

NASTAVNO-NAUČNOM VEĆU
FILOZOFSKOG FAKULTETA
BEOGRAD

REFERAT O OCENI MAGISTARSKOG RADA

Na sednici Nastavno-naučnog veća Filozofskog fakulteta u Beogradu izabrani smo u Komisiju za ocenu magistarskog rada Jelene Šribar. Tema magistarskog rada je **Efikasnost mentorstva kao tehnike razvoja ljudskih resursa.**

Pošto smo detaljno pregledali magistarski rad podnosimo sledeći:

IZVEŠTAJ

1. Predmet magistarskog rada

U magistarskom radu Jelena Šribar ispituje efikasnost mentorstva kao tehnike razvoja ljudskih potencijala i utvrđuje faktore uspešnosti mentorskog programa.

Jelena Šribar polazi od činjenice da se mentorstvo od svih tehnika razvoja talenata i učenja zaposlenih najbrže širi radnim organizacijama Evrope. Budući da je neposredno vezano za karijeru pojedinca i za njegove psihosocijalne funkcije, mentorstvo dvostruko podržava razvoj pojedinca. Neposrednije vezano za karijeru pojedinca, funkcija mentorstva je da podstiče učenje i priprema ga za kretanje i napredovanje, pre svega u hijerarhiji organizacije, a psihosocijalna funkcija mentorstva je da pojačava osećanje kompetentnosti, jasnoću identiteta i efikasnost u profesionalnim ulogama. Zajednički ove dve funkcije omogućavaju osobi da uspešno izađe na kraj sa izazovima u svakoj fazi profesionalne karijere.

U teorijskom delu rada, koji zasniva na velikom broju relevantnih referenci, Jelena Šribar polazi od definicije da je mentor osoba koja «nekom drugom pomaže da nauči nešto što bi sama učila sporije, manje dobro ili uopšte ne bi naučila» i da je mentorstvo davanje mudrih i pouzdanih saveta, a mentor osoba koja pomaže drugome da kroz učenje doživi lični rast. Takođe, Jelena Šribar naglašava da je mentorstvo i davanje informacija i vođenje od strane osobe sa iskustvom, veštinama i stručnošću, koje su korisne za lični i profesionalni razvoj štićenika.

2. Ciljevi magistarskog rada

Polazeći od navedenih definicija mentorstva i mentora kao i savremenih pitanja razvoja i razvijanja ljudskih resursa u kompanijama, kandidatkinja u radu realizuje postavljene ciljeve i zadatke kako bi na osnovu rezultata dva eksplorativna istraživanja odgovorila da li je, i zbog čega je primena mentorstva efikasna u različitim okruženjima multinacionalne kompanije, kao i šire, u organizacijama u Srbiji.

U magistarskom radu Jelena Šribar je obavila dva istraživanja koja idu u dva pravca: jedno je realizovano u okruženju multinacionalne FMCG kompanije u kojoj godinama postoji praksa mentorstva, a drugo je sprovedeno na uzorku organizacija u Srbiji.

Konkretnije, istraživanje u multinacionalnoj kompaniji je dalo procenu percipirane vrednosti koju mentorstvo ima za menadžerski nivo zaposlenih, bilo da menadžeri imaju ili nemaju mentore, definisalo faktore koji na mentorstvo utiču pozitivno i negativno i dalo je procenu kakvu ulogu u ovom procesu ima Odeljenje ljudskih resursa kompanije (HR).

Istraživanje sprovedeno u organizacijama u Srbiji je pokazalo kakva je praksa razvoja ljudskih resursa i kakva je primenljivost mentorstva u domaćim firmama.

Oba istraživanja su imala eksplorativno-eksplikativni karakter.

Ciljevi istraživanja u multinacionalnoj kompaniji su:

- Da se proceni percipirana vrednost koju mentorstvo ima za menadžerski nivo zaposlenih, bilo da menadžeri imaju ili nemaju mentore.

- Da se definišu faktori koji na mentorstvo utiču pozitivno i koji negativno.

- Da se proceni uloga koju u ovom procesu ima Odeljenje ljudskih resursa kompanije.

- Da se iz odgovora otvorenog tipa dobiju objektivni podaci za unapređenje postojećih mentorskih programa.

Ciljevi istraživanja u organizacijama u Srbiji su :

- Da se inicijalno pokaže kakva je praksa razvoja ljudskih resursa, s obzirom da u trenutku istraživanja nije bilo sistematski prikupljenih, niti bilo kojim akademskim radom prikazanih podataka.

- Da se odgovori na pitanje kolika je, po mišljenju HR profesionalaca, primenljivost mentorstva u domaćim firmama.

U radu je naglašen i heuristički karakter - da se istraživanjima skrene pažnja akademske javnosti na tematiku razvoja ljudskih resursa i mentorstva, kao i da se podstaknu dalja sistematska istraživanja ove oblasti, a sve sa težnjom da se nivo razvijenosti prakse psihologa rada u organizacijama u Srbiji podigne na viši nivo.

3. Metodološki postupak

Da bi ostvarila postavljene ciljeve kandidatkinja se opredelila za metodološki postupak deskriptivne statističke metode (mere centralne tendencije i mere varijabilnosti), kao i metode statistike zaključivanja: Hi-kvadrat test, T test, ANOVA i Pirsonov koeficijent korelacije.

Za analizu odgovora na pitanja otvorenog tipa kandidatkinja je u radu koristila analizu sadržaja određenih kategorija odgovora u dve grupe ispitanika (onih koji imaju mentore i onih koji ih nemaju) i za ove odgovore je uradila kvalitativnu analizu. Ovakva analiza primenjena je i u obradi podataka dobijenih polustrukturisanim intervjuom zaposlenih u organizacijama u Srbiji

U istraživanja u multinacionalnoj kompaniji uzorak je obuhvatao ljude koji imaju mentore i one koji nisu u formalnom mentorskom odnosu (odnos 50-50). Od 81 ispitanika koji su odgovorili na upitnik, 58 su muškarci i 23 žene, što znači da je procentualna raspodela po polu 72% prema 28%. Iako je jasno da polovi nisu ravnopravno zastupljeni, ovi procenti odgovaraju odnosu muškaraca i žena na visokim rukovodećim položajima u datoj kompaniji, te se može smatrati da uzorak adekvatno reprezentuje kompaniju. Kako su predstavnici HR odeljenja svih zemalja učesnica u istraživanju zamoljeni da kao potencijalne ispitanike predlože one zaposlene koji su identifikovani kao mogući sukcesori direktora, postoji izvesna neujednačenost ispitanika po trenutnom hijerarhijskom položaju koji zauzimaju, shodno tome što se tržišta razlikuju po veličini (te i „senioritetu“ pozicije direktora) i dugoročnosti planiranja kadrova za pozicije direktora. Što se tiče rasporeda ispitanika s obzirom na tržišta iz kojih dolaze, uzorak obuhvata zaposlene u 13 različitih tržišta Evrope.

Istraživanja u organizacijama u Srbiji obuhvatilo je 12 organizacija. Pod „domaćim“ se podrazumevalo da organizacije ne pripadaju nekom od međunarodnih lanaca i da su pritom dovoljno velike da imaju zasebnu HR službu. Što se tiče strukture organizacija prema vlasništvu, osam su javna komunalna preduzeća i četiri su privatne firme. Kako se ispostavilo da je služba ljudskih resursa u srpskim preduzećima tek u povoju, te da često nije izdvojena, ili je u pitanju tradicionalna pravno-kadrovska služba, intervju je vođen sa osobom čiji se opis posla može smatrati najbližim razvoju ljudskih resursa - često zaposlenima na poslovima upravljanja kadrovima. U slučajevima kad ni tako nešto nije bilo moguće – kontaktirani su psiholozi organizacije, najčešće angažovani na poslovima regrutacije i selekcije kadrova

4. Ostvareni rezultati i teorijski i praktični doprinos magistarskog rada

Rezultati istraživanja rada nedvosmisleno ukazuju na jaz između shvatanja mentorstva kao tehnike razvoja ljudskih resursa situacije u inostranim multinacionalnim kompanijama i shvatanja u domaćim preduzećima.

Evo ključnih rezultata iz istraživanja obavljenog u multinacionalnoj kompaniji koja praktikuje mentorstvo:

- Potencijalni štićenici učestvuju u planiranju programa, posebno u izboru mentora, kao i pri odluci da li da mentor bude iz njihove funkcije ili neke druge;
- U kompaniji koja propagira internacionalnu mobilnost posebno su poželjni mentori koji imaju iskustvo rada u različitim državama i kulturama, posebno ako to iskustvo uključuje i zemlju u kojoj radi štićenik. Uopšte, može se zaključiti da su zaposleni usvojili model mentorstva kakav kompanija nudi;
- Kada su u pitanju kanali komunikacije, najveće zadovoljstvo programom pokazuju štićenici koje se viđaju sa svojim mentorima, a najmanje oni koji komuniciraju isključivo putem mejla;
- 95% ispitanika smatra da su oni sami odgovorni za tok mentorskog programa, mada smatraju da HR odeljenje treba da učestvuje u procesu, ocenjujući da je ma kakav HR angažman bolji od odsustva angažmana;
- Mentorstvo je generalno percipirano veoma pozitivno:
 - 98% ispitanika koji imaju mentore bi preporučilo mentorstvo kolegama
 - većina očekivanja od mentorstva je ostavrena u potpunosti
 - 83% štićenika su zadovoljni programom
 - praktično svi ispitanici koji nemaju mentore bi voleli da budu uključeni u mentorski program.

Rezultati ovog dela istraživanja Jelene Šribar govore u prilog shvatanja da je mentorstvo efikasna tehnika za razvoj ljudskih resursa. Ocene i entuzijazam ispitanika ukazuju na važnost i vrednost koje mentorstvo može imati za zaposlene, kao i na njegovu specifičnost u odnosu na sve druge tehnike razvoja. Jelena Šribar ističe da, imajući u vidu činjenicu da se sadržaj mentorstva iscrpljuje odnosom koji između sebe uspostavljaju dve osobe, a u cilju razvoja jedne od njih, jasno je da nijedna druga tehnika ne može u većoj meri biti prilagođena potrebama konkretnog zaposlenog.

Značajnim rezultatom ovog istraživanja može se smatrati i to što ono daje vrlo precizna uputstva za iniciranje i realizaciju uspešnog mentorskog programa.

Jelena Šribar je svesna ograničenja istraživanja, i navodi da se posrednost ispitivanja efikasnosti mentorstva svakako nameće kao najveće ograničenje istraživanja u multinacionalnoj kompaniji. Ovim radom efikasnost mentorstva nije „izmerena“, ona je

samo „procenjena“, te smanjenje subjektivnosti ostaje cilj kome treba težiti u budućim istraživanjima.

Što se tiče prakse razvoja ljudskih resursa u srpskim preduzećima, rezultati istraživanja daju uvid u :

- povezanost razvoja ljudskih resursa sa razvojnom fazom same organizacije;
- povezanost strukture HR ili kadrovskog odeljenja sa odnosom koji će poslodavac imati prema razvoju svojih zaposlenih: U organizacijama gde je čitavo odeljenje „na leđima“ jednog pojedinca – mali su izgledi da će se naći kapaciteti za ozbiljnije bavljenje temama mentorstva i razvoja kadrova;
- odsustvo strukturisanog pristupa upravljanju ljudskim resursima na bazičnim nivoima kakvi su merenje učinka i nagrađivanje;
- probleme veoma skromnih mogućnosti pojedinaca da upravljaju sopstvenim razvojem;
- okolnosti u kojima posluju domaće kompanije koje se negativno odražavaju na definisanje potreba za upravljanjem talentima.

5. Zaključak

Na osnovu analize magistarskog rada Jelene Šribar Komisija zaključuje da su ciljevi postavljeni pred oba istraživanja u radu uglavnom ostvareni. Dobijeni rezultati daju objašnjenja i odgovore na pitanje da li je primena mentorstva efikasna. U okruženju multinacionalne kompanije, prema podacima, primena mentorstva jeste efikasna. Dobijeni podaci govore o tome zašto je to tako. Prema podacima, u organizacijama u Srbiji, primena mentorstva bi mogla da bude efikasna, uprkos svim opisanim preprekama. Jelena Šribar, na osnovu rezultata istraživanja, vrlo oštro, moglo bi reći i idealistički, kritikuje stanje upravljanja ljudskim resursima u Srbiji. Zaključuje da se stiče utisak da u srpskim organizacijama ulaganje u ljudske resurse, iako postoji, nema za cilj njihov razvoj, jer se pitanje za šta bi se zaposleni razvijali i ne postavlja; kao i da planiranja, praćenja, te naravno ni upravljanja karijerom zaposlenih zapravo i nema.

Posebno ističemo značaj teorijskog dela ovog magistarskog rada u kome su na sistematičan način, jasno i pregledno, prikazane i analizirane tehnika razvoja ljudskih resursa, čime je dat doprinos razumevanju teme mentorstva u funkciji razvoja ljudskih potencijala koja je krajnje skromno, do sada, akademski obrađivana.

Kandidatkinja je u radu ispoljila naučne i stručne kompetencije, kako u pristupu problemu tako i istraživačkom postupku i tumačenju i interpretaciji dobijenih rezultata. Zaključujemo da je kroz magistarski rad *Efikasnost mentorstva kao tehnike razvoja ljudskih resursa* magistrantkinja Jelena Šribar dala doprinos istraživanju i razumevanju fenomena mentorstva kao tehnike razvoja ljudskih resursa i da rad ima i širi praktični značaj za razvoj mentorskih programa u organizacijama, što je važno za razvoj naše psihologije rada u savremenom kontekstu, koji je posebno naglašen u upravljanju karijerom zaposlenih.

Imajući u vidu teorijsko-metodološku zasnovanost i praktični značaj ovog istraživanja, Komisija predlaže Naučno nastavnom veću da odobri usmenu odbranu magistarskog rada Jelene Šribar.

Beograd, 05.12.2012.

Komisija:

Prof. dr Svetlana Čizmić (mentor)

Prof. dr Miroslava Đurišić-Bojanović

Prof. dr Milanko Čabarkapa

Dr Slavica Maksić, naučni savetnik