelili smo se za tehnike skaliranja i anketiranja. Shodno odabranim istraživačkim tehnikama, u istraživanju smo koristili bateriju instrumenata sačinjenu od upitnika i petostepene skale Likertovog tipa, a podaci su prikupljeni tokom aprila 2011. godine *on-line* putem, uz pomoć programa „Makesurvey“. Populaciju sačinjavaju zaposlene osobe sa teritorije Beograda, a uzorak je slučajna, stratifikovana po osnovu vlasničke strukture organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni i broji ukupno 86 ispitanika (43 ispitanika iz organizacije u društvenom vlasništvu i 43 ispitanika iz privatnih kompanija). Prilikom odabira ispitanika vodili smo računa da uzimamo ispitanike samo iz organizacija u kojima se provodi mentorstvo.

U našem istraživanju smo imali dve nezavisne varijable. Prvu nezavisnu varijablu predstavljaju radne karakteristike ispitanika. Ovu kompleksnu varijablu smo operacionalizovali preko tri indikatora: radna pozicija ispitanika (pripravnik, izvršilac, menadžer prve linije, menadžer srednje linije, top menadžer), godine radnog iskustva (staža) i uloge koju ima u organizaciji, u kontekstu našeg istraživanja (kandidat, mentor i kandidat istovremeno). Drugu nezavisnu varijablu predstavlja svojinski status organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni. Prema ovoj varijabli razlikujemo privatne i državne organizacije.

Zavisnu varijablu u našem istraživanju predstavlja mišljenje ispitanika o mentorstvu koje se provodi u organizaciji u kojoj su zaposleni. Ovu kompleksnu varijablu smo operacionalizovali preko mišljenja ispitanika o različitim aspektima mentorstva koje se odvija u njihovim organizacijama, i to mišljenja o: podršci koju top-menadžment pruža mentorskim programima, načinu odabira mentora i kandidata, stvaranju i jačanju kulture u organizaciji koja podstiče mentorstvo, načinu pripreme zaposlenih za uloge mentora i kandidata, odnosima između mentora i kandidata, ulozi menadžera ljudskih

resursa u programima realizacije mentorstva, i na kraju, mišljenju o mentorstvu na daljinu.

Pretpostavili smo da svojinski status organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni utiče na njihovo mišljenje o mentorstvu koje se provodi u njihovim organizacijama, i to da ispitanici iz privatnih kompanija imaju pozitivnije mišljenje o mentorstvu i da ga više vrednuju od ispitanika koji rade u društvenim organizacijama.

Kako bismo postigli cilj istraživanja i proverili hipotezu, u obradi dobijenih podataka koristili smo program za statističku obradu podataka SPSS, a u okviru njega statističke postupke koji obuhvataju izračunavanje frekvencija, koeficijenta kontingencije i hi-kvadrata.

Analiza i interpretacija dobijenih rezultata

Već smo napomenuli da nam je uzorak stratifikovan po pitanju vlasničke strukture organizacija iz kojih dolaze naši ispitanici (procentualno po 50% njih dolazi iz društvenih i privatnih organizacija). Što se tiče drugih istraživanih karakteristika ispitanika možemo reći da najveći broj njih (trećina) radi na poziciji izvršioca, a nešto manji broj (23,3%) su pripravnici i menadžeri prve linije (20,9%). Među ispitanicima, što se tiče radnog staža, prednjače oni sa do 5 godina iskustva (45,3%), za njima slede oni sa iskustvom između 5 i 10 godina (31,4%), zatim ispitanici između 10 i 20 godina (15,1%), dok je najmanje bilo onih sa stažom preko 20 godina (8,1%). Iskustvo naših ispitanika u mentorskom procesu je relativno ujednačeno: 52,3% ispitanika ima samo kandidatsko iskustvo dok ostali ispitanici imaju iskustvo i kao mentori i kao kandidati.

Vrlo je zanimljivo da **najveći procenat ispitanika (41,9%) ima ambivalentno mišljenje o podršci koju viši menadžment pruža programima mentorstva** u njihovim organizacijama, dok nešto manji procenat (40,7%) ima pozitivno mišljenje i smatra da je top-menadžment uvideo prednosti obrazovanja zaposlenih i da ima pozitivan odnos prema obrazovanju u kompaniji. Ovo ukazuje da rukovodeći kadar još uvek nije do kraja svestan značaja obrazovanja kadrova, ili jednostavno smatra da zaposleni o tome sami moraju da brinu ili da neko na nižim pozicijama treba da vodi računa o mentorskim programima zaposlenih. Sa aspekta organizacione kulture ovo nisu ohrabrujući rezultati, jer se zaposleni identifikuju sa liderima u organizaciji i promišljaju i procenjuju šta je ono što lideri čine, a ne šta verbalno podržavaju. Najbolje bi bilo da top-menadžeri i sami uđu u mentorske programe, ali i da svojim odlukama kreiraju takav sistem koji će i mentorima i stažistima omogućiti ve-

će beneficije i mogućnosti napredovanja. Statistička obrada podataka je pokazala da vlasnička struktura organizacije nije uticala na mišljenje ispitanika, dok je između mišljenja i pozicije mentor/kandidat utvrđena niska povezanost na nivou statističke značajnosti 0,05, i povezanost srednjeg intenziteta na nivou statističke značajnosti 0,01 između radne pozicije ispitanika, godina radnog iskustva i mišljenja o podršci top-menadžmenta mentorskim programima. Najveći procenat ispitanika (46,7%) koji imaju samo iskustvo štićenika ima pozitivno mišljenje o podršci koju top-menadžment pruža programima mentorstva, što objašnjavamo korišću koju oni imaju u ovom procesu, odnosno prilikom da od stručnjaka u direktnom i neposrednom kontaktu nauče kako se obavlja posao i šta treba činiti u organizaciji kako bi se napredovalo. Najveći procenat ispitanika (56,1%) koji su imali priliku da budu i u poziciji kandidata i u poziciji mentora ima ambivalentno mišljenje prema podršci koju top-menadžment daje programima mentorstva, što može imati više uzroka. Neki od mogućih razloga su neadekvatno nagrađivanje mentora ili možda prisuda sa kojom ulaze u proces. Što se tiče pozicije na kojoj ispitanici rade, svi osim neposrednih izvršilaca imaju pozitivno mišljenje o podršci rukovodećeg kadra programima mentorstva.

Neposredni izvršioци (njih 41,38%) imaju negativno mišljenje o podršci top-menadžmenta programima mentorstva. Jedno od mogućih tumačenja ove pojave je verovatno njihova obaveza da budu u isto vreme i mentori pripravnicima i da budu stažisti, što im možda predstavlja dodatni angažman koji nije dovoljno cenjen u organizaciji. Što se tiče godina radnog staža, one su, prema našem mišljenju, povezane na sličan način i sa sličnim tumačenjem kao i pozicija na kojoj rade ispitanici. Naime, najviše ispitanika sa do 5 godina radnog staža ima pozitivno mišljenje, dok oni sa stažom od 5 do 10 godina imaju pretežno ambivalentno mišljenje.

Što se tiče **mišljenja ispitanika prema načinu izbora mentora i kandidata, ono je u najvećem procentu (48,8%) ambivalentno**, a za njima slede ispitanici sa pozitivnim mišljenjem (31,4%). Ovo nam ukazuje na propuste koje menadžment organizacije ima u izboru adekvatnih mentora, koji moraju posedovati različite kvalitete kako bi mogli obavljati ovo ulogu, zatim u izboru kandidata koji će se naći u poziciji mentorisanog, ali i načinu uparivanja mentora i kandidata, jer svakom kandidatu ne odgovara svaki potencijalni mentor, bez obzira na brojne vrline koje on poseduje. Od svih nezavisnih varijabli (indikatora) jedino su godine radnog iskustva bile statistički povezane srednjim intenzitetom sa pomenutim mišljenjem, na nivou statističke značajnosti 0,01. Ambivalentno mišljenje najviše su iskazali ispitanici koji imaju preko 20 godina radnog staža (71,4%), zatim oni koji imaju do 5 godina radnog iskustva (56,4%) i ispitanici koji rade od 5 do 10 godina

(55,6%). Najizraženije negativno mišljenje imaju ispitanici sa radnim stažom između 10 i 20 godina (53,8%). Ovakvi rezultati govore da ne postoji razvijena svest, a ni praksa selekcije i odabira pravih kandidata za mentore i kandidate. Stoga bi naša preporuka organizacijama bila da je neophodno provesti obrazovne aktivnosti o značaju ove metode učenja i rada sa zaposlenima kako bi adekvatno mogle da odgovore potrebama zaposlenih, kao i brzim promenama koje proizlaze iz okoline.

Analizirajući **mišljenje ispitanika o stvaranju i jačanju kulture koja pogoduje mentorstvu u organizacijama, možemo konstatovati da je ono u najvećoj meri negativno** (43%), za njima slede oni koji imaju ambivalentno mišljenje (31,4%), a najmanje je onih koji imaju pozitivno mišljenje o ovom pitanju (25,6%). Jedino se svojinski status organizacije pokazao značajno povezanim sa mišljenjem koje zaposleni imaju prema stvaranju kulture mentorstva, dok se radna pozicija, godine radnog iskustva i pozicija mentor-kandidat nisu pokazali kao statistički značajno povezani. Najveći procenat ispitanika koji dolaze iz državnih organizacija (60,5%) smatra da organizacija u kojoj su zaposleni ne stvara i ne podržava kulturu u kojoj se mentorstvo ceni i pospešuje, za razliku od zaposlenih u privatnim kompanijama, koji izražavaju u podjednako meri pozitivno i ambivalentno mišljenje (37,2%) o sopstvenim organizacionim kulturama i njihovoj podršci mentorstvu u organizacijama. Iz ovoga možemo zaključiti da privatne kompanije posvećuju veću pažnju stvaranju kulture mentorstva, od državnih kompanija. One prepoznaju i nagrađuju menadžere koji prenose i šire znanja svojim kolegama i više vrednuju uspešne programe obrazovanja, jer im to omogućava zadržavanje najboljih i najtalentovanijih kadrova.

Polovina ispitanika ima pozitivno mišljenje prema pripremi i obuci mentora i kandidata za proces mentorstva, a malo manje od trećine (32,6%) ima ambivalentno mišljenje. Ovakvi rezultati ne čude, s obzirom da smo istraživačkim instrumentom prikupljali podatke o tome kako ispitanici ocenjuju neophodnost sprovođenja obuke svih strana uključenih u proces mentorstva. Iskazivanje ovakvih obrazovnih potreba se u potpunosti uklapa u teorijska razmatranja, prema kojima se obukom i mentora i stažiste (uz odgovarajuću podršku menadžmenta), nivo uspeha njihovog odnosa „povećava čak na 90 procenata“ (Klaterbak, 2009, str.101). Istraživanjem smo došli do rezultata prema kojima su sa ovim mišljenjem statistički povezane godine radnog iskustva (povezanost srednjeg intenziteta, nivo 0,01) i vlasnička struktura organizacije u kojoj su zaposleni (niska povezanost, nivo značajnosti 0,05). Bez obzira na broj godina radnog staža, sve grupe ispitanika su imale pretežno pozitivno mišljenje o pripremi i obuci mentora i mentorisanih koje se sprovode u organizacijama, s tim što su ispitanici sa najmanje

staža imali najpozitivnije mišljenje (njih 64,1%), što tumačimo njihovom povećanom potrebom da u novom okruženju dobiju jasno strukturirano iskustvo, koje će im pomoći u njihovom daljem napretku. Zaposleni u privatnim kompanijama imaju pozitivno mišljenje prema pripremi i obuci za proces mentorstva, koji se odvija u njihovim organizacijama (čak 60,5% njih ima pozitivno mišljenje, ambivalentno 32,6%, a negativno samo 7,0%), za razliku od ispitanika iz državnih organizacija gde je pozitivno mišljenje u manjem procentu izraženo. Pretpostavljamo da se mentorstvo sprovodi stihijski u državnim organizacijama, bez dovoljno razvijene svesti o značaju obrazovanja za dalje napredovanje kompanije, a posebno mentorstva kao specifičnog oblika učenja u radnom okruženju. Stoga imamo raspodelu gde 39,5% zaposlenih ispitanika ima pozitivno mišljenje, ambivalentno je 32,6%, a 27,9% ima negativno.

Što se tiče **mišljenja ispitanika o odnosu između mentora i mentorisanog, najveći procenat (48,8) ima pozitivno mišljenje**, 26,7% ambivalentno, a 24,4% ispitanika ima negativno mišljenje. Ambivalentno i negativno mišljenje tumačimo lošim iskustvom ispitanika sa mentorima, ali i mentora sa kandidatima. Ovo ukazuje na potrebu za profesionalnijom selekcijom mentora i kandidata, ali i kvalitetnijom obukom koja bi trebala da ih pripremi za nove uloge. Ipak, ohrabruje podatak da gotovo polovina ispitanika ima pozitivno mišljenje o odnosima u mentorskom procesu, koji bi trebalo da krasi uzajamna briga i poštovanje. Jedina varijabla koja se pokazala statistički značajnom (na nivou značajnosti od 0,01) za ovakvo mišljenje su godine staža ispitanika. Zanimljivo je da ispitanici sa najmanje radnog iskustva (66,7%) najpozitivnije ocenjuju odnose, za razliku od onih koji imaju 5 do 10 godina iskustva, među kojima dominira negativno mišljenje (37%), dok su ostale kategorije uglavnom ambivalentne. Ovo tumačimo time što najmlađi članovi organizacije najviše dobijaju iz mentorskog odnosa, pa možda i najviše investiraju u taj odnos. S druge strane, već smo izrazili određene rezerve prema stimulativnosti organizacione kulture za razvoj mentorstva, pa shodno tome tumačimo i podatke dobijene za nezadovoljnu kategoriju ispitanika, koji su verovatno u poziciji i da budu mentori i da imaju mentore, te ih ta uloga, možda, previše iscrpljuje a njihov napor organizacija nedovoljno nagrađuje.

Mišljenje ispitanika o menadžeru ljudskih resursa zaduženom za koordinisanje i evaluaciju mentorskog odnosa se nije pokazalo kao najbolje. Naime, 38,4% ispitanika ima pozitivno mišljenje o aktivnostima pomenutog menadžera, ali zato 36% ispitanika nema pozitivno mišljenje. Kako se radi o malom uzorku, smatramo da ovu razliku možemo zanemariti. Ono što zabrinjava je činjenica da se radi o vrlo važnoj osobi za uspeh mentorskog procesa, jer od samog početka procesa mentorstva pa do kraja menadžer

ljudskih resursa (ili koordinator za obrazovanje) treba da bude prisutan i na raspolaganju kandidatu, mentoru i menadžmentu, kako bi se uspešno odgovorilo na sva pitanja i probleme koji se mogu javiti. Ovo donekle objašnjava dosadašnje rezultate vezane za mišljenje ispitanika o organizacionoj kulturi, načinu izbora mentora i stažista i podršci koju menadžment pruža programima mentorstva. Nismo pronašli statistički značajnu vezu između nezavisnih varijabli i ovog indikatora zavisne varijable.

Poslednji indikator zavisne varijable je mišljenje ispitanika o e-mentorstvu ili mentorstvu na daljinu. **Polovina naših ispitanika ima negativno mišljenje prema mogućnostima da se mentorski proces obavlja putem savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija**, a samo 15,1% njih ima pozitivno mišljenje. Ovakav podatak nas ne iznenađuje mnogo, a razloga za to je nekoliko. Mentorstvo podrazumeva zbližavanje ljudi, što se tradicionalno vezuje za direktnu komunikaciju (licem u lice). S druge strane, ovakav vid mentorstva podrazumeva znanja vezana za *on-line* tehnologiju, ali nismo sigurni da ih naši ispitanici poseduju na potrebnom nivou. I na kraju, ovo bi omogućavalo da se formalne obaveze (što mentorstvo jeste) realizuju i van radnog vremena, što verovatno ne izaziva oduševljenje učesnika ovog procesa. Statističkom obradom dobijenih podataka, dobili smo povezanost pozicije na kojoj rade ispitanici i uloge u kojoj su (kandidat ili mentor/kandidat) i mišljenja o mogućnosti realizacije mentorskog procesa *on-line* putem. Obe povezanosti su srednjeg intenziteta, na nivou statističke značajnosti od 0,05. Najviše pripravnika (45%) ima ambivalentno mišljenje o mogućnostima sprovođenja mentorstva *on-line* putem, dok ostale kategorije imaju uglavnom negativno mišljenje. Što se tiče uloge koju imaju u mentorskom procesu, oni koji su bili samo kandidati imaju tek malo pozitivnije mišljenje o korišćenju informaciono-komunikacionih tehnologija u mentorskom procesu od onih koji su imali priliku da budu u obe uloge. To tumačimo većim mogućnostima koje ove tehnologije nude za komunikaciju sa mentorima (u bilo koje vreme, sa bilo koje udaljenosti), a da se isti razlog javlja kao uzročnik veće odbojnosti koje mentori imaju prema ovom obliku mentorstva. Ovo ne znači da isključujemo potencijalno veću osposobljenost mentorisanih za korišćenje *on-line* tehnologija od njihovih mentora, ili njihovu veću otvorenost za nova iskustva.

Zaključna razmatranja

Mentorstvo je kao oblik učenja i obrazovanja u kompanijama važan vid usavršavanja kadrova i dovodi do povećanja radnih sposobnosti zaposlenih,

koji na taj način doprinose razvoju kompanije i bržem adaptiranju potrebama nametnutim okolinom. Ono može, a ne mora, biti vezano sa sadašnjim obavljanjem posla, jer omogućava zaposlenom da ostvari lični razvoj i razvoj karijere, kao i ostvarivanje poslovnih ciljeva kompanije.

Čini nam se da se na našim prostorima mentorstvo kao oblik učenja i razvoja zaposlenih ne primenjuje onoliko koliko je potrebno i očekivano, s obzirom na to da smo još uvek u tranziciji, u kojoj nam predstoji još mnogo izazova u dostizanju modernog i tehnološki naprednog poslovanja. Istraživanje daje prikaz trenutnog stanja mentorstva u našim kompanijama, odnosno kako zaposleni u privatnim i državnim organizacijama subjektivno procenjuju značaj mentorstva za razvoj kompanije i njenih zaposlenih.

Možemo zaključiti da su ispitanici vrlo svesni značaja obrazovanja putem mentorstva, ali i da procenjuju da se top-menadžment mora aktivnije angažovati u planiranju, realizovanju i promovisanju obrazovanja i učenja uopšte a time i mentorstva kao posebnog oblika učenja na radnom mestu. Način izbora mentora nije zasnovan na utvrđenim kriterijumima pa otuda i podaci da većina ispitanika ima ambivalentno mišljenje o ovom pitanju. Mentorstvo u našim organizacijama u najvećem procentu pozitivno ocenjuju ispitanici koji su starosno i radno najmlađi, čime se formira slika da je mentorstvo sredstvo za manje radno iskusne zaposlene. Međutim, ne treba ispuštiti iz vida činjenicu da ono predstavlja i dugogodišnji angažman namenjen radnicima koji se spremaju za više i odgovornije menadžerske funkcije. Uključivanjem kadrovske stručnjake (menadžera za obrazovanje – andragoga) u proces mentorstva, koji na osnovu kompetencija mentora i razvojnih potreba kandidata vrši pravilnu selekciju parova, obezbeđuje se pozitivan ishod procesa. Na osnovu dobijenih rezultata možemo reći da privatne organizacije pozitivnije vrednuju programe obrazovanja i mentorstva, jer im omogućavaju zadržavanje najboljih radnika, ali i da prepoznaju i nagrađuju menadžere koji prenose i šire korporacijska znanja svojim kolegama, čime se razvijaju mreže znanja u organizaciji. Ohrabruje dobijeni podatak da je odnos mentora i kandidata u mentorskom radu većina ispitanika ocenila pozitivno, ali moramo priznati da smo očekivali u većem procentu izraženo pozitivno mišljenje prema ulozi i aktivnostima koje obavlja menadžer za trening i razvoj u realizovanju obrazovanja i učenja putem mentorstva. Ovo ukazuje da u pitanju mentorstva postoji još dosta prostora za napredak. Ispitanici su loše procenili mentorstvo na daljinu, što može da bude indikator nezamenljivosti komunikacije licem u lice, ali i nedovoljne razvijenosti računarskih kompetencija.

U svakom slučaju, mentorstvo je milenijumima bilo prisutno u obrazovanju, i sama činjenica da je do danas opstalo govori o njegovoj nezamenljivi-

vosti. Ono što je novo, to je pokušaj da se naučnim metodama maksimalno poboljša mentorski proces, a istraživanja i organizaciona praksa pokazuju da obuka svih zainteresovanih strana u velikoj meri pospešuje proces. Takođe, podrška koju organizacija pruža mentorskim programima i postojanje andragoški osposobljene osobe koja bi obezbeđivala optimalne uslove paru u mentorskom odnosu je nešto što se javlja kao uslov od esencijalnog značaja za ostvarivanje cilja ovog partnerstva, a to je rast i napredak i mentora i mentorisanog, ali i organizacije u kojoj se odnos realizuje.

MENTORING IN ORGANIZATIONS⁴

- Abstract -

Mentoring is a very effective way of transmitting professional wisdom that is under-utilized in our organizations. With this work we tried to point out the importance of mentoring in organizations, research opinion of the employee about mentoring programmes that is implemented in organizations, as well as some factors that influence on their opinion. This paper analyzes some conditions that should be met in order to optimize the effect of mentoring relationships.

Keywords: **mentor, mentee, organizational mentoring programs, mentoring relationship, educational coordinator – andragogue.**

⁴ This paper is a result of the project "Models of evaluation and strategies for improvement of education quality in Serbia", No 179060 (2010-2014), financially supported by the Ministry of Education and Science, Republic of Serbia.

Literatura:

- Alibabić, Š. (2002) Teorija organizacije obrazovanja odraslih, Filozofski fakultet, Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta, Beograd.
- Bierema, L., Hill, J. (2005), Virtual Mentoring and HRD, *Advances in Developing Human Resources*, November 2005; Sage, vol. 7, 4.
- Bogičević Milkić, B. (2006), Menadžment ljudskih resursa, Beograd, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd.
- Brockbank, A., McGill, I. (2006), *Facilitating Reflective Learning Through Mentoring and Coaching*, Kogan Page Ltd, London GBR.
- Carmin, C. (1988), Issues in Research on Mentoring: Definitional and Methodological. *International Journal of Mentoring* 2.2.: 9-13.
- Clutterbuck, D., Gill L. (2004), *Situational Mentor: An International Review of Competencies and Capabilities in Mentoring*, Ashagete Publishing Group, England.
- Čizmić, S., Bojanović R., Štajnberger I., Petrović J. (1995) Psihologija i menadžment, Filozofski fakultet, Institut za psihologiju, Beograd.
- Desler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd.
- Despotović, M. (2000), *Igra potrebe – Andragoške varijacije*, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd.
- Jarvis, P. (2003), *Poučavanje – teorija i praksa*, Hrvatska zajednica pučkih otvorenih učilišta, Andragoški centar, Zagreb.
- Klaterbak, D. (2009), *Svakome je potreban mentor*, Miloš Kramaršić - izdavač, Beograd.
- Megginson D. (2006), *Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers*, Kogan Page, Limited, London.
- Mihailović D., Ristić S. (2009), *Organizaciono ponašanje*, Fakultet organizacionih nauka, Prvo izdanje, Beograd.
- Milosavljević G. (2008), *Trening i razvoj*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka
- Robbins S., Coulter S. (2005), *Menadžment*, Osmo izdanje, Data Status, Beograd.
- Stone F. M. (2007), *Coaching, Counseling and Mentoring: How to Choose and Use the Right Technique to Boost Employee Performance*, 2nd Edition, Saranc Lake, New York, USA.
- Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, Data Status.