

IZVEŠTAJ KOMISIJE ZA ODOBRENJE TEME MAGISTARSKOG RADA:

Efikasnost mentorstva kao tehnike razvoja ljudskih resursa

Na sednici Odeljenja za psihologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu, održanoj 16.03.2012. izabrani smo u komisiju za ocenu teme magistarskog rada pod naslovom: *Efikasnost mentorstva kao tehnike razvoja ljudskih resursa*, koju je predložila Jelena Šribar, studentkinja postdiplomskih - magistarskih studija na Odeljenju za psihologiju Filozofskog fakulteta.

Jelena Šribar je diplomirala na odeljenju za psihologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu 2005. Tokom studija bila je angažovana je kao demonstrator na predmetima Razvojna psihologija, Kadrovska psihologija i Inženjerska psihologija. Delove svog diplomskog rada „Faktori karijere žena menadžera“ prikazala je na međunarodnoj stručnoj konferenciji u Vašingtonu 2005 „When women gain so does the world“, kao prvi predavač iz Srbije. Više puta je svoje radove izlagala na Saborima psihologa. Po završetku studija vodila je Centar za razvoj karijere, pri Beogradskoj otvorenoj školi, koji je realizovao EU projekat kreiranja Modela vođenja karijere i savetovanja za srednje stručne škole u Srbiji, odobrenog od tadašnjeg Ministarstva prosvete, omladine i sporta. Uradila je stručnu recenziju udžbenika „Osnovni elementi karijernog savetovanja – procesi i tehnike“, Normana Amundsona, izdatog 2010. Od 2005. zaposlena je u srpskom predstavništvu multinacionalne duvanske kompanije, od januara 2011. kao Direktor za ljudske resurse.

Pošto je komisija detaljno pregledala nacrt planiranog istraživanja magistarskog rada, instrumente i literaturu koju je predložila kandidatkinja, Odeljenju za psihologiju podnosi sledeći:

Izveštaj

Predmet istraživanja u ovom magistarskom radu je ispitivanje efikasnosti mentorstva kao tehnike razvoja ljudskih potencijala, kao i utvrđivanje faktora uspešnosti mentorskog programa. Iako se u teoriji i praksi upravljanja ljudskim potencijalima navode različite tehnike i metode, Jelena Šribar polazi od činjenice da se mentorstvo od svih tehnika razvoja talenata i učenja zaposlenih najbrže širi u radnim organizacijama Evrope.

U teorijskom pristupu, koji zasniva na velikom broju relevantnih referenci, Jelena Šribar usvaja definiciju da je mentor osoba koja „nekom drugom pomaže da nauči nešto što bi sama učila sporije, manje dobro ili uopšte ne bi naučila“ (Bell, prema Goldsmith, Lyons & Freas, 2000).

Mentorstvo je davanje mudrih i pouzdanih saveta, a mentor osoba koja pomaže drugome da kroz učenje doživi lični rast. Mentorstvo je davanje informacija i vođenje od strane osobe sa iskustvom, veštinama i stručnošću, koji su korisni za lični i profesionalni razvoj druge osobe (Luecke, 2004).

U radu kandidatkinja namerava da obradi sledeće celine:

- Teorijske pretpostavke koncepta mentorstva i odnos mentorstva prema drugim tehnikama u oblasti Upravljanja i razvoja ljudskih resursa
- Empirijsko evaluativno istraživanje u jednoj od multinacionalnih kompanija u kojoj se praktikuje mentorstvo*;
- Zaključni deo rada sa posebnim osvrtom na mogućnost primene u organizacijama u Srbiji.

Problem i ciljevi istraživanja

Mentorstvo dvostruko podržava razvoj pojedinca - vezano za karijeru i za psihosocijalne funkcije (Kram, 1998). Funkcije vezane za karijeru odnose se na aspekte mentorstva koji podstiču učenje i pripremaju pojedinca za kretanje i napredovanje, pre svega u hijerarhiji organizacije. Psihosocijalne funkcije tiču se aspekata odnosa koji pojačavaju osećanje kompetentnosti, jasnoću identiteta i efikasnost u profesionalnim ulogama koje utiču na ličnost pojedinca. Zajednički, ove dve funkcije omogućavaju osobi da uspešno izađe na kraj sa izazovima u svakoj fazi u profesionalnoj karijeri.

Iako je u anglo-saksonskim kulturama mentorstvo prepoznato kao važan resurs razvoja karijere, u ostalim kulturama (gde autorka svrstava i našu) ima malo istraživanja i teorijskih radova koji istražuju mogućnosti koje mentorstvo nudi (Bozionelos, 2006).

Dok je strani izraz „mentor“ primenljiv i u srpskom jeziku, termin „mentee“, koji se odnosi na drugu stranu dijade - „korisnika“ mentorstva, ne može se bukvalno koristiti u srpskom jeziku, te za potrebe rada kandidatkinja predlaže izraz „štićenik“ (od latinskog

* Zbog poverljivosti podataka neće biti naveden naziv kompanije u kojoj se istraživanje radi. Kompanija je multinacionalnog karaktera sa više od 55000 zaposlenih i prisutnošću u više od 100 zemalja sveta.

„protegere“, sa značenjem „osoba pod zaštitom“). Ovaj termin se generalno koristi da označi osobu čiju karijeru potpomaže neko sa iskustvom i uticajem.

Prema navodima kandidatkinje, mentorstvo kao sredstvo razvoja ljudskih resursa možemo sagledati na sledeće načine:

- Mentorstvo je podrška i ono vodi ličnom razvoju štićenika
- Inicijativa za mentorstvo je na štićeniku
- Obe strane - i mentor i štićenik - učestvuju u odnosu dobrovoljno
- U mentorstvu fokus je na dugoročnom napredovanju u karijeri
- Uloga mentora je da aktivno sluša, bude uzor, predlaže, „otvara vrata“ i uspostavlja veze
- Uspostavljeni odnos mentora i štićenika je dugoročan
- Mentor je retko direktno nadređen štićeniku. (većina eksperata insistira da mentor i štićenik nisu povezani lancem odgovornosti.
- Mentorstvo ima pozitivan uticaj na sve koji u njemu učestvuju: mentora, štićenika i organizaciju (O'Connor & Laidlaw, 2006).
- Senior menadžeri koji imaju ulogu mentora imaju mogućnost da kroz mentorstvo praktikuju svoje liderske veštine i da pritom doprinesu zadržavanju talenata u svojim kompanijama.

Istraživanja pokazuju da su mentori koji su posvećeni, samopouzđani i svesni da mentorstvom unapređuju i sopstvene veštine postaju uspešniji u ostvarivanju dobrih odnosa sa svojim štićenicima. Mentorstvo omogućava i bolji uvid u snage i slabosti organizacije. Iako ne služi proceni zaposlenih, ono može doprineti boljem uvidu i razumevanju ljudi koji su na hijerarhijski nižim nivoima u organizaciji.

Osnovne dobiti za štićenike su mogućnost diskutovanja i dobijanje saveta vezanih za karijeru i njihovu ličnu motivaciju, iskustva koja su im potrebna da bi se bolje pripremili za buduće izazove, kao i sticanje uvida u to kako izgleda rad na višem menadžerskom nivou. Mentorstvo poboljšava moral zaposlenih, pomaže u zadržavanju ključnih ljudi, osnažuje kapacitete talenata koji su budućnost kompanija, podržava razvoj i angažovanje najproduktivnijih zaposlenih i onih sa velikim potencijalom i pomaže u raspodeli znanja unutar organizacija.

U svetlu navedenog ne čudi podatak da brojne zemlje imaju definisanu državnu politiku implementacije modela mentorstva u organizacijama (O'Connor & Laidlaw, 2006). U Srbiji bi mentorstvo moglo igrati važnu ulogu u preduzećima suočenim sa izazovima

tranzicije. Različite generacije zaposlenih mogle bi imati brojne koristi od međusobne saradnje, pri čemu bi potrebna ulaganja u programe njihovog obostranog učenja bila minimalna.

Da li se mentorstvo koristi u našim preduzećima? Bilo da je odgovor na ovo pitanje pozitivan ili negativan, a bez obzira na dugu praksu mentorstva u svetu – u Srbiji nemamo odgovor na ovo pitanje – te je važno otkrivati uslove i uzroke kojima se u našoj zemlji upravlja ljudskim resursima. Ne treba zaboraviti na činjenicu da u Srbiji postoji relativno veliki broj stranih kompanija koje su sa svojim ulaganjima donele i neke od naprednih praksi kada je u pitanju razvoj zaposlenih (Savet stranih investitora 2012, recimo, broji preko 130 članova). Ideja da se iz njihovog iskustva uči, te da se ona primene i u lokalnim preduzećima, nameće se kao jednostavna i logična. Stiće se utisak da ovakva veza ipak izostaje, a u trenutku izrade ovog rada nemamo ni empirijskih, niti teorijskih radova koji bi pomogli u razumevanju ovog odsustva razmene iskustava ili doprineli uspostavljanju iste.

U magistarskom radu Jelena Šribar će obuhvatiti dva istraživanja koja su praktično nezavisna i idu u dva pravca: jedno u okruženju multinacionalne FMCG kompanije u kojoj godinama postoji praksa mentorstva¹, i drugo – u organizacijama u Srbiji. Oba istraživanja u ovom radu imaju eksplorativan karakter.

Problemi kojima se ova istraživanja bave su:

1. Procena percepcije efikasnosti mentorstva kao tehnike razvoja ljudskih resursa, kao i faktora uspešnosti mentorskih programa;
2. Sticanje uvida u to postoje li u domaćim organizacijama formalni programi razvoja ljudskih resursa koji bi se mogli svrstati u mentorstvo, kao i kome su namenjeni, kako izgledaju i kakve eventualne rezultate daju;
3. Posebno se obrađuju pitanja ograničenja eventualne implementacije mentorstva u organizacijama u Srbiji..

Kandidatkinja mentorstvo definiše kao „trajni dijalog sa kolegom koji je na višem hijerarhijskom nivou, a koji je usmeren na dugoročni lični i profesionalni rast“, što je istovremeno i interno prihvaćena definicija u multinacionalnoj kompaniji čiji zaposleni su ispitivani. S obzirom na priličnu razudenost i nedoslednost u definisanju pojma razvoja zaposlenih uopšte i mentorstva (videti *Razvoj ljudskih resursa* u Teorijskom delu), Jelena

¹ Zbog poverljivosti podataka neće biti naveden naziv kompanije u kojoj se istraživanje radi. Kompanija je multinacionalnog karaktera sa više od 50000 zaposlenih i prisutnošću u više od 150 zemalja sveta.

Šribar ovo smatra važnim jer obezbeđuje da data terminološka nepreciznost u uzorku ispitanika ne unosi nepotreban šum.

Istraživanje u multinacionalnoj kompaniji pokriva zaposlene u različitim tržištima kompanije u Evropi i daje uvid u percepciju mentorstva onih menadžera koji imaju mentore i učestvuju u nekom od kompanijskih mentorskih programa, kao i onih koji nemaju mentore. Ciljevi istraživanja u multinacionalnoj kompaniji su da se:

- proceni percipirana vrednost koju mentorstvo ima za menadžerski nivo zaposlenih, bilo da oni imaju ili nemaju mentore,
- definišu faktori koji na mentorstvo utiču pozitivno i negativno,
- proceni ulogu koju u ovom procesu ima odeljenje Ljudskih resursa kompanije (HR),
- iz odgovora ispitanika na pitanja otvorenog tipa dobiju objektivni podaci za unapređenje postojećih mentorskih programa.

Cilj istraživanja u organizacijama u Srbiji je da inicijalno pokaže kakva je uopšte praksa razvoja ljudskih resursa, s obzirom da u trenutku istraživanja nema sistematski prikupljenih, niti bilo kojim akademskim radom prikazanih podataka; te da odgovori na pitanje kolika je, po mišljenju HR profesionalaca, primenljivost mentorstva u domaćim firmama.

Opšti cilj istraživanja biće, dakle, ostvaren ukoliko na osnovu dobijenih rezultata bude moguće odgovoriti na pitanje da li je, i zbog čega, primena mentorstva efikasna u različitim okruženjima multinacionalne kompanije i organizacija u Srbiji. .

Eksplorativna priroda oba prikazana istraživanja otežava postavku na prethodnim istraživanjima zasnovanim hipotezama, te se zadatak istraživanja svodi na pronalaženje eventualne povezanosti ispitivanih faktora sa efikasnošću mentorstva.

Implicitni cilj ovih istraživanja jeste i heurističkog karaktera: da skretanjem pažnje akademske javnosti na tematiku razvoja ljudskih resursa i mentorstva posebno podstakne dalja sistematska istraživanja ove oblasti, a sve sa težnjom da se nivo razvijenosti prakse psihologa rada u organizacijama u Srbiji podigne na viši nivo.

Metodologija

U istraživanju kandidatkinja namerava da ispita 90 ispitanika, menadžera na srednjem nivou (identifikovanih potencijalnih naslednika menadžerskih timova na vrhu piramide u kompanijama) u regionu Evrope (15 pojedinačnih tržišta). Iako postoje kompanijska načela za implementaciju mentorskih programa, svako pojedino tržište razvija svoje ljude na način koji smatra najprimerenijim. Uzorak bi obuhvatio ljude koji imaju mentore i one koji nisu u formalnom mentorskom odnosu (odnos 50-50%).

Što se tiče metoda istraživanja, za svrhe ovog rada će biti kreiran poseban upitnik. Upitnik za ispitanike koji imaju mentore sastoji se od 30 pitanja pretežno otvorenog tipa koja pokrivaju sledeće oblasti: podatke o iniciranju mentorstva, trajanju mentorskog programa, lokaciji mentora i štićenika u trenutku istraživanja, o funkciji / sektoru u kom rade mentor i štićenik, kanalima komunikacije sa mentorom, učestalosti seansi sa mentorom, učešću HR odeljenja, ocenu izbor mentora i kompatibilnosti mentora i štićenika, percepciju ciljeva mentorstva, percepciju transparentnosti i dostupnosti mentorskih programa, pitanje o idealnom mentorstvu po mišljenju štićenika, opis uobičajene mentorske sesije, kao i ocenu efiksanosti mentorstva. Upitnik će biti poslat ispitanicima na njihove e-mejl adrese sa posebnog akounta „Tvoja karijera u tvojim rukama!“². Odgovori će se automatski povlačiti u elektronsku bazu podataka, i obrađivati. Ispitanici će se pozivati i telefonom kako bi se dobila pojašnjenja za pitanja otvorenog tipa, a na prikupljene podatke iz ovog dela istraživanja bila bi primenjena analiza sadržaja.

Napomena 1: Upitnik se šalje sa pitanjem *Imate li mentora?* U zavisnosti od toga da li ispitanik odgovori sa da ili ne - automatski se otvaraju pitanja za one koji imaju mentore ili za one koji ih nemaju.

Napomena 2: Upitnik se originalno sačinjava na engleskom, koji je zvanični jezik kompanije u kojoj se istraživanje obavlja.

Za analizu modela mentorstva biće rađeno tzv. desk research, koje se sastoji u pregledu postojeće literature o razvoju zaposlenih u Srbiji, kao i prikupljanju podataka o praksama mentorstva ili drugih tehnika razvoja zaposlenih u domaćim organizacijama. Zatim će kroz direktan kontakt sa HR ili kadrovskim službama (prigodan uzorak od 10 organizacija) kroz polustrukturisani intervju utvrditi njihovo iskustvo sa mentorstvom, i identifikovati

² Prevod sa engleskog *Your Career in Your Hands!*

faktori dobrih modela. Svrha ove analize je da se utvrdi: postoje li formalni programi koji bi se mogli svrstati u mentorstvo, kome su namenjeni, kako izgledaju i kakve su rezultate dali. Posebno bi se obradilo pitanje ograničenja eventualne implementacije programa mentorstva.

Obrada podataka

Planirano istraživanje je empirijska studija korelativno-deskriptivnog karaktera. Za obradu podataka koristile bi se deskriptivne statističke metode (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 predviđena je analiza sadržaja određenih kategorija odgovora u dve grupe ispitanika (onih koji imaju mentore i onih koji nemaju) i njihova kvalitativna analiza. Ovakva analiza biće primenjena i u obradi podataka polustrukturisanog intervjuu u domaćim organizacijama.

Zaključak

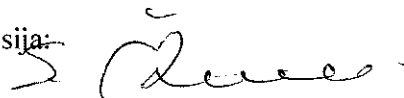
Komisija zaključuje da će rezultati ovog istraživanja pokazati kako zaposleni u različitim zemljama, uključujući i našu, procenjuju značaj mentorstva za menadžment organizacije i za razvoj ličnih potencijala, kao i koji činioci deluju na mentorstvo kao na proces razvoja pojedinaca. Komisija smatra da će se u radu prikupiti i interpretirati relevantni podaci o ulozi Odeljenja za razvoj ljudskih resursa i psihologa koji rade u njima u kreiranju adekvatnog modela mentorstva i razvoja mentorske prakse u organizacijama.

Ovde posebno treba istaći da će istraživanje Jelene Šribar predstavljati prvu ozbiljnu empirijsku studiju mentorstva u našim uslovima (i šire). Izborom teme i izradom nacrtu za planirano istraživanje, kandidatkinja pokazuje da dobro poznaje oblast Psihologije rada i organizacije, uključujući i oblast Upravljanja ljudskim resursima u organizacijama, kao i da poseduje sposobnost da neka opštija teorijska pitanja metodološki operacionalizuje i istraži njihov praktični značaj, a potom ih ponovo integriše u teorijski kontekst koji se odnosi na oblast upravljanja ljudskim resursima i učenja u organizacijama. Istraživanje će pružiti doprinos razvoju ove oblasti koja postaje sve značajnija u razvoju modernih organizacija.

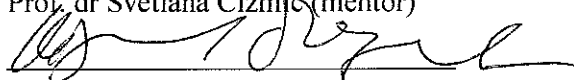
Komisija smatra da je problem koji Jelena Šribar namerava da obradi u magistarskom radu od značaja za razumevanje jedne savremene teme iz oblasti Psihologije rada i organizacije, vezano za razvoj ljudskih potencijala u organizacijama, kao i da je nacrt istraživanja teorijski i metodološki korektno postavljen.

Stoga, komisija predlaže Odeljenju za psihologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu da odobri predloženu temu magistarskog rada Jelene Šribar.

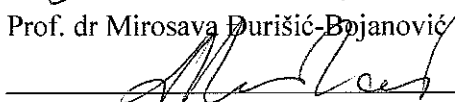
Komisija:



Prof. dr Svetlana Čizmić (mentor)



Prof. dr Mirosava Đurišić-Bojanović



Prof. dr Milanko Čabarkapa

U Beogradu, 26.04.2012.

Literatura

1. Allen, Tammy; Ebby, Lillian & Lentz, Elizabeth: „The Relationship between Formal Mentoring Program Characteristics and Percieved Program Effectiveness“, *Personell Psychology*, 2006, 59, 125-153
2. Allen, Tammy; Poteet, M & Russell, Joyce: „Protege selection by mentors: what makes the difference?“, *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 2000, 271-282
3. Arnold, V. and Davidson, M.J: „Adopt a Mentor - The New Way Ahead for Women Managers?“, *Women in Management Review and Abstracts*, Vol 5, 1990
4. Bell, C: Mentoring As Partnership, u knjizi Goldsmith, M, Lyons, L & Freas, Alyssa (Editors): „*Coaching for Leadership*“, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2000
5. Bozionelos, N: „Mentoring and expressive network resources: their relationship with career success and emotional exhaustion among Hellenes employees involved in emotion work“, *International Journal of Human Resource Management*, 17:2, 2006, 362-378
6. Clutterback, D: *Everyone needs a mentor – fostering talent in your organisation*. 4th edition, CIPD, 2006
7. Cranwell-ward, J., Bossons, P., Gover, S: *Mentoring: a henley review of best practice*. Palgrave Macmillan, 2004
8. Fagenson, Ellen: „The mentor advantage: percieved career/job experiences of proteges versus non-proteges“, *Journal of Organizational Behaviour*, 1989, Vol. 10, 309-320
9. Feldman, D, Folks, W. Turnley, W: „Mentor-protege diversity and its impact on international internship experiences“, *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 1999, 597-611
10. Fowler, Jane & O’Gorman, J: Mentoring Functions: „A Contemporary View of the Perceptions of Mentees and Mentors“, *British Journal of Management*, 2005, Vol.16, 51-57
11. French, W: „*Human Resources Management*“, 3rd edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1994
12. Goleman, D: „*The New Leaders*“, Time Warner Books, London, 2002
13. Hurvey, Buckley, Novicevic & Wiese, Danielle: Mentoring dual career expatriates: a sense-making and sense-giving social support process, *International Journal of Human Resource Management* 10:5, 1999, 808-827
14. Janasz, Suzanne de, Sullivan, Sherry, Whiting, Vicki: „Mentor networks and career success: Lessons for turbulent times“, *Academy of Management Executive*, 2003, Vol. 17, No. 4, 78-91
15. Jay, M: „*Coach to the Bottom Line*“, Trafford Publishing, Victoria, 1999
16. Johnson, W.B., Ridley, C.R: *The elements of mentoring*, Palgrave Macmillan, 2004

17. Kram, Kathy and Lynn, Isabella: Mentoring Alternatives: „The Role of Peer Relationships in Career Development“, *Academy of Management Journal*, 1985, Vol. 26, No. 1, 110-132
18. Kram, Kathy: „*Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*“, University Press of America, New York, 1988
19. Kram, Kethy: „Phases of the Mentoring Relationship“, *Academy of Management Journal*, 1983, Vol. 26, No. 4, 608-625
20. Lankau, Melanie & Scandura, T: „An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences“, *Academy of Management Journal*, 2002, Vol. 45, No. 4, 779-790
21. Luecke, R. (Writer) and Ibarra, Herminia (Subject Adviser): „*Coaching and Mentoring - How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*“, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004
22. Noe, R: „*Employee Training and Development*“, 2nd edition, McGraw-Hill, New York, 2002
23. O'Connor, Sally & Laidlaw, K: „*Mentoring For Business In Wales: Learning From Good Practice*“, 2006, preuzeto 15.11.2007. sa sajta <http://new.wales.gov.uk>
24. Ragins, Belle Rose and Scandura, T: „Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor“, *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 1999, 493-509
25. Scandura, T: „Mentorship and career mobility: An empirical investigation“, *Journal of Organizational Behaviour*, 1992, Vol. 13, 169-174
26. Smoot Egan, Kathryn: Flexible Mentoring: „Adaptations in Style for Women's Ways of Working“, *The Journal of Business Communication*, 1996, Vol. 33, No. 4, 401-425
27. Strober, Myra: „Women Economists: Career Aspirations, Education, and Training“, *American Economic Review*, 1975, Vol. 65, No. 2, 92-99
28. Tharenou, Phyllis: „Does Mentor Support Increase Woman's Career Advancement More than Men's? The Differential Effects of Career and Psychosocial Support“, *Australian Journal of Management*, 2005, Vol 30, No. 1, 77-109