

# MENTORSTVO



VODIČ ZA MENTORA I MENTORISANOG

# SADRŽAJ

<b>0. KAKO KORISTITI VODIČ.....</b>	<b>3</b>
<b>1. MENTORSTVO.....</b>	<b>4</b>
1.1. ŠTA JESTE, A ŠTA NIJE MENTORSTVO?.....	5
1.2. KADA JE NAJBOLJE IMATI MENTORA I U KOJOJ OBLASTI?.....	6
1.3. VRSTE MENTORSKOG ODNOSA.....	7
1.4. RAZLOZI ZA NEEFISKASNO MENTORSTVO.....	10
<b>2. MENTORSKI PROCES.....</b>	<b>12</b>
2.1. RAZUMETI MENTORSKI PROCES.....	13
2.2. PRIPREMA MENTORSKOG PROCESA.....	14
2.3. PREGOVARANJE U MENTORSKOM PROCESU.....	16
2.4. REALIZACIJA MENTORSKOG PROCESA.....	17
2.4.1. OSCAR MODEL.....	20
2.5. ZAVRŠETAK MENTORSKOG PROCESA.....	23
2.6. KORISNI SAVETI ZA EFIKASNO UPRAVLJANJE SASTANCIMA.....	23
<b>3. MENTOR I MENTORISANI.....</b>	<b>27</b>
3.1. OSOBINE MENTORA.....	28
3.2. OSOBINE MENTORISANOG.....	28
3.3. ULOGA MENTORA.....	29
3.4. ULOGA MENTORISANOG.....	30
3.5. KORISTI OD MENTORSTVA IZ UGLA MENTORA.....	31
3.6. KORISTI OD MENTORSTVA IZ UGLA MENTORISANOG.....	32
3.7. VEŠTINE MENTORA.....	33
3.8. KAKO POSTATI MENTOR.....	35
3.9. KAKO SAM PRONAĆI MENTORA.....	36
<b>4. REZULTATI REALIZOVANOG ISTRAŽIVANJA NA TEMU MENTORSTVA .....</b>	<b>38</b>

# MENTORSTVO



**KAKO KORISTITI VODIČ**

## Kako koristiti Vodič

Ovaj vodič sadrži informacije i aktivnosti koje vam mogu biti od pomoći prilikom potrage za mentorom ili za unapređenje postojećeg mentorskog odnosa. Vodič je pisani za mentore i mentorisane, te se u svakom poglavlju dotičemo korisnih tema za obe strane.

Vodič vam može biti od pomoći ukoliko:

- › ste pronašli prvo zaposlenje i nalazite se na samom početku vaše karijere
- › ste na studijama i razmišljate kako da studije uspešno privедete kraju
- › tragate za promenom u karijeri
- › se nalazite u potrazi za napredovanjem u karijeri.

Svrha materijala, koji možete pronaći u okviru vodiča, je da vam pruži podršku na putu ka ostvarenju vaših ciljeva. Oblasti i saveti koje ćete pronaći u okviru ovog vodiča primenljivi su u rada sa mentorom. Sam vodič sastoji se iz četiri poglavlja:

- › Mentorstvo
- › Mentorski proces
- › Mentor i mentorisan
- › Rezultati realizovanog istraživanja na temu mentorstva

Rezultati realizovanog istraživanja na temu mentorstva dati su spram četiri generacije anketiranih ispitanika:

- › Baby boomers (pre 1950 do 1964)
- › Generacija X (od 1965 do 1979)
- › Generacija Y (od 1980 do 1995)
- › Generacija Z (od 1996 do 2010)

Istraživanje je sprovedeno na teritoriji Srbije i obuhvatalo je uzorak od 1012 ispitanika.

U okviru svakog poglavlja bićete u mogućnosti da pronađete savete, smernice za razvoj mentorskog odnosa, aktivnosti i vežbe koje možete realizovati samostalno ili sa mentorom/mentorisanim.

Ukoliko ste novi u mentorstvu, predlažemo vam da aktivnosti i vežbe koje možete pronaći u vodiču, popunite nakon iščitavanja istog kao i da se njima služite kako biste usmerili mentorske uloge u pravom smeru. Ukoliko ste otpočeli mentorski proces, slobodno koristite samo one delove koji vam mogu biti od pomoći. Svaka aktivnost/vežba je detaljno opisana kroz prikaz koraka koje je neophodno preuzeti radi njene realizacije, uz primer koji vam može poslužiti u slučaju nedoumica.

Nadamo se da će vam vodič biti od pomoći prilikom pronalaženja prvog mentora ili mentorisanog, za unapređenje mentorskog odnosa... Svrha ovog vodiča je da vam pruži podršku tokom vašeg razvoja bez obzira u kojoj fazi da se nalazite, kao i potpuniji i jasniji uvid u mentorstvo. Srećno!

### Kontakt

#### Continental

Sektor za Ljudske resurse

E mail: [ljudski.resursi@fluid.contitech.rs](mailto:ljudski.resursi@fluid.contitech.rs)

Adresa: Batinska 94

24000 Subotica

#### Infostud

Sektor za Ljudske resurse

E mail: [hr@infostud.com](mailto:hr@infostud.com)

Adresa: Aleja Maršala Tita 26/3/1

24000 Subotica

# MENTORSTVO

**MENTORSTVO**

Mentorstvo je postalo sveopšte korišćeno sredstvo u unapređenju pojedinaca tako i u unapređenju funkcionisanja organizacionih jedinica. Kultura mentorstva dobija na sve većem značaju u današnjem društvu.

# 1. MENTORSTVO

Mentorstvo je način na koji se sve više uči u svim sferama života i rada. U daljem tekstu imaćete priliku da saznate više o mentorstvu kao i da napravite paralelu između dobrog i neefikasnog mentorstva.

## 1.1. ŠTA JESTE, A ŠTA NIJE MENTORSTVO?

Sigurno ste do sada upoznali nekoga ili ste i sami bili u ulozi osobe kojoj je u nekom trenutku bila potrebna pomoć u ličnom i profesionalnom razvoju.

Ovakav podatak nije nimalo začuđujući, s obzirom na svima poznatu činjenicu da je današnji način života veoma brz i kompleksan i da se promene na svim poljima dešavaju gotovo svakodnevno. Od nas se očekuje da se datim promenama prilagođavamo, kao i da veoma brzo donosimo odluke, kako one značajne tako i one koje imaju manji značaj i uticaj, ali koje nam oduzimaju deo vremena i resursa svakog dana.

Pored toga, svima nam je još nešto zajedničko: mi smo bića usmerena ka cilju. Bili mi srednjoškolci, studenti, početnici u nekoj profesionalnoj oblasti ili menadžeri sa višegodišnjim radnim iskustvom, sebi postavljamo ciljeve koji određuju naše svakodnevne aktivnosti i daju smer u kojem želimo da se naš život kreće. Naš razvoj zavisi od stepena ostvarenosti ciljeva koje smo postavili.

Dakle, nakon što smo ustanovili da je sa vama i sa ljudima u Vašoj okolini koji su se susreli sa ovakvom situacijom, ili i sami bili u njoj, sve u redu, i da svi imamo ciljeve koje želimo da ostvarimo, možemo da se usmerimo na rešenje, odnosno na jedan proces koji nam može pomoći ili kojim mi možemo pomoći

drugima. Taj proces, ili pristup, kako ga neki nazivaju, jeste mentorstvo.

Verovatno ste čuli za ovaj pojam, u nekom od konteksta u kojima se najčešće pojavljuje, kao što su obrazovanje, profesionalna orientacija, profesija, karijera, ali možda niste bili u potpunosti sigurni koje je njegovo značenje.

Definicija je mnogo, a mi ćemo ovde izdvojiti jednu od sveobuhvatnijih definicija, koja je primenljiva na gotovo sve kontekste u kojima se mentorstvo javlja. U ovom vodiču pridržavaćemo se evropskog modela mentorstva, koji je više holistički i usmeren na razvoj, u odnosu na američki model, koji više posmatra mentora kao nekoga ko štiti i pruža finansijsku podršku.

Prema ovoj definiciji **mentorstvo je odnos između dve strane koje nisu povezane unutar struktura upravljanja, u kojoj jedna strana (mentor) vodi drugu (mentorisanog) kroz period promene i prema dogovorenom cilju.**

Dakle, u pitanju su uvek dve strane, od kojih jedna podržava i pomaže drugoj da samostalno ostvari svoje ciljeve.

Neki od autora koji su se bavili ovom oblašću naglašavaju i to da je mentorstvo veza od poverenja, koja podrazumeva posvećenost, kako strane koja uči, tako i strane koja svoje znanje deli. U mentorskom odnosu uključene su strane različitog nivoa stručnosti, ističući na taj način i emocionalnu komponentu ovog procesa i značajnost koju treba pridati samom procesu kada se on odvija, kao i to da je mentor osoba koja ima određenu ekspertizu u odnosu na mentorisanog, u oblasti u kojoj se odvija mentorski proces.

Često se dešava da se ovaj pojam preklapa sa nekim srodnim pojmovima koji se pojavljuju, najčešće u kontekstu profesionalnog razvoja, kao što su treninzi, obučavanje, „coaching“...

Osnovna razlika jeste što je kod mentorstva najčešće u pitanju dugoročna veza koja predstavlja osnaživanje obe strane koje učestvuju, dok su treninzi, obuke i „coaching“ uglavnom definisani kratkoročno i imaju za svrhu ostvarivanje specifičnih ciljeva, koji donose korist samo jednoj strani (onoj koja se podučava).

Pored toga što mentorski proces može biti vremenski određen (npr. 6 meseci), to je tip odnosa koji se može obnoviti u svakom trenutku i početi znova. Pored toga, još jedna od razlika u odnosu na „coaching“ koja se povlači jesu finansijska sredstva, s obzirom na to da se mentorstvo posmatra kao altruistički proces. Ako ste se ponadali da ste pronašli novog terapeuta u vašem mentoru, ili da vi možete biti terapeut nekome kao mentor, ipak to nije slučaj, jer mentorstvo nije psihoterapijska forma. Iako se ponekad može

desiti da mentor savetuje mentorisanog u nekim značajnijim profesionalnim, pa čak i privatnim dilemama, mentorstvo nije primarno usmereno na bavljenje uzrocima problema, već je vođeno pozitivnom orijentacijom, i uglavnom se razgovora o napretku i budućim ciljevima.

Primarni cilj mentorskog procesa nije uspostavljanje prijateljske veze. Imajte na umu da mentorova uloga nije da unapredi vaš društveni život. To je ipak zadatak koji se tiče isključivo vas.

Ako ste u jednom trenutku pomislili kako bi ovo bila sjajna prilika da ispromovirate sve svoje kvalitete i umesto štampane biografije nekome prenesete usmeno sve ono što ste do sada radili, kako biste na najbolji način iskoristili mentorski proces da pronađete posao, moramo da vas razočaramo, jer to takođe nije smisao mentorstva.

Isto tako, moramo da vas razočaramo da se mentorstvo naprsto ne dešava samo od sebe i da ono nije jednostavan lek za sve probleme. Za nastanak mentorskog procesa, neophodno je angažovanje i visoka posvećenost obe strane, i mentora i mentorisanog, a takođe, efekti mentorstva zavise od mnogih faktora, od kojih se najveći broj odnosi na samu individuu i njenu sposobnost da preneta znanja i korisna iskustva iz mentorskog procesa usvoji i primeni kasnije. Zbog toga se može desiti da na kraju mentorskog procesa ne dobijete tačno ono

Danas postoje mnogi oblici mentorstva, koji su pogodni u različitim fazama karijere, ali i razvoja na ličnom nivou. Sve veći broj pojedinaca prepoznaće mentorstvo kao jedan od osnovnih alata njihovog profesionalnog i privatnog razvoja, usmeravajući se pored karijere, i na neka interesovanja van poslovnog okruženja.

Osvrnućemo se kratko na jednu legendu, koja kaže da je mentorstvo "antički proces", jer se njegovi koreni vezuju za grčku mitologiju. Naime, Odisej je po odlasku u Trojanski rat, poverio svom odanom prijatelju i savetniku Mentoru svog sina Telemaha, kako bi se Mentor posvetio Telemahovom daljem razvoju. S obzirom na to da se ovaj proces održao do danas, (pretrpevši naravno mnoge promene) mislimo da je tolika tradicija i održavanje značaja, kao i primena mentorstva u društu, ukazuje na potencijal koji ono može doneti svakome ko postane njegov deo.

U literaturi se ipak, navode, neke najčešće životne faze u kojima se do sada pojavljivalo mentorstvo:

**Mentor edukator** – u osnovnoj ili srednjoj školi, kao podrška obrazovanju;

**Mentor mladim ljudima** – najčešće tokom studija ili realizovanja prakse. Mentor može biti stariji student, ili profesor, kako bi pomogao mentorisanom da napiše rad ili da završi uspešno program prakse;

**Mentor – instruktur** – prilikom početka rada na novom radnom mestu, iskusniji profesionalac pomaže početniku da što pre prihvati novo okruženje i da počne da se oseća sigurnim i samostalnim u novoj profesionalnoj ulozi;

**Mentor – trener** – prilikom daljeg obučavanja i razvoja i sticanja novih veština. Ovakav mentor pomaže učesnicima formalnog programa obučavanja da na najbolji mogući način iskoriste program i da što više aspekata programa uspeju da implementiraju kasnije;

**Stručni mentor** – prilikom sticanja kvalifikacija, najčešće kada se neki profesionalac usavršava u domenu u kojem je mentor ekspert;

**Mentor koji radi sa menadžment/liderskim timom** – na nivou top-menadžmenta ili upravnog odbora, najčešće se angažuje

što ste očekivali, ali ne zato što sam proces ne valja, već zbog neusklađenosti između vaših očekivanja i ciljeva mentorskog procesa.

## 1.2. KADA JE NAJBOLJE IMATI MENTORA I U KOJOJ OBLASTI?

Odgovor na ovo pitanje mogao bi da bude: Uvek je pravo vreme za mentorstvo! Ili mentorstvo **BILO KAD I BILO GDE.**

eksterni mentor (van organizacije) koji će davati savete u vezi sa nekim strateškim pitanjima, daljim napretkom u karijeri, ili promenama koje se dešavaju;

**Mentor – ekspert** – prilikom profesionalnog razvoja ili hobija, najšeće kada neko iskusniji pomaže početniku da krene da se bavi svojim hobijem ili interesovanjima koja ne moraju da budu povezana sa radnom ulogom, ili u slučaju darovite dece, koja dalje razvijaju svoj talenat;

**„Mentor za sve prilike“** – prilikom suočavanja sa promenama u životnim okolnostima, jer je tada uloga mentora da nam prenese svoja iskustva sa tim promenama.

Pored toga što vam u različitoj životnoj fazi mogu zatrebati mentori, isto tako vam mogu zatrebati i različite vrste mentora, odnosno različite oblasti u kojima se mentorski proces može realizovati.

Znate i sami da veštine komunikacije ne moraju da budu u korelaciji sa dobrim upravljanjem vremenom. Na primer, znate šta da kažete na sastanku, i kako da kažete, ali dešava vam se da preplanirate, pa često kasnite, ili drugi ne mogu da prisustvuju vašim sastanicima, jer ih ne obavestite na vreme! Složićete se da nam ne vredi mnogo ako imamo šta da kažemo, ali nemamo kome. Zbog toga, postoji nekolicina oblasti koje mogu biti predmet mentorskog odnosa, kao što su:

- 1. Liderske veštine** (postavljanje ciljeva i strategija, razvoj saradnika, donošenje odluka, planiranje i delegiranje itd.)
- 2. Veštine rešavanja problema** (analitika, predlaganje rešenja, potraga za rezultatima, planiranje projekata, globalno razmišljanje itd.)
- 3. Karijerno savetovanje** (karijerno planiranje,

taktike karijernog razvoja itd.)

**4. Znanja i iskustva vezana za odabranu profesiju** (kako bi usvojio/la znanja i specifične načine rada vezano za profesiju, kao i promene i trendove u sektorima, poznavanje trendova u sopstvenoj profesiji itd.)

**5. Pomoć u projektima** (specifične potrebe vezano za situaciju u projektu)

**6. Znanje o kompaniji** (razumevanje odnosa u kompaniji, razumevanje drugih sektora i funkcija itd.)

**7. Lična efikasnost** (komunikacija, uticaj na druge, umrežavanje, upravljanje vremenom, organizacija itd.)

Kada ukombinujemo ova dva parametra **KADA i KOJA OBLAST**, dobijamo mnoštvo različitih oblika mentorstva, koje, samim tim, zahtevaju i različiti pristup ovom procesu. Međutim, ono što je zajedničko za sve oblike, jeste postojanje posvećenosti i spremnosti kako mentora, tako i mentorisanog, da uzmu aktivno učešće u procesu mentorstva – nešto što smo već ranije napomenuli.

Kako bismo vam pokazali da vas razumemo ukoliko mislite da nije lako pronaći odgovarajući oblik mentorstva, ali i kako bismo vas motivisali da ne odustanete u tom nastojanju, uporedićemo potragu za mentorom sa potragom za maturskom haljinom/odelom (to je iskustvo sa kojim su se mnogi do sada susreli, a nekima tek predstoji odabir maturske haljine ili odela) modnih stilova, cena, ali, na sreću, postoji minimalno jedna/jedno, a najčešće više odela/haljina, koja su krojena baš po vašoj meri, i kada uspete da ih pronađete, ili ih možda i sami skrojite, ne postoji bolji osećaj. Iako biste mogli da se pojavite na vašoj maturskoj proslavi u nekoj odevnoj kombinaciji koju već imate, verovatno biste izabrali da kupite ili sašijete nešto specijalno za ovu priliku. Isto tako je i sa mentorskim procesom, jer je i on fleksibilan i postoji mnoge varijacije u njegovom sadržaju i formi, upravo zato da bi se proces mogao prilagoditi tako da odgovara učesnicima. Iako vam se čini da bez mentorstva možete, isto kao i bez nove maturske haljine/odela, vaš dalji razvoj će sigurno biti uspešniji ukoliko se odlučite i pristupite jednom, specijalno za vas iskrojenom, mentorskom procesu.

### 1.3. VRSTE MENTORSKOG ODNOSA

Kada govorimo o vrstama mentorskog odnosa, opet postoji veliki broj mogućnosti. S obzirom na to da je ova tema veoma interesantna i da ima tradiciju kako u naučnim krugovima, tako i u praksi, ovo nije iznanađujući podatak. Ono što se razlikuje jesu kriterijumi podele. Mi smo odabrali dva kriterijuma koja se najčešće koriste, tako da će vam naša podeleta omogućiti osnovni uvid, dok za sve detalje, ostavljamo vama da sami pronađete podelu koja je prikladna, ili da napravite sopstvenu podelu mentorstva na vrste.

## Formalno, kratkoročno

Mentorski odnos je unapred dogovoren, ali je i vremenski određen kao kratak, najčešće kako bi se postigli neki specifični ciljevi u organizaciji. Mentorisani ima izraženu potrebu za podrškom, ali su resursi mentora ograničeni.

Npr. prilikom uvođenja u posao, kada se novozaposleni postavlja pored iskusnijeg kolege

## Formalno, dugoročno

Mentorski odnos je unapred određen, i jasno su definisani koraci, za dugoročan period. U pitanju je mentorisani kojem je potrebna podrška na duge staze, ali i mentor koji poseduje dovoljno vremena i drugih resursa kako bi mogao da se posveti ovom odnosu.

Npr. u slučaju kada mlađi kolega treba da nasledi svog mentora na nekoj zahtevnijoj poziciji

## Neformalno, kratkoročno

Ovakav tip mentorstva se odvija u obliku spontane pomoći u nekoj kriznoj situaciji ili povremenim kratkim sastancima koji se organizuju po potrebi, ukoliko postoje neki problemi. Ovakva veza može biti produktivna kada i mentor i mentorisani nemaju previše resursa koje bi uložili u sam proces. Moguće je da će on biti završen nakon jednog sastanka i neće rezultirati nekim značajnijim promenama ni kod jedne od strana. Npr. pomoć oko seminar skog rada

## Neformalno, dugoročno

Ova vrsta mentorstva podrazumeva da je mentor na raspolaganju mentorisanom kada god postoji neki problem, potreba za konsultacijama i savetima, ili za razmenom iskustva i znanja. Mentor uglavnom raspolaže sa dovoljno vremena i energije za ovaj proces, međutim ovakav mentorski proces nije toliko intenzivan, jer mentorisani nema visoke zahteve. Ponekad se naziva i prijateljsko mentorstvo. Npr. dugoročna veza sa iskusnim mentorom

Kratko

TRAJANJE

Dugo

Pomenućemo dva kriterijuma podele i ukupno četiri vrste mentorskog odnosa. Kriterijumi su strukturisanost, sa vrstama **formalno i neformalno**, i trajanje procesa, sa vrstama **kratkoročno (situaciono) i dugoročno**.

Ukrštanjem ovih vrsta dobijamo sledeće oblike mentorstva:

**Formalno mentorstvo** je unapred definisano, u smislu ciljeva, smernica kako će se odvijati sam proces, kao i raspoređena sastanaka mentora i mentorisanog. Mentora i mentorisanog u ovaj proces najčešće povezuje neka treća strana (npr. neki od predstavnike organizacije u kojoj se odvija mentorsvo). Obe strane koje učestvuju u procesu su saglasne da će se

pridržavati ovih unapred definisanih uslova. Iako vam se može učiniti kao previše strogo (možda čak i dosadno), formalno mentorstvo najčešće rezultuje uspehom i ostvarivanjem ciljeva koji su postavljeni, možda zbog toga što nam je lakše da se pridržavamo plana, nego da osmišljavamo proces u koracima, paralelno dok se on i odvija. Na primer, ovakav vid mentorstva je online mentorstvo koje se odvija preko skype sastanaka ili viber poziva i slično, ili uvođenje novozaposlenih u posao, kako bi im se olakšao period prilagođavanja u novom okruženju.

Sa druge strane, **neformalno mentorstvo** ima veoma malo strukture, ili je u potpunosti nestrukturisano. To znači da nema unapred postavljenih ciljeva i da se izgled i tok procesa ne određuje pre početka. Najčešće u ovakvim slučajevima mentorisani, pa čak i mentor nalaze sami drugu stranu koja će učestvovati u procesu, a ne postoji

Vrsta mentorskog odnosa	Prednosti	Nedostaci
Formalno mentorstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Sprovođenje koraka u procesu koji su unapred definisani, uz smanjenu mogućnost preskakanja nekog od koraka</li> <li>› Dokazani pozitivni efekti ovakvog mentorstva kao što su povećana radna uspešnost ili smanjena fluktuacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nepostojanje poklapanja između mentora i mentorisanog</li> <li>› Nedostatak dovoljnog broja mentora koji bi mogli biti formalno dodeljeni</li> </ul>
Neformalno mentorstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Veća jednakost među učesnicima i najčešće dugoročnija veza u odnosu na formalan oblik, veća fleksibilnost procesa</li> <li>› Snažnija povezanost i češća interakcija između mentora i mentorisanog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› U slučaju nepostajanja razvijene mentorske kulture, mala verovatnoća da se proces razvije</li> <li>› Neuspeh mentorisanih u samostalnoj potrazi mentora, i samim tim veći broj onih koji ne budu uključeni u proces</li> </ul>
Situaciono mentorstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Prenošenje iskustva iz prve ruke, od strane nekoga ko se u skorije vreme suočio sa sličnim izazovom</li> <li>› Mogućnost sagledavanja različitih perspektiva, ukoliko se pronađe više mentora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nemogućnost primene ovog oblika mentorstva na sve probleme, već samo na one koje je mentor do sada imao u svom iskustvu</li> <li>› Kratkoročna dobit, s obzirom na ograničen broj sastanka i pojačan fokus na konkretan problem</li> </ul>
Dugoročno mentorstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Mogućnost da se radi na složenijim ciljevima i/ili na više ciljeva istovremeno</li> <li>› Odnos između mentora i mentorisanog najčešće napreduje i učvršćuje se tokom vremena, a ponekad ni nema formalan završetak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ovakav tip mentorstva zahteva veliku posvećenost i ulaganje obe strane</li> <li>› Mogućnost za smanjenju efikasnosti, jer se računa na veći broj susreta, kao i mogućnost da mentor ne može da isprati proces do kraja zbog smanjenja resursa u nekom trenutku</li> </ul>
Grupno mentorstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Efikasnost, s obzirom na veći broj mentorisanih i jednog mentora</li> <li>› Mogućnost da mentorisani uče jedni od drugih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Narušavanje principa poverenja i poverljivosti iznetih informacija, jer se sve deli sa grupom</li> <li>› Teškoće prilikom zakazivanja sastanaka, zbog različite raspoloživosti mentorisanih u zakazano vreme</li> </ul>

dodeljivanje, kao kod formalnog mentorstva. I ovakva vrsta mentorskog odnosa donosi mentoru i mentorisanom koristi. Ponekad nam je lakše da neke stvari pitamo, izgovorimo, uradimo, ili podnesemo u opuštenoj atmosferi, ili onda kada se osećamo slobodno, bez nekih odrednica koje nam pokazuju koji je naš sledeći korak. Najčešće se

pod ovaj vid mentorstva podvode razmene znanja sa vršnjacima, ili razmene znanja kroz saradnju sa različitim sektorima u profesionalnom okruženju.

**Dugoročno mentorstvo**, kao što i samo ime kaže, podrazumeva mentorsknu vezu koja ima određen kontinuitet u vremenu i duže trajanje. Ciljevi, ukoliko su postavljeni, su obično naprednjeg tipa i zahtevaju temeljniju pripremu i rad, kako bi bili ostvareni. U slučaju da ciljevi nisu unapred definisani, obično je u fokusu ovog procesa sam odnos između mentora i mentorisanog, koji se razvija

paralelno sa napredovanjem procesa.

Primer jeste generalni mentor, koji tokom dužeg vremenskog perioda prati mentorisanog i promene sa kojima se on suočava, pružajući podršku i svoja slična iskustva.

Kako ne bismo propustili jednu dodatnu vrstu mentorskog odnosa koja se spominje u literaturi, pomenućemo još i grupno mentorstvo. Iako je praksa da se u većini slučajeva ovaj proces odvija jedan-na-jedan, postoje izuzeci kada mentor radi sa grupom od nekoliko mentorisanih, koji imaju neku zajedičku temu, koja se obrađuje tokom sastanka.

Sastanci najčešće imaju formalni i neformalni deo, gde se prvo prolazi kroz unapred definisane tačke, a kasnije se daje učesnicima prostor da postavljaju dodatna pitanja, koja nisu predviđena unapred.

#### 1.4. RAZLOZI ZA NEEFIKASNO MENTORSTVO

Na samom početku želeli bismo da vam skrenemo pažnju šta u mentorskom odnosu može da krene po zlu. Kada bismo samo čitali ovaj dosadašnji tekst, bez uzimanja u obzir da je u pitanju živ proces, moguće je da bi mnogi od nas pomislili kako ne postoji mogućnost da nešto krene mimo plana. Sve deluje prilično jednostavno, razumljivo i logično. Kako onda može da se desi da mentorski proces bude neuspešan?

Ako ste krenuli da na ovo pitanje odgovorite sa onim najlakšim odgovorom: „Jednostavno, nije uvek sve do nas“, imajte u vidu da u mentorskom odnosu postoje dve strane i da vam kažemo da ipak postoji jedan deo razloga koji jeste do nas i do druge strane koja zajedno sa nama učestvuje u ovom procesu. Ono što možemo da uradimo u

u ovom trenutku jeste da izdvojimo neke najčešće razloge neefikasnog mentorstva, kako biste ih bili svesni pre ulaska u sam proces i kako bismo mogli da ih predupredimo, ili eliminišemo u krajnjem slučaju. Loše definisani ciljevi su na prvom mestu liste razloga neuspešnog mentorstva. Pre nego što se otpočne sa samim procesom, važno je

imati realistične ciljeve i očekivanja, a podjednako važno je da su obe strane saglasne sa onim što je dogovorenog. Ukoliko mentoru nije jasno šta se od njega očekuje, a isto tako ukoliko mentorisani imaju nerealna očekivanja koja prevazilaze odnos mentorstva (terapeut, spasilac i ostalo što smo pominjali u uvodu), metorski proces može da bude neproizvodljiv.

U vezi sa prethodnim je i nedostatak strukture ili preterana strukturiranost procesa. Autori iz ove oblasti naglašavaju da je potrebno mentorski proces prilagoditi individuama koje u njemu učestvuju, te da ne postoji univerzalan recept.

Ono što se savetuje jeste česta komunikacija kao način za razjašnjavanja nedoumica, kao i dogovaranje o tome da li su mentor i mentorisani tipovi lici koji imaju povećanu ili smanjenu potrebu za struktuiranim pristupom u mentorskom odnosu.

Pored toga, ono što se takođe često dešava jeste da postoji dogovor kako sam proces treba da izgleda, ali da se jedna od strana ne pridržava onoga što je dogovorenog, kad sam proces otpočne. Tu pre svega mislimo na nedostatak posvećenosti, koju smo pomenuli. Mentor često ne odvajaju vreme da se pripreme za sastanke, ili se dešava da ih otkazuju usled prevelikog broja obaveza, a da pritom ne zakazuju dopunske sastanke. Pored toga, moguće je da su i u toku sastanka dekoncentrisani, pa da ne slušaju istinski i samim tim ne pokazuju razumevanje potreba mentorisanog.

Ni druga strana medalje nije drugačija. Često se dešava da mentorisani u potpunosti odgovornost za proces prebacuju na mentora i da i sami ne ulažu dovoljno vremena i resursa za pripremu, kao ni za kasniju realizaciju dogovorenih aktivnosti, pa dolazi do nezadovoljstva sa obe strane, jer se ne postižu željeni efekti.

Stil mentorstva može biti jedan od uzroka neuspeha mentorskog odnosa. Naime, pokazano je da je mentorima teško da održe adekvatnu ulogu, u smislu da im se dešava da se ili previše opuste i postanu prijateljski nastrojeni prema svom mentorisanom, gubeći na taj način potrebnu distancu, ili da sa druge strane, imaju previše strog pristup, često ulazeći u ulogu roditelja, ili nametnutog autoriteta, što takođe nije korisno za sam proces.

Još jedna od prepreka za efikasno mentorstvo može biti i nepoklapanje između mentora i mentorisanog. Savetuje se da, ukoliko je moguće, ne postoji preveliki hijerarhijski jaz ili jaz u stručnosti i iskustvu između dve strane i isto tako, ukoliko se mentorstvo dešava u poslovnom okruženju, da se kao mentori ne postavljaju direktni nadređeni.

Međutim, ono što su istraživanja na ovu temu pokazala jeste da nije neophodno da mentor i mentorisani budu sličnih tipova ličnosti, stilova učenja ili prethodnog iskustva da bi mentorska veza bila uspešna. U tim slučajevima je samo potrebno uložiti više truda u toku samog procesa učenja, kako bi različite perspektive u mišljenju i različiti pristupi zadacima mogli da se usklade.

Na samom kraju, važno je istaći da je dosadašnja praksa pokazala da je nedostatak treninga za mentorstvo jedan od najčešćih razloga neuspeha. Iskustvo je pokazalo da je neophodno da obe strane prođu kroz trening kako bi mogli kvalitetno da učestvuju i upravljaju procesom mentorstva. Kada pogledamo, čini se da ovaj razlog neefikasnosti mentorstva objedinjuje sve prethodne, i da se njegovim rešenjem mogu na neki način eliminisati ili bar umanjiti negativni efekti prethodno navedenih razloga.

Dakle, prva stvar koju treba da uradite jeste da dizajnirate sami, ili da, ako se ne osećate dovoljno kompetentnim za to, potražite kvalitetan trening ili program obučavanja za mentorstvo. Koristne informacije na tu temu možete pronaći na narednim stranicama vodiča.

Ako smo do sada (a nadamo se da jesmo) uspeli bar malo da vas zainteresujemo ili navedemo na razmišljanje o mentorstvu, sigurno se pitate gde možete da saznate više

ili proverite aktuelne programe mentorstva za koje možete da aplicirate. Ono što smo pisanjem ovog poglavlja pretpostavili, a nismo vam izričito napisali, je to da verujemo da je svaki pojedinac odgovoran za pronalazak svog mentora ili mentorisanog, i za uspešno upravljanje mentorskim odnosom.

## Iskustva mentora i mentorisanih u kompaniji Continental

Uloga mentora zahteva višestruko odricanje i strpljenje u isto vreme. Kao mentor u kompaniji Continental naučio sam pojedine vrednosti koje nisam iskusio do tada. Kako bi se kolega, kojem ste dodeljeni da budete mentor, pripremio i sposobio što kvalitetnije i brže za posao koji treba da obavlja potrebno je dosta strpljenja i obostrana efikasna saradnja. Veoma je važno da mentorisani bude zainteresovan za sticanje novih znanja jer će samim tim i učenje ići dosta lakše.

*Kristijan Besu, Mentor u sektoru Industrijski inženjeringu*

Za mene je mentorstvo mogućnost da pomognem mladim ljudima u njihovom ličnom razvoju. Ono što nijedan mentor ne sme da zaboravi je to da se mlađi ugledaju na svoje mentore, te da kopiraju njihove postupke i način razmišljanja. Ono što je najvrednije u mentorskom odnosu je, kada vidite vašeg mentorisanog kako postiže uspehe i da je dobar u onome što radi, nakon što se mentorska veza završila. Tada znate da ste uspeli!

*Aleksandra Dudaš, Mentorka u sektoru Logistike*

Od prvog dana rada shvatio sam šta znači imati pored sebe pravog mentora. Tokom rada imate uputstva koja dobijete na papiru, kroz pravilnike i druge smernice, međutim one prave smernice koje ne možete pročitati jesu upravo one koje dobijate od mentora. Na adekvatan način Vam pokaže kako da posvetite pažnju svakom zadatku u odgovarajućoj meri i daje savete kako sarađivati sa drugim ljudima. Uvek će gledati da informacija koju Vam prenosi bude u razumljivoj formi, ali i da Vas podstakne da saznate nešto novo. Najbitnije je što dobijete savet koji će primeniti u poslu i u drugim oblastima u životu.

*Branislav Bokanić, Mentorisani u sektoru Upravljanje projektima*

Mentor je podsticao moja interesovanja za ono što radimo, ukazivao mi je na probleme sa kojima mogu da se susretнем. Najviše od svega mi je značilo što sam dobijao povratne informacije i praktične savete kako da unapredim svoje razmišljanje i sposobnosti. Mentorstvo mi je otvorilo mogućnost za stalno unapređenje veština i znanja, odnosno lični razvoj i napredovanje u karijeri.

*Nikola Žunić, Mentorisani u sektoru Dizajn*

# MENTORSTVO



## MENTORSKI PROCES

U mentorskom odnosu jasno razumevanje uloge kod obe strane ima veliki uticaj na uspeh celokupnog procesa. Pored uloga u mentorskem odnosu, veoma je bitno da se jasno i precizno definiju očekivanja koja se imaju od mentorskog odnosa, kako bi se postigao najbolji rezultat za obe strane.

## 2. MENTORSKI PROCES

Na narednim stranicama imaćete priliku da se upoznate sa mentorskim procesom, sa fazama kroz koje prolaze mentor i mentorisani na svom putu, dok ćete uz pomoć praktičnih saveta i alata naučiti kako da uspešno upravljate mentorskim sastancima.

### 2.1. RAZUMETI MENTORSKI PROCES

Za uspešan mentorski proces odgovorni su kako sam mentor, tako i mentorisani. Međutim „vlasnik“ procesa jeste mentor, jer upravo od njegovog upravljanja ovim procesom zavisi napredak i ostvarenje ciljeva.

imaju svoje specifične ciljeve i vreme trajanja. Efikasan mentorski odnos prolazi kroz sledeći razvojni ciklus i faze:

**1. Faza pripreme** - Ova faza počinje pre prvog susreta pripremom pitanja i oblasti razgovora koje će vam olakšati međusobno upoznavanje i uspostavljanje poverenja između Vas i mentorisanog.

**2. Faza pregovaranja** - Ova faza se delimično preklapa sa prethodnom fazom. Na prvom sastanku, nakon neformalnog dela upoznavanja, neophodno je da usaglasite ciljeve, utvrđite pravila mentorskog odnosa i načina rada na ostvarenju ciljeva. Ishod ove faze jeste potpisivanje Ugovora o mentorstvu.

## 3. Realizacija

**Cilj:** Rad na ostvarenju ciljeva i razvoju mentorisanog.

**Trajanje:** Nedeljne, dvonedeljne ili mesečne sesije 60 - 90 minuta

**Formular:** Obrazac za planiranje i praćenje ostvarenosti ciljeva; Zapisnik sa sastanka

03



### 1. Priprema

**Cilj:** Upoznavanje i uspostavljanje poverenja.

**Trajanje:** Pre i tokom prvog susreta.

**Formular:** Smernice za prvi susret

04

### 4. Završetak

**Cilj:** Ocena ostvarenosti ciljeva i progrusa mentorisanog, dogovor oko dalje saradnje.

**Trajanje:** Završni susret.

**Formular:** Evaluacija mentorisanog; Evaluacija mentora

02

### 2. Pregovaranje

**Cilj:** Postavljanje ciljeva, dogovor oko načina i dinamike rada.

**Trajanje:** Tokom prvog susreta.

**Formular:** Ugovor o mentorstvu



01

Naredne stranice biće posvećene najviše mentorima, dok i sami mentorisani mogu pronaći korisne informacije kako bi bolje razumeli svoju ulogu u mentorskom procesu. Nastojaćemo da vam približimo sam mentorski proces, uz smernice kako da uspešnije upravljate njime i ostvarite željeni uspeh.

Kao i svaki proces, mentorski proces prolazi kroz faze koje

**3. Faza realizacije** - U ovoj fazi se odvija „magija“ mentorskog procesa, odnosno celokupan proces učenja i razvoja. Iako postoji okvirno vreme trajanja, dužina ove faze zavisi od progrusa i daljih potreba mentorisanog. Uobičajeno vreme trajanja ove faze jeste između 6 i 12 meseci, u zavisnosti od dinamike susreta, međutim, preporučljivo je da mentorski odnos traje i duže, ukoliko postoji potreba.

Najpoželjnije je da su susreti između Vas kao mentora i mentorisanog organizovani kroz lične, individualne sesije u trajanju od 60-90

minuta. Ukoliko lični kontakt nije moguć, sesije se organizuju i putem telefona ili Skype naloga.

Sesije se zakazuju nedeljno, jednom u dve nedelje ili mesečno, u zavisnosti od potreba i dogovora oko dinamike rada. Ova faza se završava ostvarenjem ciljeva definisanih u prethodnoj fazi.

**4. Faza završetka** – U ovoj fazi se vrši ocena napretka mentorisanog, ostvarenost ciljeva, kao i ocena kvaliteta samog odnosa i mentorskog procesa. Ovom fazom se završava formalni mentorski proces uz ostavljanje prostora za dalje pružanje podrške.

## 2.2. PRIPREMA MENTORSKOG PROCESA

Cilj ove faze jeste uspostavljanje odnosa između mentora i mentorisanog koji će predstavljati osnovu za efikasan proces učenja.

Kako biste ovu priliku iskoristili i što uspešnije realizovali prvi sastanak, neophodno je uraditi pripremu obe strane.

Priprema podrazumeva razmišljanje i unapred definisanje važnih tema razgovora kako se prvi sastanak ne bi pretvorio u časkanje bez cilja.

Na narednoj strani, u tabeli Smernice za prvi susret možete videti predlog tema za razmatranje i pitanja koje možete postaviti mentorisanom radi boljeg međusobnog upoznavanja.

Naravno, ova faza je samo delimično strukturirana, jer je osnovni cilj uspostavljanje poverenja i upoznavanje. Kako se mentorisani ne bi osećao kao na ispitivačkoj klupi, ili na formalnom razgovoru za posao, važno je da ga osluškujete, da ostavi prostora za neformalan razgovor i pitanja.

V I S O K A D N  P R I S N O S T	JASNO POSTAVLJENI CILJEVI	N I S K A O D P N R O I S S A  N I S K A O D P N R O I S S A  N I S K A O D P N R O I S S A
Otvoren dijalog Usaglašena očekivanja Svest o važnosti poštovanja rokova Zalaganje za obostrane koristi	Visoka usmerenost na zadatke Debate češće od dijaloga	Prijateljski odnosi Izostanak smernica za rad Kratkoročna perspektiva Moguća izgradnja dugoročnih odnosa
Samim tim, veoma je važan balans između usmerenosti na ciljeve i usmerenosti na važnost odnosa.	Lutanje do završetka procesa	U tabeli iznad možete videti da je najveća <b>dobit od mentorskog odnosa</b> upravo onda kada postoji usmerenost na jasno definisane ciljeve uz negovanje bliskih odnosa. Samu priliku za izgradnju odnosa imate već na prvom sastanku.

### NEJASNO POSTAVLJENI CILJEVI

Razgovor možete otpočeti sa pitanjima o motivaciji, interesovanjima, aspiricijama za budućnost vašeg mentorisanog, pored toga možete podeliti sopstvena iskustava o karijernim počecima, izazovima itd.

Ispitajte da li su se do sada susretali sa ovakvim načinom učenja, kakva su njihova očekivanja od samog odnosa, i od Vas kao mentora. Ne manje važno jeste utvrditi i preferirane stilove rada i učenja obe strane.

Prvi sastanak između mentora i mentorisanog može biti stresan, upravo iz tog razloga date smernice mogu biti od koristi u fazi pripreme.

## Smernice za prvi susret mentora i mentorisanog

To – Do lista	Smernice za razgovor	Uzeći u razmatranje
Odvojite vreme za upoznavanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Pripremite biografiju mentorisanog pre razgovora. Zašto si odabrao/la to područje studiranja?</li> <li>› Koji je bio tvoj prvi posao?</li> <li>› Šta voliš da radiš u slobodno vreme?</li> <li>› Šta te motiviše u poslu?</li> <li>› Šta su tvoje snage, a šta polja unapređenja?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Uspostavite odnos</li> <li>› Razmenite informacije</li> <li>› Identifikujte oblasti sličnosti i povezanosti</li> </ul>
Razgovarajte o mentorskom odnosu	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Da li si ikada ranije učestvovao/la u mentorskom procesu?</li> <li>› Šta si naučio/la iz tog iskustva?</li> <li>› Kako funkcioniše proces davanja i primanja povratnih informacija?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Podelite svoja iskustva</li> </ul>
Utvrđite lične ciljeve mentorisanog	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Šta želiš da naučiš kroz ovo iskustvo? Šta bi želeo da unaprediš kod sebe?</li> <li>› Na čemu želeš da radimo?</li> <li>› Koji su tvoji ciljevi u narednom periodu?</li> <li>› Na koji način ćeš pratiti ostvarenost ciljeva?</li> <li>› Pružite priliku mentorisanom da jasno definije svoje lične ciljeve i razmisli o pravcu svog razvoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ispitajte da li je mentorisani jasan i realan u postavljanju ciljeva</li> <li>› Utvrđite da li je Vaše polje ekspertize relevantno za ostvarenje ciljeva mentorisanog</li> </ul>
Utvrđite potrebe i očekivanja mentora i mentorisanog	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Kakva su tvoja očekivanja od ovog odnosa?</li> <li>› Kakva su tvoja očekivanja od mentora?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ukoliko potrebe i očekivanja nisu jasno definisana, podstaknite mentorisanog da razmisli i utvrdi potrebe od mentorskog odnosa</li> </ul>
Utvrđite stilove učenja/obučavanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Na koji način želiš da ostvariš svoje ciljeve učenja?</li> <li>› Šta te motiviše u radu?</li> <li>› Šta izaziva stres?</li> <li>› Razgovarajte o načinima podučavanja i komunikaciji.</li> <li>› Koja je najkorisnija vrsta pomoći koju ti mogu pružiti?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Utvrđite preferirane stilove učenja i njihov potencijalni uticaj na efikasnost odnosa</li> </ul>

## 2.3. PREGOVARANJE U MENTORSKOM PROCESU

Nakon neformalnog dela, prelazite na dogovaranje i postavljanje naredne faze rada i saradnje.

Cilj ove faze jeste uspostavljanje obostranog razumevanja ciljeva i očekivanja, kao i postizanja dogovora oko organizacije susreta. Samim tim, u ovoj fazi se postavljaju temelji za učenje i razvoj u narednoj fazi, kao i za praćenje uspešnosti.

**Ishod faze pregovaranja jestе potpisani Ugovor o mentorstvu** – koji možete naći u nastavku vodiča. Pre potpisivanja ugovora važno je definisati pravila rada, dinamiku susreta i razjasniti pitanja data u tabeli desno.

### Linkovi

- › [MindTools - Koliko si dobar/a u postavljanju ciljeva?](#)
- › [TEDex - Kako ostvariti svoje najambicioznije ciljeve](#)

### Poslovi.infostud.com

- › [Pametno postavljanje ciljeva](#)

Kako biste procenili da li ste uspešni i da li se proces odvija u želenom pravcu, morate definisati kriterijume uspešnosti, odnosno ciljeve koje želite da ostvarite. U tom procesu, veoma je važan način postavljanja ciljeva. Neretko se dešava da se predodredimo za neuspeh, ne usled nedostatka veštine, truda i zalaganja, već usled loše postavljenih ciljeva.

Alat koji vam može pomoći u tome jeste SMART metoda postavljanja ciljeva. Ova metoda vam omogućava da postavite ciljeve koji su jasni, specifični, motivišući, čiju ostvarenost možete lako pratiti i proceniti.

Koraci u postavljanju SMART cilja:

**1.Korak – S – Specifičan (Specific)** - Da li je cilj postavljen tako da jasno definiše očekivanja u pogledu aktivnosti i ishoda?

**2.Korak – M – Merljiv (Measurable)** - Da li cilj definije jasnou meru (kvalitet, kvantitet, vreme, cenu itd.) koja može biti objektivno procenjena?

### Smernice za fazu pregovaranja za mentora i mentorisanog

Ishodi faze pregovaranja	Uzeti u razmatranje
Jasno definisani ciljevi i plan rada za postizanje ciljeva	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Koji su željeni ishodi učenja kao rezultat mentorskog procesa?</li> <li>› Koji su koraci za postizanje ciljeva?</li> <li>› Uz pomoć obrasca koji se nalazi u daljem delu teksta možete definisati jasan akcioni plan razvoja mentorisanog.</li> <li>› Pored definisanih ciljeva, zadataka, neophodnih resursa, ovaj plan sadrži i rok i procenu ostvarenosti ciljeva.</li> </ul>
Kriterijum uspešnosti i mera ostvarenosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Koji su kriterijumi za vrednovanje uspešnog ostvarivanja ishoda učenja?</li> <li>› Koji je proces procene uspeha?</li> </ul>
Definisanje odgovornost	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Šta je odgovornost mentora, a šta mentorisanog?</li> <li>› Ko utvrđuje agendu sastanaka?</li> <li>› Ko zakazuje sastanke, koliko često i gde?</li> <li>› Na koji način ćemo komunicirati?</li> </ul>
Samoodgovornost	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Kako da se pobrinemo da uradimo ono što kažemo da ćemo uraditi?</li> </ul>
Osnovna pravila mentorskog odnosa	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Koje su norme i smernice koje ćemo pratiti u održavanju mentorskog odnosa?</li> </ul>
Zaštita poverljivosti informacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Za uspešno mentorstvo potrebna je poverljivost. Ako se pojavi potencijalni sukob interesa, kako ćemo to rešiti?</li> <li>› Na koji način ćemo upravljati poverljivim informacijama?</li> </ul>
Granice	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Koje su granice mentorskog odnosa?</li> </ul>
Rešavanje problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Sa kojim poteškoćama se možete susresti i kako ih razrešiti?</li> </ul>

## Cilj

Zadaci	Resursi	Rok	Ostvarenost

**3. Korak – A – Dostižan (Achievable)** – Da li je cilj dovoljno izazovan? Da li mentorisani ima veštine i sposobnosti za dostizanje cilja? Da li je dostizanje cilja u okviru kontrole mentorisanog?

**4. Korak – R – Relevantan (Relevant)** – Da li je cilj značajan za oblast rada? U kakvoj je vezi sa dugoročnim ciljevima mentorisanog i ciljevima organizacije?

**5. Korak – T - Vremenski ograničen (Time bound)** – Da li je definisan rok za ostvarenje cilja?

Pored postavljanja SMART cilja, važno je definisati i akcioni plan za ostvarenje – što možete videti u gornjoj tabeli.

Primer SMART cilja:

- › Pronaći zaposlenje u okrugu Bačke na početnoj poziciji računovođe, slanjem biografije na konkurse radi karijernog razvoja, do 02.10.2018.
- › Do kraja godine ostvariti prosečno zadovoljstvo kupaca od 90% za XYZ proizvod.

## 2.4. REALIZACIJA MENTORSKOG PROCESA

U ovoj fazi se odvija proces učenja i razvoja kao i rad na prethodno definisanim ciljevima. Trajanje i dinamika ove faze su već prethodno dogovoreni, međutim, izmene su moguće prilikom praćenjem potreba mentorisanog.

Uspeh u ovoj fazi u velikoj meri zavisi od motivacije i angažovanja samog mentorisanog, međutim značajnu ulogu igra i sam mentor.

Tokom ove faze međusobno su isprepletena tri važna procesa na koja trebate obratiti pažnju – praćenje i negovanje odnosa, proces učenja i progres u ostvarenju postavljenih ciljeva.

U te svrhe, na narednim stranama, predstavljamo vam alat koji možete koristiti u cilju efikasnije realizacije i strukturisanja samih sastanaka.

Važne oblasti za praćenje tokom faze realizacije u mentorskom procesu	
Oblasti	Pitanja
Odnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Kakav je kvalitet interakcije?</li> <li>› Na koji način možemo jačati mentorski odnos?</li> <li>› U kojoj meri postoji zadovoljstvo uspostavljenim odnosom?</li> </ul>
Proces učenja	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Da li je i u kojoj meri proces učenja efikasan?</li> <li>› Na koji način može biti poboljšan proces učenja? Šta treba da se promeni ili ojača?</li> <li>› Šta si naučio/la o sebi kao učeniku u mentorskom procesu?</li> </ul>
Napredak u ostvarenosti ciljeva	<ul style="list-style-type: none"> <li>› U čemu se vidi napredak u ostvarivanju postavljenih ciljeva?</li> <li>› Koji je tvoj najveći uspeh do sada?</li> <li>› Koja je tvoja najveća bojazan?</li> </ul>

## Ugovor o mentorstvu

<b>Ime i prezime mentora</b>	Petar Petrović
<b>Ime i prezime mentorisanog</b>	Nemanja Nemanjić
<b>Današnji datum:</b>	02.02.2018.
<b>Dužina trajanja mentorskog odnosa</b>	3 meseca – do 02.05.2018.
<b>Mesto realizacije mentorskog odnosa:</b>	Subotica – kompanija ContiTech Fluid Serbia

Dobrovoljno potvrđujemo učešće u mentorskom odnosu. Želimo da ovo bude saradnja koja će biti bogata iskustveno, po pitanju znanja i sticanja veština u aktivnostima profesionalnog i ličnog razvoja. Naše vreme u okviru mentorskog odnosa ne podrazumeva novčanu nadokanu već dobru volju. Potvrđujemo da ćemo biti iskreni, da ćemo poštovati drugu stranu kao i informacije koje tokom mentorskog odnosa budu bile komunicirane. U tu svrhu smo se međusobno dogovorili oko uslova našeg odnosa kajti su navedeni u ovom ugovoru.

**1.Cilj mentorskog odnosa:** Vođenje seminara o razvoju liderских veština koristeći veštine znanja o liderstvu, za 50 učesnika Konferencije mladih lidera u Subotici koja će biti održana 05.05.2018.

### 2. Sredstava neophodna za ostvarenje cilja

#	Uslov za ostvarenje cilja	Aktivnosti i način za ostvarenje cilja	Datum početka	Datum završetka
<b>Neophodna znanja</b>	Čitanje knjiga na temu liderstva	Volontiranje Rad sam mentorom	02.02.2018	02.05.2018
<b>Neophodno iskustvo</b>	Prisustvovanje radionica na sličnu temu	How to make a great presentation – TED talks	02.02.2018	02.05.2018
<b>Neophodne veštine</b>	Prezentacione veštine Liderske veštine	Slideology– Nancy Duarte - knjiga	02.02.2018	02.05.2018

### 3. Koje su prednosti od ostvarenja ovog cilja?

Uspešno realizova radionica i prenesena znanja na učesnike.

### 4.Potencijalne poteškoće/rešenja.

<b>Potencijalne poteškoće:</b>	Trema tokom realizacije radionice. Nedovoljan broj učesnika na radionici.
<b>Potencijalna rešenja:</b>	Vežbati radionicu pred ogledalom, prijateljima. Proveriti unapred sa organizatorom broj učesnika i potvrdu prisustva.

**Potpis mentora**

**Potpis mentorisanog**



## Ugovor o mentorstvu

Ime i prezime mentora
Ime i prezime mentorisanog
Današnji datum:
Dužina trajanja mentorskog odnosa
Mesto realizacije mentorskog odnosa:

Dobrovoljno potvrđujemo učešće u mentorskom odnosu. Želimo da ovo bude saradnja koja će biti bogata iskustveno, po pizanju znanja i sticanja veština u aktivnostima profesionalnog i ličnog razvoja. Naše vreme u okviru mentorskog odnosa ne podrazumeva novčanu nadokanu već dobru volju. Potvrđujemo da ćemo biti iskreni, da ćemo poštovati drugu stranu kao i informacije koje tokom mentorskog odnosa budu bile komunicirane. U tu svrhu smo se međusobno dogovorili oko uslova našeg odnosa koji su navedeni u ovom ugovoru.

### 1. Cilj mentorskog odnosa:

### 2. Sredstava neophodna za ostvarenje cilja

#	Uslov za ostvarenje cilja	Aktivnosti i način za ostvarenje cilja	Datum početka	Datum završetka
Neophodna znanja				
Neophodno iskustvo				
Neophodne veštine				

### 3. Koje su prednosti od ostvarenja ovog cilja?

### 4. Potencijalne poteškoće/rešenja.

Potencijalne poteškoće:	
Potencijalna rešenja:	
Potpis mentora	
Potpis mentorisanog	

## 2.4.1. OSCAR MODEL

Elementi OSKAR modela:

**O (Outcome) Ishod** – U ovom koraku pomažete mentorisanom da definiše željeni ishod vaših sastanaka. *Primer:* Koji je cilj sastanka, šta želimo da postignemo danas?

**S (Scale) Skaliranje** – U ovom koraku dobijate jasnoću o tome gde se mentorisani trenutno nalazi u odnosu na željeni ishod. Odnosno, procenjujete postojeće veštine, znanja, kvalifikacije i atribute koji omogućavaju mentorisanom da se približi ostvarenju željenog ishoda, kao i neophodne veštine za dalji progres. *Primer:* Ocenite koliko ste blizu ostvarivanju ishoda sastanka na skali od 1-10. Kako ćemo dostići 10?

**C (Choices and Consequences) Izbori i posledice**  
– U ovom koraku pomažete mentorisanom da generiše što više alternativnih izbora i podigne svest o posledicama svakog mogućeg izbora. *Primer:* Koji izbor imaćete? Koje su posledice svakog od izbora? Koji izbori imaju najbolje posledice?

**A (Action) Akcija** – Ovde pomažete mentorisanom da definiše svoje sledeće korake, kao i da preuzeme odgovornost za svoj akcioni plan. *Primer:* Koje aktivnosti ćete preduzeti? Kada ćete preduzeti ove akcije? Ko ti može biti podrška u realizaciji akcija? Na skali od 1 do 10 koliko si spreman/na da preduzmeš ove akcije?

**R (Review) Pregled** – Ovaj korak stvara kontinuirani proces pregleda i evaluacije. *Primer:* Koje korake ćete preduzeti da bi pratio/la svoj napredak? Koje akcije si preduzeo/la do sada? Da li su bile efikasne? Ukoliko nisu, šta možeš učiniti drugačije?

Oskar model je jednostavan alat koji možete koristiti za strukturisanje svake pojedinačne sesije.

Model u velikoj meri podseća na planiranje putovanja. Prvobitno je neophodno da odlučite gde idete (ishod) i gde se trenutno nalazite (polazne osnove po pitanju znanja, veština, snaga na koje se može osloniti).

Zatim istražujete razne rute (izbori) koje će vas dovesti do vašeg željenog odredišta i odabirete onu koja je najefikasnija (akcija) i čije posledice su najpovoljnije

po Vas. U toku samog putovanja vršite ponovne procene odabrane rute i po potrebi menjate pravac (pregled).

Ovaj model Vam omogućava da željene ciljeve koje ste definisali u fazi pregovaranja, podelite na manje zadatke koje ćete realizovati kroz pojedinačne sastanke.

Redovnim praćenjem realizovanih akcija na sastancima osiguravate posvećenost u realizaciji ovog putovanja i spremnost za otklanjanje prepreka na koje biste mogli naići na svom putu.

Na ovaj način osiguravate angažovanost mentorisanog na ličnom razvoju i između susreta. Praćenje realizacije akcija definisanih na prethodnom sastanku vrši se na početku naredne sesije.

Primer OSKAR modela:

Ukoliko ste mentor studentu u prenosu znanja i pripremi za ispite, opšti ciljevi jeste polaganje ispita u tačno definisanom roku. Pre izrade akcionog plana, korisno je utvrditi predznajna mentorisanog koja su od pomoći za pripremu predstojećih ispita. Nakon toga sledi razmatranje različitih opcija u pogledu rasporeda polaganja ispita (npr. prvobitno se usmeriti na obimnije ispite, pa zatim na lakše itd.).

Nakon odabira najefikasnije strategije, važno je definisati jasne zadatke koje ostvarujete na pojedinačnim sesijama, odnosno ishod svake sesije će biti određena oblast gradiva koja će biti obrađena. Međutim, to nije kraj, kako biste podstakli angažovanje mentorisanog i osigurali savladavanje gradiva, definisati aktivnosti koje će mentorisani realizovati samostalno između sesija. Realizaciju aktivnosti ćete ispratiti na početku sledeće sesije – u ovom slučaju moguće je propitivanje ili testiranje znanja.

Kako biste u praksi lakše primenili predstavljeni OSCAR model, pripremili smo formular Zapisnik sa sastanka koji vam može pomoći u upravljanju sesijama i praćenju razvoja mentorisanog.

Na narednim stranicama takođe možete pronaći strukturiranu sesiju kroz primer popunjenoformulara Zapisnika sa sastanka.

## Zapisnik sa sastanka

Mentor:	xx	Mentorisani:	Student završne godine psihologije	Datum:	10.07. 2018.				
<b>Model</b>									
Uključivanje	Svrha današnjeg sastanka / Problem na kojem radimo (Outcome/Ishod)	Odabir nove baterije testova za proces selekcije prilikom zapošljavanja							
	Raskorak između željenog i trenutnog stanja (Scale/Skaliranje)	Trenutno je mentorisani upoznat sa osnovnim grupama testova koji se koriste u profesionalnoj selekciji (npr. Testovi ličnosti – testovi sposobnosti) i poznaje po jedan primer konkretnog testa iz svake grupe							
Istraživanje	Uzrok problema / raskoraka	Nedostatak predmeta na osnovnim studijama tokom kojih se izučavaju konkretni testovi i ocenjuje njihova korisnost u kontekstu selekcije; Nedostatak praktičnog iskustva u primeni testova, njihovom ocenjivanju i interpretaciji dobijenih rezultata. Nedovoljno poznavanje ciljne grupe radnih pozicija							
	Ideje za rešenje (Choices and Consequences/Izbori i posledice)	Definisati kompetencije koje su predmet merenja testa Istraživanje dostupnih informacija na internetu; Konsultacija sa profesorima na fakultetu; Pregled dostupne literature na temu testiranja u profesionalnoj selekciji; Kontakt sa Nacionalnom službom za zapošljavanje povodom istraživanja njihovog načina testiranja kandidata; Razgovor sa poznanicima ukoliko se bave psihološkim testiranjem oko preporuka testova							
Uspostavljanje posvećenosti	Plan akcije (Action/Akcija)	Definisati kompetencije koje su predmet merenja testa: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza posla kroz intervjuje sa predstavnikom radnog mesta</li> <li>- Analiza posla kroz intervjuje sa neposrednim rukovodicima</li> <li>- Informisanje putem interneta</li> <li>- Konsultacija sa profesorima na fakultetu oko preporuke testova</li> <li>- Pregled dostupne literature na temu testiranja u profesionalnoj selekciji</li> <li>- Kontakt sa Nacionalnom službom za zapošljavanje</li> </ul>							
	Potencijalne prepreke	Nezainteresovanost uključenih strana; Prevelik broj identifikovanih kompetencija; Nepostojanje testa čiji je predmet merenja identifikovana kompetencija							
	Plan praćenja realizacije (Review/Pregled)	Realizovan minimalno jedan intervju sa predstavnikom i rukovodicem za svaku ciljanu poziciju do datuma 12.05.2018. Definisan spisak neophodnih kompetencija.							
<b>Beleške za sledeći sastanak</b>									
<b>Pitati na sledećem sastanku:</b>									
Kako su tekli razgovori? Da li su dobijene informacije bile dovoljno jasne? Šta su bile najveće poteškoće u realizaciji? Koje su ključne kompetencije identifikovane za svaku ciljanu poziciju?									
<b>Ključne oblasti rada mentorisanog:</b>									
Analiza radnog mesta									

## Zapisnik sa sastanka

Mentor:

Mentorisani:

Datum:

### Model

Uključivanje

Svrha današnjeg sastanka / Problem na kojem radimo (Outcome/Ishod)

Istraživanje

Raskorak između želenog i trenutnog stanja (Scale/Skaliranje)

Uzrok problema / raskoraka

Ideje za rešenje (Choices and Consequences/Izbori i posledice)

Uspostavljanje posvećenosti

Plan akcije (Action/Akcija)

Potencijalne prepreke

Plan praćenja realizacije (Review/Pregled)

### Beleške za sledeći sastanak

Pitati na sledećem sastanku:

Ključne oblasti rada mentorisanog:

## 2.5. ZAVRŠETAK MENTORSKOG PROCESA

Nakon što ste iskoristili sve veštine, znanja i alate, ostvarili definisane ciljeve putem akcionog plana i utvrdili progres mentorisanog, mentorski proces prelazi u fazu završetka.

Iako je sastavni deo procesa, faza završetka često predstavlja izazov osobama uključenim u proces mentorstva. Iz tog razloga, važno je obratiti pažnju na ovu fazu i pažljivo je planirati.

Mesec dana pre završetka mentorskog procesa potrebno je početi sa pripremama. Iako je mentorski proces u završnoj fazi, važno je razmisliti na koji način se može ostvariti prelezak sa formalnog na neformalan odnos. Ideal mentorskog procesa jeste izgradnja dugoročnog odnosa mentorstva i međusobne podrške van formalnog procesa.

Kao i prethodne, ova faza zahteva pripremu od strane Vas i mentorisanog.

U okviru priprema neophodno je:

- › Napraviti reviziju ciljeva i oceniti progres mentorisanog
- › Utvrditi aktivnosti u predstojećem završnom periodu
- › Definisati način na koji će završetak mentorskog odnosa biti formalno obeležen i proslavljen
- › Pripremiti se za finalnu evaluaciju

Već smo napomenuli da je sastavni deo svake sesije upućivanje povratne informacije, kako Vi mentorisanom o njegovom napretku, tako i on Vama o načinu rada i upravljanju procesom. Na taj način se vrši neformalna evaluacija procesa tokom samog rada.

Međutim, važno je takođe uraditi i formalnu evaluaciju – kako mentorisanog, tako i mentora, nakon celokupnog iskustva i završenog procesa.

### Evaluacija programa

Cilj evaluacije jeste utvrditi ostvarenost ciljeva, odnosno proceniti napredak mentorisanog u razvoju znanja i veština, kao i ocenu kvaliteta samog mentorskog odnosa.

Pitanja koja mogu usmeravati proces evaluacije odnose se na dve oblasti – ocena napretka u znanju mentorisanog i ocena kvaliteta odnosa:

Evaluacija programa	
Učenje	Odnos
Navedite tri najvažnije stvari koje ste stekli tokom programa? Zašto su značajne? Kako ćete ih primeniti?	Šta smo zajedno postigli? Da li je odnos ispunio očekivanja?
Da li je bilo iznenade (pozitivnih ili negativnih), izazova?	Razmotrite razlike u komunikaciji između prvog susreta i sada.
Da li je bilo razočaranja? Da li ste razvili željene kompetencije? Koje su to kompetencije? Opišite proces učenja. Na koje načine ćete osigurati nastavak učenja?	Na koji način je mentorski proces doprineo razvoju svakog od nas?

Za kraj, ne zaboravite da razgovarate o narednim koracima, planovima, ciljevima za budućnost. Definišite šta sve naučili tokom ovog procesa – i kuda želite ići dalje. Proslavite ostvarena postignuća.

## 2.6. KORISNI SAVETI ZA EFIKASNIJE UPRALJANJE SASTANCI

Pored tehniku i alata koje Vam pomažu da uspešno realizujete sesije, želeli bismo da vam skrenemo pažnju i na nekoliko veština koje su ključne kako za ovaj proces, tako i za uspostavljanje odnosa i međusobnog razumevanja:

**Aktivno slušanje** – osnovna veština ne samo za uspostavljanje odnosa, već i izgradnju pozitivnog okruženja koje omogućava otvorenu komunikaciju. Aktivnim slušanjem saznajete potrebe i interesovanja sagovornika:

- › Pokažite zanimanje za temu o kojoj sagovornik govori, parafrazirajte ključne aspekte kako biste proverili da li ste dobro razumeli (Ako sam te dobro razumeo/la želeo/la si da kažeš...)
- › Koristite govor tela (npr. orijentacija i naginjanje tela ka sagovorniku, gledanje u oči...) koji pokazuje vaše interesovanje za sagovornika

- › Ako razgovarate telefonom smanjite pozadinski buku
- › Ako koristite e-mail, odgovorite u roku od 24 sata
- › Ne namećite svoje ideje i iskustva dok niste u potpunosti saslušali sagovornika.

**Postavljanje pitanja** – Značajan deo aktivnog slušanja koji omogućava dublje istraživanje teme jeste postavljanje pitanja.

Tehnika otvorenih pitanja je najefikasniji način podsticanja ideja za rešenje problema, razvijanje komunikacije, otkrivanje detalja. Pitanja obično počinju sa Šta? Kako? Zašto? Primer pitanja: Zašto je ovo važno za tebe? Šta misliš kada kažeš...? Zašta je ovo važno?

Iako i otvorena i zatvorena pitanja imaju svoju svrhu, preporučuje se da vežbate veština postavljanja otvorenih pitanja i Vi i mentorisani.

Jedna od vežbi koju možete iskoristiti jeste da mentorisanom date zadatak da parafrazira ponuđena zatvorena pitanja u otvorena – Parafraziraj sledeće rečenice u pitanja otvorenog tipa:

- › Da li trenutno tražiš posao?
- › Da li si zadovoljan povodom toga?
- › Da li se osećaš tužno sada?
- › Da li imaš bliske prijatelje sa kojima razgovaraš o tome?
- › Da li je ovo važnije od drugog problema?

**Upućivanje povratne informacije** - Davanje jasnih povratnih informacija jeste ključna veština za unapređenje i razvoj mentorisanog. Povratna informacija jeste putokaz, odnosno smernica koju dajete mentorisanom u kom pravcu treba da ide kako bi ostvario postavljene ciljeve. Povratna informacija ne služi samo za korigovanje neželjenog ponašanja, već i za unapređenje postojećih

veština, kao i za upućivanje pohvale.

„Sendvič tehnika”, iako često korišćena prilikom upućivanja povratnih informacija, nije se pokazala efikasnom. Ona podrazumeva da započnete sa nečim pozitivnim, zatim da navedete kritiku i onda ponovo završite pohvalom. Cilj ovakvog načina jeste da

se sagovornik oseti cenjenim i da se ne obeshrabri. Međutim, pokazalo se da je ovakav način često procenjen kao neiskren i zbumujući za osobu koja prima povratnu informaciju.

## Linkovi

- › Harvard Business Review – [The Surprising Power of Questions](#)
- › Coursera - [Introduction to the Seven Feedback Skills](#)

Tehnika koju bismo mi preporučili jeste E2C2.

Započnite upućivanje povratne informacije sa dva E:

**E (evidence) = uvid (dokaz)**  
**E (effect) = učinak / efekat**

Primer: dokaz – „Poslednja dva izveštaja sadrže netačne informacije na stranici 3 i 8.“ učinak/efekat – „Greške u podacima dovode u sumnju verodostojnost celog izveštaja i našeg rada, takođe uzrokuju dodatni utrošak vremena kolega zbog kontrolisanja izveštaja i ispravljanja grešaka.“

Navođenje dokaza treba biti jasno, konkretno, upućeno na aspekt rada, a ne na osobu, bez prevelikog udubljivanja u uzroke i razjašnjenja.

Razgovor nastavite sa promenama koje želite postići:

**C (change) = promena**  
**C (continue) = nastavak**

Primer: promena – „Bilo bi dobro sledeći put, pre predaje izveštaja, da prekontrolišeš podatke još jednom i ispraviš sve pogreške.“ nastavak – „Cenim što su ti izveštaji jasni, razumljivi i dobro strukturisani. Uvek ih predaješ na vreme, želeo/la bih da nastaviš tako, uz obraćanje više pažnje na tačnost podataka.“

Ovom tehnikom, pored skretanja pažnje na aspekte rada koje treba unaprediti, mentorisanom dajete jasan pravac u kojem želite da se promena odvija.

Nakon što ste iskoristili sve veštine, znanja i alate, ostvarili definisane ciljeve putem akcionog plana i utvrdili progres mentorisanog, mentorski proces prelazi u fazu završetka.



## Evaluacija mentorisanog

Ime i prezime mentora

Ime i prezime  
mentorisanog

Datum:

Nije primenljivo	Da	Ne	Možda	Nisam siguran/na	Pitanja
.	.	.	.	.	Mentorisani je pristupačan i lak za komunikaciju
.	.	.	.	.	Mentorisani prihvata savete i podsticaje u ostvarenju ciljeva
.	.	.	.	.	Mentorisani je redovno dolazio na dogovorene sastanke
.	.	.	.	.	Mentorisani je konstruktivno prihvatao povratnu informaciju i primenjivao sugestije
.	.	.	.	.	Mentorisani je pokazao inicijativu u radu
.	.	.	.	.	Mentorisani je ispunjavaoo dogovorene aktivnosti
.	.	.	.	.	Mentorisani je ostvario sve definisane ciljeve
.	.	.	.	.	Mentorisani je motivisan za rad
.	.	.	.	.	Mentorisani je spremjan za usavršavanje i razvoj
.	.	.	.	.	Mentorisani je ispunio očekivanja

Navedite dve najuspešnije razvojne aktivnosti koje ste implementirali sa mentorisanim:

1.

2.

Navedite najznačajniju promenu kod sebe i vašeg mentorisanog kao rezultat ovog procesa (promena u znanju, veštinama, stavovima itd.):

1.

2.

3.

4.

Na koji način je mentorski odnos mogao biti efikasniji?

Opšti utisak:

\*Napomena za mentora: Popunite evaluaciju pre poslednjeg sastanka sa mentorisanim. Ključne aspekte prodiskutovati sa mentorisanim.



## Evaluacija mentora

Ime i prezime mentora

Ime i prezime mentorisanog

Datum:

Nije primenljivo	Da	Ne	Možda	Nisam siguran/na	Pitanja
					Mentor je pristupačan i lak za komunikaciju
					Mentor je držao efikasne sastanke i poštovao je dogovorene termine
					Mentor je u velikoj meri nastoja da mi prenese znanja i iskustva Zadovoljan sam stilom obučavanja koji je mentor primenjivao
					Mentor je pružao odgovarajuće povratne informacije na konstruktivan način
					Mentor je prihvatao moje sugestije i ideje
					Mentor mi je u potpunosti pružao podršku za ostvarenje definisanih ciljeva
					Mentor je pokazao interesovanje za mene i moj razvoj
					Mentor je ispunio očekivanja

Navedite dve najuspešnije razvojne aktivnosti koje ste implementirali:

1.

2.

Navedite najznačajniju promenu kod sebe kao rezultat ovog procesa (promena u znanju, veštinama, stavovima itd.):

1.

2.

3.

4.

Na koji način je mentorski odnos mogao biti efikasniji?

Opšti utisak:

\*Napomena za mentorisanog: Popunite evaluaciju pre poslednjeg sastanka sa mentorom. Ključne aspekte prodiskutovati sa mentorom.

# MENTORSTVO



## MENTOR I MENTORISANI

Mentorstvo je partnerstvo između dve osobe, mentora i mentorisanog. U mentorskom odnosu važno je da postoji razumevanje i fleksibilnost sa obe strane kao i spremnost strana na promene na koje će naići.

### 3. MENTOR I MENTORISANI

Nakon čitanja ovog dela imaćete više informacija o tome, koje osobine treba da imaju mentor i mentorisani, koje koristi ostvaruju tokom mentorskog odnosa, koje veštine treba da poseduju i koje će razviti obe strane, kao i kako da se pripremite za mentorstvo.

#### 3.1. OSOBINE MENTORA

Vinston Čerčil jednom je rekao: „Živimo od onoga što dobijemo, život stvaramo od onoga što damo.“ Ta misao bi trebalo da se ureže u um svima onima koji imaju namjeru da se bave mentorskim radom.

Sjajni mentori su retki, a biti lider ne znači samo po sebi da određena osoba poseduje sve mentorske osobine za uspešan mentorski odnos. Kako biste bili uspešni u mentorskoj ulozi i kako biste se razlikovali od loših mentora neophodno je da:

**Slušate.** Neophodno je da razumete da centar pažnje u mentorskom odnosu ne može uvek biti na vama, nego na onima kojima ste vi mentor. Slušajte njihove žalbe, brige, strahove, frustracije i prilike bez da ih pri tome prekidate u izlaganju.

**Budete tu za mentorisanog/u kada ste mu/jo potrebni.** Uspešni mentori tretiraju mentorsku vezu sa posebnom pažnjom i posvećenošću ka mentorisanom. Kada vam mentorisani/a piše, pozove vas ili vam pošalje mejl, odgovorite što je pre moguće. Budite njihova podrška u svakom trenutku.

**Učite ih.** Naučite one kojima ste mentor da se snalaze i da pronalaze odgovore. Nemojte im davati sve odgovore, pustite ih da do njih

sami dođu. Postavljajte im pitanja i pokažite im da odgovore već sami znaju.

**Dopustite im da ne uspeju.** Koliko god vam bilo teško da gledate vašeg mentorisanog/nu kako ne uspevaju u onome što su zacrtali, sjajan mentor razume važnost pada i gubitka. Pomozite im da postanu svesni da će padovi na koje će tokom

mentorskog odnosa naići, biti lekcija iz koje će imati priliku mnogo da nauče. Najgora greška koju mentor može da napravi jeste da osobu koju mentorše stavi pod stakleno zvono pre nego što je pošalje u svet. Spremnost da pustite mentorisanog/u da uči iz sopstvenih grešaka učiniće ga/je sposobnim/om da se nosi sa izazovima koje mu/joj sutrašnjica bude donosila.

**Pomozite mentorisanom da ustane nakon pada.** Jedna od najboljih osobina mentora je da pomogne onima koje mentorše da ustanu nakon neuspeha. Uspeh podrazumeva dobar balans između slušanja, savetovanja, nuđenja saveta i oštrene ukoliko je potrebna. Samo dobar mentor koji zna nečiju pravu ličnost može dati prave savete koji će dalje postati dobar plan za ubuduće. Mentor je taj koji uvek nesebično deli svoje znanje i kontakte. Koji je tu da pomogne onda kada deluje da ne postoji izlaz i da je prevelika prepreka pred mentorisanim/om.

**Pomozite mentorisanom/oj da stoji čvrsto na zemlji.** Dobar mentor nije neko ko će povlađivati, nego će reći istinu onda kada svi drugi čute. Mentor ima integritet i zna da se ponaša, a isto tako je iskren u mentorskom odnosu.

**Neka vas pamte.** Iza mentora uvek ostanu reči i dela. Pozitivan stav i ponašanje kao uzor su nešto što karakterišu uspešnog mentora.

#### Knjige:

**One Minute Mentoring**, Ken Blanchard, Claire Diaz

Ortiz

**Never Eat Alone**, Keith Ferrazzi and Tahl Raz

#### 3.2. OSOBINE MENTORISANOG

Ukoliko se nalazite u ulozi mentorisanog, da biste u istoj bili uspešni, neophodno je da:

**Budete ciljno orientisani:** Motivisani mentorisani pridaju veliki značaj postavljanju i ostvarivanju ciljeva.

#### Tražite izazove:

Efektivni mentorisani nisu zadovoljni „statusom quo“ i glasno govore o željama i prihvatanju novih izazova.

**Preuzmite inicijativu:** Efektivni mentorisani ne čekaju da ih drugi primete; oni su voljni da započnu pozitivnu aktivnost u učenju.

**Pokažete želju za učenjem:** Efektivni mentorisani su značajniji o tome što ne znaju i spremni su da zatraže pomoć ili resurse kada

se suočе sa neizvesnim okolnostima.

**Prihvate ličnu odgovornost:** Efektivni mentorisani ne okrivljuju druge, ne odugovlače ili postaju lako ometeni; oni spremno priznaju neuspehe i nedostatke.

Kako biste prepoznali neželjene osobine mentorisanog, vodite računa da niste:

**Previše puni samopouzdanja:** jer mentorisani koji ima ovu osobinu ističe konstantno svoju poziciju i status, ili se bavi nametanjem sopstvenog imena, umesto da se fokusirana lični i profesionalni razvoj.

**Previše zauzeti:** neefikasni mentorisani imaju previše aktivnosti u svojim životima i ne mogu da pruže mentorskom odnosu odgovarajuće vreme i pažnju koja je potrebna da bi bila uspešna.

**Nezainteresovani za stručnu oblast mentora:** neefikasni mentorisani koji ne pokazuju želju za sticanjem znanja iz stručne oblasti mentora, takvim svojim ponašanjem mogu da ugroze mentorski odnos.

**Bez fokusa:** neefikasni mentorisani se prebacuju sa jedne stvari na drugu, bez potpunog obavezivanja na bilo šta.

**Previše zavisni od mišljenja drugih:** neefikasni mentorisani su preterano usmereni na odobrenja od strane drugih ili zahtevaju stalni nadzor, što je zadatak supervizora, a ne mentora.

### 3.3. ULOGA MENTORA

Kineska poslovica kaže "Daj čoveku ribu i nahranićeš ga na jedan dan, naučiš li ga da peca, nahranićeš ga za celi život." Upravo ova poslovica ukazuje na srž mentorstva, gde ono nije puko kazivanje šta mentorisani treba da uradi kako bi rešio svoj problem već je mentorstvo mnogo više od toga. Uloga mentora nije da ponudi rešenje na tanjur, već da navede mentorisanog/u na rešenje, da pokaže put do rešenja i da mu/joj na tom

putu prenese svoje iskustvo, da nauči mentorisanog/u određenim veštinama i da ih učini samostalnim u radu.

Najuspešniji ljudi na svetu uvek ističu da su njihovom uspehu značajno doprineli izuzetni mentori na koje su se ugledali i koji su im pomagali i podržavali ih na putu do ostvarenja ciljeva. Mentori se smatraju jednim od najznačajnijih faktora

### Šta jeste, a šta nije mentor

Da	Ne
1.Mentor je osoba od poverenja na koju možeš da računaš	1.Mentor nije zamena za učitelja ili profesora
2.Mentor je neko ko pred tebe postavlja nove izazove	2.Mentor nije neko ko je rešenje za sve tvoje probleme
3.Mentor je neko ko ti pruža podršku	3.Mentor nije socijalni radnik
4.Mentor je motivator	4.Mentor nije terapeut kom ćeš se izjadati za sve svoje probleme
5.Mentor je uzor na kojeg možeš da se ugledaš	5.Mentor nije izvor novca. Mentorstvo ne iziskuje plaćanja
6.Mentor je dobar slušalač	6.Mentor nije tvoj roditelj
7.Mentor je neko ko je raspoloživ i ko izdvaja svoje vreme za tebe	7.Mentor nije svemoguć, on nije superheroj
8.Mentor je neko ko ti pruža povratnu informaciju	8.Mentor nije neko ko će posao završiti umesto tebe
9.Mentor je neko ko ti ne daje odgovore, ali ti pomaže da sam dođeš do rešenja	9.Mentor nije tvoj „ortak“ za druženje
10.Mentor je neko ko te poštuje i ko neguje iskren odnos sa tobom	10.Mentor nije neko ko te kritikuje, kinji i upućuje negativne emocije ka tebi

uspeha. Iskustvo u svetu potvrđuje da se mentorstvo koristi ne samo za pripravnici obuku već da ono svoju primenu pronalazi i u kompanijama kako bi zaposleni poboljšali sadašnje kompetence ili kako bi se pripremili za novo radno mesto u karijeri.

Uloga mentora je mnogobrojna, od toga da bude podrška novom ili neiskusnom članu, pa do toga da mu prenese svoja znanja, perspektivu i iskustvo koje će mu omogućiti brže učenje i napredak. Mentori nisu namenjeni samo za nove članove jer i iskusni članovi takođe mogu imati koristi od mentora. Mentor je tu da usmerava, ohrabruje, konstruktivno kritikuje, predlaže, oblikuje i inspiriše mentorisanog. Mentorstvo je veza u kojoj članovi rastu uporedno, zajedno

razvijajući različite veštine. Od vas kao mentora se očekuje da budećete model i uzor, da vrednujete i analizirate rad mentorisanog, da ga savetujete, pružate povratne informacije o radu, upućujete konstruktivne kritike, ali i da podržavate i ohrabruje mentorisanog.

## Interesantni članci

- › [Mentors Role](#)
- › [What exactly is the mentors role, what is the mentees?](#)

## 3.4 ULOGA MENTORISANOG

Učestvovanje u mentorskom odnosu je privilegija za oba učesnika. Mentorstvo je partnerstvo između dve osobe, mentora i mentorisanog. Prilikom razmatranja uloga mentorisanog, morate biti spremni na zadatke koji vam predstoje bilo da se nalazite u ulozi mentora ili mentorisanog. Ukoliko se nalazite u ulozi mentorisanog ne očekujte da ćete preko noći dobiti sve odgovore, znanja i rešenja od mentora. Da bi mentorski odnos bio uspešan i mentorisani/a mora takođe da ispunji određena očekivanja u svojoj ulozi. Zato kao mentorisani vodite računa da:

**1. Dozvolite vašem mentoru da preuzme vodeću ulogu u mentorskoj relaciji,** barem na početku. Slušajte i poštujte mogućnosti, ograničenja i oblik odnosa koji mentor može da vam obezbedi. Uvek postupajte uz ljubaznost i poštovanje prema vašem mentoru.

**2. Koristite veštine aktivnog slušanja tokom razgovora sa mentorom.** Vodite računa da ga tokom razgovora ne prekidate, osim ako vam ne treba pojasniti neku tačku i ne vidite drugu priliku za pauzu. Uzmite beleške kada je

to potrebno, postavite pitanja kada imate neku nedoumicu.

**3. Pripremite ciljeve koje imate za vašu karijeru.** Budite spremni da pitate za specifična uputstva i savete o vašim ciljevima, planovima i idejama. Što više budete jasniji u postavci ciljeva i što oni budu bili konkretniji, lakše će biti mentoru da vam pomogne na putu ka ostvarenju istih. Postavite

zajedno sa vašim mentorom kontrolne tačke ostvarenja vašeg cilja, napravite jasan plan i smernice kako biste imali jasan put za njegovo ostvarenje.

**4. Pokrenite inicijativu kada je u pitanju traženje povratne informacije.** Iako je teško čuti mišljenje drugih, od ključnog je značaja za vaš lični i profesionalni rast i razvoj da ga zatražite. Pokažite da ste otvoreni da čujete nove ideje i sugestije. Objasnite vašem mentoru kako volite da dobijete povratne informacije (na primer, direktno, sa humorom itd.). Ne branite se. Zahvalite vašem mentoru za preuzeti rizik da bude iskren sa vama. Zapamtite, da nije priyatno ni jednoj strani tokom davanja povratnih informacija. I vaš mentor sigurno bira reči i način kako bi vam uputio povratne informacije. Iskrena povratna informacija vam pruža priliku da se poboljšate sami i pomažete vam da se krećete ka ispunjavanju vašeg potencijala.

**5. Uvek budite pažljivi i poštujte vreme svog mentora** kao što poštujete i sami svoje vreme. Imajte na umu da mentor nema na raspolaganju ceo dan za vas, te trošite mudro vreme provedeno sa njim.

### Šta jeste a šta nije uloga mentorisanog

Da	Ne
1. Kao mentorisani preuzmite odgovornost za sopstveni razvoj	1. Mentorisani nije vođa u mentorskom odnosu
2. Definišite ciljeve koje želite da ostvarite u mentorskom odnosu	2. Mentorisani ne određuje samostalno terminе sastanaka
3. Postavite pitanja kada imate nedoumicu ili niste sigurni šta treba da radite	3. Mentorisani ne donosi ciljeve vezano za mentorski odnos samostalno
4. Budite otvoreni u prihvatanju povratnih informacija, tražite sami povratne informacije	4. Mentorisani nije radnik koji će završavati radne zadatke za mentora
5. Prikupite informacije o mentoru, prethodnim radnim iskustvima, oblasti u kojoj je stručnjak	5. Mentorisani nije plaćen u mentorskom odnosu. Mentorstvo ne iziskuje novčanu nadokranu
6. Poštujte vreme svog mentora i gradite odnos koji se zasniva na poverenju	6. Mentorisani ne odoje informacije o mentorskom odnosu drugim licima

vremenskih okvira dogovorenih za sastanak, budite prilagodljivi i spremni na kompromise prilikom zakazivanja novog termina.

**6. Iskren odnos sa vašim mentorom samo će ojačati vašu vezu.** Objasnite mentoru kakav način rada vam prija najviše, otvoreno iznesite svoja očekivanja od mentorskog odnosa jer će samo tako mentorska veza biti uspešna. Nemojte kriti informacije i činjenice od mentora. On je tu kako bi vam pomogao.

**7. Zapamtite da glupa pitanja ne postoje i da je u svakoj nedoumici najbolje postavljati pitanja sve dok nam ne bude jasno šta se od nas očekuje.** Svakog puta kada se setite nekog pitanja koje imate za mentora, zapišite ga i napravite vašu listu pitanja koja će mu postaviti tokom sastanka. U mentorskom odnosu obe strane imaju svoju ulogu. Uloga menora u odnosu na mentorisanog nije ništa manje važna, i obrnuto. Samo uz zajednički rad menotski odnos može da uspe.

### 3.5.KORISTI OD MENTORSTVA IZ UGLA MENTORA

Ukoliko je mentorski odnos uspešan za oboje, vi i mentorisani ste uspeli da postignete svoje dogovorene ciljeve, trebalo bi da razmislite u ranoj fazi očekivane koristi za vas kao mentora, kao i koristi za mentorisanog. Međutim, kao i kod svakog procesa, stvari mogu ići pogrešno i zamke mogu nastati. Važno je, stoga, da pokušate da predvidite i razmotrite kako možete planirati dalje korake u radu.

#### Interesantni članci

- › [Benefits of mentoring](#)
- › [6 key benefits of having a mentor](#)

Za samog mentora mogu postojati profesionalne i lične koristi od mentorskog odnosa. Neki od koristi za mentora su sledeće:

**Prilika da nastavite sa svojim ličnim razvojem.** Tokom rada sa mentorisanim bićete u prilici da koristite mnoge veštine, moguće je da ćete neke od veština biti u potpunosti nove za vas a samim tim imaćete priliku za

njihov razvoj kao i priliku za sopstveni razvoj.

**Šansa za vas da ažurirate svoje ideje i tehnike rada.** Ukoliko budete prenosili stručna znanja ili znanja vezana za određene oblasti, neminovno ćete biti u toku dešavanja na tržištu i poslovnom svetu.

Neophodno će biti da pratite aktivnosti i poslednje metode i tehnike rada, a isto tako nova znanja mogu vam preneti i vaši mentorisani. Bilo da se radi o procedurama i tehnikama unutar vaše organizacije ili van nje, važno je da ostanete u koraku sa novitetima i poslednjim trendovima koji prate polje vašeg rada i angažovanja.

#### Zanimljivosti o mentorstvu

- › [10 qualities of great mentor](#)
- › [What is and what is not mentoring](#)

#### TEDx

- › [Modern Mentoring: The Good, The Bad and The Better](#)
- › [Mentoring the Next Generation](#)

**Prilika za sticanje novih kontakata (umrežavanje).** Tokom mentorskog procesa velika je verovatnoća da ćete upoznati neke nove ljude, da ćete biti u prilici da razmenite iskustva i ideje sa do sada nepoznatim ljudima, te da će neki od kontakata postati vaš širi krug poznanika i ljudi sa kojima ćete u budućnosti sarađivati. Samim tim bićete u mogućnosti da poboljšate sopstvenu reputaciju na različitim nivoima.

**Veće uvažavanje od strane kolega i poboljšavanje reputacije.** Sam rad u ulozi mentora može vam pružiti određeno zadovoljstvo ispunjenosti u vidu nesebičnog deljenja sopstvenih znanja i iskustava. Činjenica da ste se našli u mentorskoj ulozi može u očima drugih ljudi poboljšati vašu ličnu reputaciju. Vaša uključenost u pomaganje mentorisanom može izazvati osećaj svrhe i osećaj postignuća. Mimo toga, mentorstvo utiče na povećanje poštovanja od strane kolega i na vašu reputaciju uopšte.

Pored navedenih koristi mentorstvo donosi mentoru i korist ličnog razvoja kroz prenos znanja drugima. Dok mentorisani mentoru može pružiti neki novi prikaz ili pristup aktuelnim temama. Pored uticaja na razvoj mentorisanog, imaćete priliku i za sopstveni razvoj.

Entuzijastični i inspirativni mentorisani mogu pružiti svež pristup postojećim vrednostima, procesima i idejama mentora. Lični razvoj može biti važan faktor kada prihvate mentorskiju ulogu. Činjenica da ste bili mentor bi mogla biti prednost prilikom potrage za novim radnim mestom ili aplikacijom za novi studijski program. U svakom slučaju učiniće Vaš CV drugačijim od drugih.

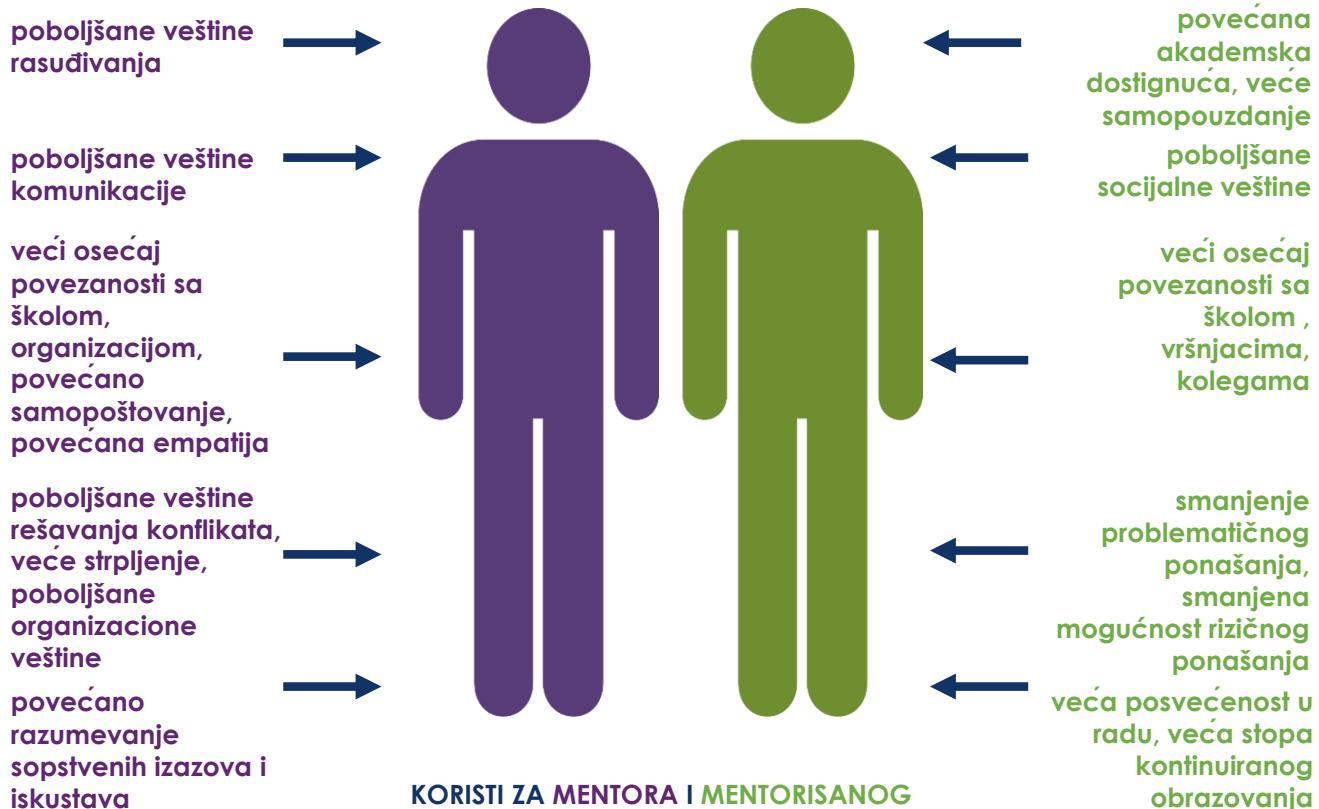
### 3.6 KORISTI OD MENTORSTVA IZ UGLA MENTORISANOG

Mentorstvo se pokazalo kao jedna od najvrednijih i efikasnih razvojnih mogućnosti koje pojedinac može da dobije. Vodstvo,

koristi koje od mentorskog odnosa možete ostvariti su sledeće:

**Brže prilagođavanje radnoj sredini**, pogotovo u slučaju kada ste na početku karijere ili ste novozaposleni u kompaniji. U tim situacijama veoma je važno imati mentora koji će vam pomoći da se što pre prilagodite i da pronađete svoj put u okviru organizacije.

U trenucima kada mislite da rešenja nema na vidiku, **mentor može biti pouzdan izvor saveta i nepristrasnog razmišljanja**, što vam može pomoći u kriznim situacijama. Mentor najčešće raspolaže sa različitim informacijama i kontaktima, te kroz mentora



podsticanje i podrška pouzdanog i iskusnog mentora, pružiće vam kao mentirisanom širok spektar ličnih i profesionalnih prednosti. Prednosti mentorstva obuhvataju različite koristi koje kao mentorisani možete ostvariti ovom odnosu.

Kako je mentorstvo prvenstveno namenjeno kao pomoć mentirisanom,

možete imati spremnu komuničijsku vezu sa različitim nivoima unutar organizacije.

Mentor može biti **model koji vam je na raspolaganju kako biste usmerili fokus ili težnje u karijeri ka ostvarenju postavljenih ciljeva**. Mentor je neko ko razume vaše zahteve i očekivanja te vam kroz formalne i neformalne treninge može pomoći u programu razvoja.

Mentor pored sopstvenog iskustva **može da vam pomogne u razumevanju određenih situacija**, pristupu problemima kao i da vam

prenese stečeno znanje iz određenih oblasti ili tematika.

Kako je mentor neko ko ima različita poznanstva i kontakte, vi kao mentorisani možete imati priliku da upoznate nove ljudi i da steknete nove kontakte koji mogu biti od značaja za vašu dalju karijeru ili razvoj.

### 3.7. VEŠTINE MENTORA

**Aktivno slušanje** je osnova mentorskog odnosa. Kao mentor važno je da dobro slušate, da pokažete svom mentorisanom koji je zabrinut da ste ga čuli i razumeli. Kao rezultat vašeg aktivnog slušanja, on će se osetiti prihvaćeno sa vaše strane i na taj način gradićete poverenje. Ukoliko želite da pokažete vašem mentorisanom da ga pažljivo slušate izvođenje nekoliko vidljivih ponašanja može vam u tome pomoći.

Na primer, ukoliko ste odličan slušalac, pokazaćete vaše iskreno interesovanje kroz ohrabrujuće odgovore kao što su "Hmmm... ." "I" Zanimljivo. . . "Ili ponekad parafrazirajući i sumirajući ono što je mentorisani izložio.

**Knjiga** *The Power of Communication: Skills to Build Trust, Inspire Loyalty, and Lead Effectively*, by Helio Fred Garcia, 2012

**Saveti:** [5 ways to listen better - Julian Treasure](#)

Kao mentor neophodno je da koristite odgovarajući neverbalni jezik kao što je direktno gledanje u oči sagovornika, klimanje glavom ili blago naginjanje prema mentorisanom. Kako bi se vaš mentorisani osećao prijatno, neophodno je izbegavati prekidanje, mrštenje, smejanje tokom razgovora. Zapamtite i pokažite interesovanje ka stvarima koje je mentorisani rekao u prošlosti tako što ćete sažeti ključne elemente onoga što je činilo vašu konverzaciju.

Izbegavajte da okrenete konverzaciju na vaša iskustva i mišljenja, kako biste se usmerili na rešenje problema do kog možete doći zajedno sa vašim mentorisanom. Prvo pažljivo slušajte, problem možete rešiti mnogo kasnije.

**Povratna informacija** je opservacija ili mišljenje preneto od jedne osobe do druge. Povratna informacija

može biti pozitivna ili negativna. Kada pružate povratne informacije ka svom mentarisnom, treba da pokušate da to radite prateći slijedeće smernice:

**Knjiga** *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well Hardcover – Douglas Stone, 2014*

**Saveti:** ["Run, hide, or say thank you: when faced with feedback, what do you do?" Joy Mayer at TEDxCoMo](#)

**Budite iskreni i pokažite poštovanje** ka mentorisanom. Imajte na umu da drugoj strani može biti teško da čuje negativne povratne informacije.

**Napravite zapažanja, a ne evaluacije.** Navedite primere šta ste primetili u prethodnom vremenskom periodu vezano za ponašanje vašeg mentorisanog i iznesite ih prilikom davanja povratnih informacija. Opservacije će pomoci vašem mentorisanom da ponovi dobro ponašanje i prepozna ponašanja koja nisu konstruktivna.

**Obezbedite empatiju.** Najbolje je da pokušate da se stavite u cipele vašeg mentorisanog i da sagledate njegovo ponašanje iz različite perspektive.

**Budite blagovremeni u davanju povratnih informacija.** Pružite povratne informacije lično mentorisanom kada znate da vas neće uznemiravati ili da vas neće odvratiti sa davanja povratne informacije, jer na taj način i vašem mentorisanom neće biti neprijatno tokom razgovora.

**Knjiga:** *How to Talk to Anyone*. Leil Lowndes 1999

**Saveti:** [10 ways to have a better conversation](#)

**Način na koji komunicirate sa vašim mentorisanim** od velikog je značaja za uspeh ili neuspeh vašeg mentorskog odnosa. Možda je malo teško da se razgovor započne kada se nalazite po prvi put sa vašim mentorisanim. Postavljanje otvorenih pitanja je odličan način da se lopta vrati i komunikacija nastavi u dvosmernom pravcu.

Zatvorena pitanja su pitanja na koja se može odgovoriti veoma jednostavno - obično samo sa jednom rečju, kao što je "da" ili "ne". Primer: Da li voliš sladoled? Otvorena pitanja, s druge strane,

imaju tendenciju da izazovu duži odgovor i često mogu voditi do dubljeg razgovora.

**Primer:** Kako si upoznao svog najboljeg prijatelja? Dobar mentor je spremjan da nauči ono što zna svog mentorisanog i prihvati gde se mentorisani trenutno nalazi po pitanju sopstvenog profesionalnog razvoja. Važno je da usmerite fokus sa sebe na mentorisanog, da mu postavljate pitanja, da proverite sa vremena na vreme kako on napreduje u razvoju i učenju.

Pitajte mentorisnog o njegovim iskustvima i znanjima, jer i vi možete da učite iz priča mentorisanog. Prenos znanja nije jednosmeran proces, već predstavlja simbiozu za obe stane, mentora i mentorisanog.

Sigurno pamtite kako je vama bilo na početku, pamtite poteškoće sa kojima ste se susretali, način na koji ste rešavali probleme i put kojim ste išli. Ne razmišljajte o mentorskom odnosu kao o nečemu što je prolazno i lako, već pokušajte da razumete da dobro mentorstvo zahteva vreme, posvećenost, spremnost na razmenjivanje informacija i stalnu podršku u kontinuiranom mentorstvu.

Kao mentor, budite konstantno dobar primer vašem mentorisanom pokazujući kako se lične navike mogu odraziti na lične i profesionalne ciljeve i ukupni lični uspeh. Svojim primerom i ostvarenjem ciljeva potpomažete ostvarenje ciljeva mentorisanog. Na samom početku mentorskog odnosa veoma je važno da

**Knjiga:** *50 Lessons I Learned from the World's #1 Goal Achiever*, Vic Johnson, 2014

**Saveti:** *Habits of high achievers: Gerry Duffy at TEDxTallaght*

zajedničkim snagama postavite ciljeve koji će vas voditi kroz mentorski odnos. Svoje tehnike u **postavljanju i ostvarenju ciljeva** kao mentor kroz rad sa mentorisanim, možete preneti dalje i pomoći mentorisanom da ovlađa istim.

**Samosvest** je ključni deo emocionalne inteligencije. Bez svesti i razumevanja sebe i sistema vrednostiiza

kojeg stojite, teško je, ako ne i nemoguće, biti svestan i odgovoriti na emocije drugih. Emocionalna svesnost je sposobnost da prepoznate svoje emocije i njihove efekte. Svesni emocija i kako one utiču na vaše ponašanje, od ključnog je značaja za efektivnu interakciju s drugima. Ali to takođe može biti ključno za vaše lično zdravlje i blagostanje. Sama analiza je vitalna veština za učenje i razvoj za dobru emotivnu inteligenciju. Svesni svojih vrednosti, možete brzo videti zašto ste možda imali posebno emotivnu reakciju na događaj ili osobu.

Dobra polazna tačka je da budete svesni svojih vrednosti, koje se takođe mogu smatrati vašim ličnim „moralnim kompasom“. Najvažnije od svega, onda možete preduzeti akcije za rešavanje problema, uz bolje razumevanje problema.

Razumevanje sopstvenih i drugih osećanja takođe zahteva dobro razumevanje vaših ličnih snaga kao mentora, slabosti, unutrašnjih resursa i što je najvažnije, vaših ograničenja.

**Knjiga:** *Emotional Self-Awareness: A Primer*, D.Goleman, G. Kohlrieser, R. E. Boyatzis, and V. Druskat, 2017

**Saveti:** [Increase your self-awareness with one simple fix | Tasha Eurich | TEDxMileHigh](#)

Posebno je teško priznati slabosti i ograničenja, naročito ako ste u konkurentnom i brzom radnom okruženju, ali to je ključno za emocionalnu inteligenciju i vaše dobro. Ukoliko ste kao mentor dobiti u samoprocenama i ukoliko dobro razumete sopstvene snage i slabosti, te pokazujete dobar smisao za humor na sopstveni račun, vi učite iz iskustva i otvoreniji ste za povratne informacije.

Kao mentor veoma je važno da znate kako da koriste svoje **liderske sposobnosti** kako bi uticali i motivisali druge. Mentor sa liderskim veštinama znaju da slušaju i da sarađuju sa svojim mentorisanim. Razvijanje **liderskih veština** može doći prirodno ili putem direktnog obrazovanja. Ako imate priliku da gledate dobrog lidera u akciji, menadžera ili trenera, to je odličan način da naučite tehnike za koje možda ne znate.

**Knjiga:** *Creative Problem Solving Techniques To Change Your Life*

**Saveti:** [Working backward to solve problems - Maurice Ashley](#)

**Kreativno rešavanje problema** je način rešavanja problema ili identifikacije mogućnosti kada konvencionalno razmišljanje propadne. Vaša uloga je da ohrabrujete mentorisanog i da mu pomognete da pronađe novo viđenje stvari i da kreira inovativna rešenja. Na tom putu možete pomoći mentorisanom da formuliše plan za prevaziđanje prepreka i postizanje ciljeva.

Podstičite mentorisanog da postavlja pitanja, da razmišlja i kreira širu sliku, da sagleda problem iz više uglova kao i da prikupi neophodne podatke, da formulišete potencijalna rešenja i plan za njegovo ostvarenje.

**Organizacione veštine** su neke od najvažnijih i prenosivih veština za posao koje mentorisani može stići. Organizacione veštine su od suštinskog značaja za održavanje poslovanja kako bi se ono odvijalo uspešno.

**Knjiga:** *The Pomodoro Technique: The Acclaimed Time Management System That ...* Francesco Cirillo, 2018

**Saveti:** [Pomodoro Technique - Improve Studying and Productivity](#)

Organizacione veštine obuhvataju više od jednostavnog održavanja radnog prostora urednim. Bez plana, cilj je samo želja. Za bilo koji projekat, planiranje znači predvideti koji će resursi biti potrebni i koliko će dugo trajati projekat, a zatim sastavljanje tih resursa i izdvajanje potrebnog vremena - i, ako je potrebno, izmena plana zasnovana na dostupnosti resursa i vremenskim ograničenjima. Pomozite mentorisanom da pronađe svoju ulogu u timu, da razume svoje zadatke i odgovornosti.

**Upravljanje promenama** je neizbežna i

neophodna kako bi preduzeća i organizacije preživele i uspevale. Ponekad se pred vama može pojaviti promena koja sa sobom može doneti izmenjenu ulogu u timu, nove radne zadatke i slično. Zato je neophodno da naučite kako da prevaziđete strah od prihvatanja promena koje su pred vama, kao i da pomognete vašem mentorisanom ukoliko se nade

u istoj situaciji. Najvažnija stvar kada se promene dešavaju na radnom mestu jeste priznanje njenog postojanja.

**Knjiga:** *The Change Book*, Mikael Krogerus, 2013

**Saveti:** [5 ways to lead in an era of constant change](#)

Prepoznavanje i prihvatanje promena jedan je od prvih koraka ka njegovom upravljanju. Umesto da se skrivate od straha od promene, budite otvoreni i fleksibilni prema novim izazovima i zadacima. Vi kao mentor imate uticaj i pokretač ste promena. Promena može biti zastrašujuća čak i ako je mala. Međutim, sa pravilnim stavom, izgledima i akcijama, možete pronaći u promeni neku od prilika za sopstveni napredak.

**Saradnja** na radnom mestu može napraviti razliku između uspeha i neuspeha za mnoge kompanije i pojedince. Na radnom mestu koje obiluje saradnjom, pojedinci se dobrovoljno uključuju u otvorenu komunikaciju. Saradnju nije uvek lako postići, ali vredi truda jer vodi do harmoničnijeg i produktivnijeg rada.

Kada svi rade zajedno, stvari se mogu učiniti brže i efikasnije. Saradnja vam može uštedeti vreme koje biste u slučaju ne postojanja saradnje morali posvetiti za prepreke ili rešavanje sukoba. Saradnja je jedna od najtraženijih veština. Saradnja znači raditi zajedno kako bi postigli zajednički cilj. Kako biste unapredili svoju saradnju, radite na tome da vaše okruženje postane zdravije, da vaši lični ciljevi budu usklađeni sa profesionalnim, pratite želje i ponašanje drugih i uskladite način na koji radite i realizujete radne zadatke.

**Knjiga:** *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results*, Morten T. Hansen, 2009

**Saveti:** [Working together to make things happen: JP Cardoso at TEDxBrainport](#)

### 3.8. KAKO POSTATI MENTOR

Ukoliko ste sebi postavili pitanje kako da postanem mentor, na dobrom ste putu da to i postanete? Ako ste došli do ovog pitanja, vi ste uredili dovoljno istraživanja da biste imali ideju o tome koliko se može razlikovati svaka mentorska situacija.

Pre nego što počnete da gledate programe u okviru kojih se možete uključiti i postati

nekome mentor, razmislite i identifikujte svoje interese i potrebe. Pronalaženje mentorskog programa za koji ste uzbudeni i komforni, može zahtevati neko vreme i razmišljanje sa vaše strane, ali dobra vest je da postoji nešto za svakoga. Da biste pomogli sebi da odlučite koju vrstu programa za mentorstvo želite, postavite sebi sledeća pitanja:

- 1. Koliko vremena mogu da posvetim mentorisanom?**
- 2. Sa kojom generacijom želim da radim?**
- 3. Da li bih voleo/la da radim sa jednim mentorisanim ili sa grupom?**
- 4. Koje veštine su moja jaka strana, a na kojima treba da radim tokom mentorskog odnosa?**
- 5. Da li želim da pomognem mentorisanom da uči specifičnu veštinu, da se bavimo zajedno određenim interesovanjima, da li želim da budem nekome mentor tokom studija ili tokom karijere ili želim samo nekome da budem priatelj?**
- 6. Gde bismo se susretali tokom mentorskih sastanaka?**

Ovo su samo neka od pitanja koja treba da postavite sebi na samom početku. Mentorstvo nije ekskluzivna profesija i ne postoje formalne kvalifikacije za tu ulogu.

Ukoliko se budete pitali da li ste dovoljno spremni da budete mentor i ukoliko se budete dvoumili i sumnjali u sebe, male su verovatnoće da ćete nekome i postati mentor. Ono što odlikuje mentore jesu entuzijazam, posvećenost, sposobnost

raspitati se o mentorisanom, o njegovim interesovanjima i prethodnim iskustvima. Pored pripreme samog mentora, neophodno je i da druga strana shvati ozbiljno svoju ulogu kao i to da se ona zasniva da otvorenoj komunikaciji i poverenju.

Ukoliko osećate da imate dovoljno znanja, vremena i iskustva kako biste se okušali u ulozi mentora, vreme je da se otisnete u vode mentorstva. Pored toga, važna je želja i volja da nekome posvetite svoje vreme i da mu budete raspoloživi. Zapamtite da nije znanje znanje znati, već je znanje znanje dati.

Budite transparentni u vašoj nameri da nekome budete mentor. Možda se vaš mentorisani krije iza ugla čekajući na priliku da nauči nešto od vas.

### 3.9. KAKO SAM PRONAĆI MENTORA

Prvo, od ključne je važnosti da to znate, da biste pronašli odlične mentore, treba da razmislite šta je to što želite od mentorskog odnosa i u kojoj oblasti želite da tražite mentora. Odlične mentore možete pronaći kroz inspirativne ljudе sa kojima već interaktivno radite ili ste radili. To mogu biti ljudи kojima ste već pokazali svoj potencijal - koji znaju kako mislite, radite, komunicirate. To su ljudи koji vas znaju i koji veruju u vas. Takođe sigurno veruju da ćete iskoristiti svu svoju energiju u radu sa njima kao i da ćete prihvatiti njihove povratne informacije.

„Stranci“ (naročito ljudи u medijima i očima javnosti koji su postigli „ogroman“ uspeh) praktično će uvek morati reći „ne“ ka zahtevima za mentorisanje od nepoznatih. Zašto? Zbog njihovog vremena sa kojim raspolažu veoma malо ili nimalо. Drugo, oni nemaju veze sa vama, i stoga ne mogu znati kako radite ili koliko su velika ulaganja njihovog vremena kako bi mogli da vam pomognu.

Pronađite svoje mentore među ljudima koje znate i koji su 10 koraka ispred vas u vašoj oblasti, ulozi ili industriji, rade ono što želite, na način koji želite. Povežite se sa novim ljudima kojima možete pomoći i koji će vam pronaći kroz uzajamno deljenje znanja i iskustva u mentorstvu. Ako ne znate ni jednu inspirativnu osobу koja odgovara prethodnim redovima, neophodno je da izadete i pronađete je. Evo nekoliko sjajnih saveta za pronalaženje mentora i/ili umrežavanje koji dovode do neverovatnih rezultata:

#### Zanimljivosti o mentorstvu

- › [Tips for beeing a good mentee](#)
- › [5 pitanja za odabir pravog mentora](#)

prilagođavanja različitim tipovima ličnosti i mogućnost da budu otvoreni i pristupačni. U pripremi za mentorsku ulogu važno je da razumete mentrorsk proces i vašu ulogu kao mentora. Veoma je važno da budete svesni izazova koji se mogu pojavitи tokom rada sa mentorisanim, te vam na tom putu mogu pomoći jasno postavljeni ciljevi i granice u mentorskom odnosu. Nije na odmet

Nemojte samo pronaći nekoga ko ima posao koji želite ili stručno znanje u oblasti rada koje vam je posebno interesantna. **Nađite nekoga ko je poput vas**, nekoga sa sličnim snagama i veštinama koje želite razviti. U suprotnom, samo ćete završiti frustrirani.

**Proučite osobu.** Upoznajte je kroz ljudе koji je poznaju. Pobrinite se da razumete slabosti i snage vašeg budućeg mentora. Postavite svoja očekivanja realno.

Događaji za **umrežavanje** su dizajnirani tako da ljudi uspostavljaju kontakte jedni s drugima, čineći te događaje savršenim prilikama za proširenje vaše profesionalne mreže. Pokušajte da razgovarate sa što više ljudi koliko god možete i nemojte previše visoko postavljati ciljeve; umesto toga, sačekajte da potencijalno mentorstvo postane očigledno za vas.

### Zanimljivosti o mentorstvu

- |             |  |
|-------------|--|
| <b>TEDx</b> | <b>Why mentor</b>  |
|             | <b>Why you should find mentor</b>                                      |
|             | <b>Get a great mentor through linkedin in 5 steps</b>                  |
|             | <b>Linkedin career advice - a new way to help you find and connect</b> |

**Društvene mreže** su veliki igrači za povezivanje sa profesionalcima. Pre nego što krenete u potragu za mentorom, razmislite o tome koja oblast je polje vašeg interesovanja i gde biste mogli da pronađete vašeg mentora (na kom sajtu, društvenoj mreži, u okviru koje industrije). Pored toga, važno je da budete jasni u komunikaciji onoga što očekujete od vašeg mentora/ke i da predstavite sebe i pravac u kojem želite dalje

da se razvijate. Pratite njihove objave, možda napišu da nude mentorski odnos i da žele da investiraju svoje vreme i znanje kako bi nekome pomogli.

**Raspitajte se u organizacijama u gradu** koje nude mentorske usluge gde možete da pronađete mentora i da li mogu da Vam pomognu u posredovanju.

Da li u vašem okruženju dolazi **do industrijskih sajmova, konferencija ili govornih događaja** vezanih za vašu industriju? Ako je tako, ovo su savršena mesta za pronalaženje nekog iskusnijeg od vas i možete saznati više o vašoj industriji tokom pretrage.

**Volontiranje** je dobar način za stvaranje novih veza. Upoznaćete sve vrste ljudi, od studenata do penzionera, koji će vas moći naučiti nešto novo.

Da li ste pitali **unutar kruga prijatelja i porodice?** Neko u vašoj listi kontakata može imati rođaka ili bivših cimera koji su postali uspešni preduzetnici.

Ove vrste veza najčešće se najlakše grade kada se otkriju. Istina je, ako ste otvoreni za nova iskustva i nove kontakte, potencijalno biste se mogli upoznati sa mentorom bilo gde.

**Razgovarajte sa strancima.** Upoznajte svoje poznanike bolje.

Ne postoji „tajna“ kada je u pitanju pronalaženje mentora: pogledajte mesta na kojima biste bili, ako biste bili mentor; ostanite strpljivi i otvoreni za nove kontakte; i na kraju ćete se upoznati sa nekim ko vam može pomoći da unapredite svoje veštine i znanja.

Srećno...



# MENTORSTVO



## REZULTATI

Na narednim stranama bićete u mogućnosti da pronađete rezultate sprovedenog istraživanja na teritoriji Srbije. Dobijeni rezultati predstavljeni su iz ugla četiri različite generacije.

## MENTORSTVO

	Generacija			
	Baby boomers	X	Y	Z
<b>1. Koja od navedenih definija je najpričinjija vašoj percepciji mentorstva?</b>				
Mentorstvo predstavlja složen, interaktivan proces komunikacije i međusobnih odnosa između pojedinaca različitog nivoa stručnosti, sa ciljem prenosa relevantnih znanja, veština, iskustava i psihosocijalne podrške za karijeru i/ili profesionalni razvoj.	4,60%	4,29%	3,47%	0%
Mentorstvo je posvećenost i veza od poverenja. Ono pruža da neko ko se razvija u profesionalnom, kreativnom, obrazovnom, životnom smislu, ima od koga da uči, kao i da onaj koji zna ima priliku da svoje znanje prenese i deli.	58,62%	48,51%	44,79%	52,94%
Mentorstvo predstavlja poseban odnos u kome starija i zrelja osoba pomaže mlađoj, pružajući joj podršku, savetujući je i ohrabrujući je.	10,34%	4,62%	5,12%	11,76%
Mentorstvo je odnos između dve strane koje nisu povezane unutar struktura upravljanja, u kojoj jedna strana (mentor) vodi drugu (mentorisanog) kroz period promene i prema dogovorenom cilju.	26,44%	42,57%	46,61%	35,29%
<b>2. U kojim životnim fazama bi trebalo imati mentora?</b>				
U osnovnoj ili srednjoj školi – mentor edukator	2,29%	5,10%	4,77%	10,42%
Na studijama ili prilikom realizacije prakse – mentor mladim ljudima	17,43%	15,67%	20,15%	31,25%
Prilikom prvog zaposlenja – mentor instruktor	18,81%	18,22%	24,18%	22,92%
Tokom daljeg razvoja i treninga – mentor trener	9,17%	12,23%	10,85%	0,00%
Tokom sticanja kvalifikacija – profesionalni ili stručni mentor	21,56%	19,11%	19,47%	16,67%
Na nivou top menažmenta – mentor na nivou izvršnog odbora ili izvršnog direktora	5,05%	5,73%	3,60%	2,08%
Tokom profesionalnog razvoja ili hobija – mentor ekspert	15,60%	15,03%	10,73%	10,42%
U suočavanju sa promenama u životnim okolnostima – generalni mentor	10,09%	8,92%	6,26%	6,25%
<b>3. Koju vrstu mentorskog odnosa smatrate najznačajnijom?</b>				
Dugoročna veza za iskusnim mentorom	54,02%	43,89%	44,96%	47,06%
Konverzacija sa više savetnika/eksperala koji vam pomažu da steknete perspektivu	20,69%	21,45%	22,81%	17,65%
Pomoći u trajanju od 1-2 meseca tokom trajanja projekta	6,90%	6,27%	6,61%	23,53%
Razmena znanja kroz saradnju sa različitim sektorima	14,94%	25,41%	22,31%	11,76%

	Generacija			
	Baby boomers	X	Y	Z
Jednodnevni rad sa kolegom/koleginicom i praćenje načina na koji nešto rade	0,00%	1,65%	1,16%	0,00%
Online mentorstvo (skype, viber poziv itd.)	3,45%	1,32%	1,65%	0,00%
Razmena znanja sa vršnjacima	0,00%	0,00%	0,50%	0,00%
4. Ukoliko bi vam mentorstvo bilo dostupno, u okviru kojih oblasti biste tražili podršku?				
Liderske veštine	14,36%	16,34%	14,84%	20,00%
Znanja i iskustva vezano za odabranu profesiju (kako bi usvojio/la znanja i specifične načine rada vezano za profesiju, kao i promene i trendove u sektorima, poznavanje trendova u sopstvenoj profesiji itd.)	25,64%	24,37%	27,18%	26,00%
Lična efikasnost (komunikacija, uticaj na druge, umrežavanje, upravljanje vremenom, organizacija itd.)	11,79%	12,96%	14,05%	16,00%
Veštine rešavanja problema	21,54%	21,55%	19,17%	24,00%
Karijerno savetovanje	8,21%	9,15%	7,62%	2,00%
Znanje o kompaniji (razumevanje odnosa u kompaniji, razumevanje drugih sektora i funkcija)	6,67%	5,77%	6,11%	4,00%
Pomoć u projektima (specifične potrebe vezano za situaciju u projektu)	11,79%	9,86%	11,03%	8,00%
5. Koji razlozi mogu da dovedu do nefikasnosti mentorstva?				
Nekompatibilna mentorska veza između mentora i mentorisanog	29,89%	24,42%	18,02%	23,53%
Nezainteresovanost mentora za uspostavljanje saradnje u mentorskom odnosu	24,14%	25,08%	34,38%	41,18%
Generacijski jaz između mentora i mentorisanog	0,00%	1,32%	0,66%	0,00%
Izostanak napretka u znanju	4,60%	3,63%	3,31%	0,00%
Nedostatak veština i znanja mentora	16,09%	24,42%	17,19%	23,53%
Nedostatak vremena mentora da se posveti mentorskoj ulozi	12,64%	8,58%	14,21%	5,88%
Nedostatak motivacije od strane mentorisanog	11,49%	10,23%	9,92%	5,88%
Ostalo	1,15%	2,31%	2,31%	0,00%
6. U okviru koje profesije biste tražili mentora?				
Administracija	8,05%	5,94%	3,97%	0,00%
Arhitektura	2,30%	1,65%	0,50%	0,00%
Bankarstvo	4,60%	2,97%	2,64%	0,00%
Biologija	1,15%	0,00%	0,50%	0,00%
Briga o lepoti	1,15%	0,33%	0,00%	0,00%
Dizajn	0,00%	0,99%	1,49%	5,88%

	Baby boomers	X	Y	Z
Ekonomija (opšte)	8,05%	10,89%	7,93%	11,76%
Elektrotehnika	3,45%	2,64%	2,81%	5,88%
Farmacija	0,00%	0,99%	0,50%	0,00%
Finansije	6,90%	10,89%	6,61%	0,00%
Građevina, geodezija	8,05%	1,98%	1,49%	0,00%
Hemija	0,00%	0,99%	0,33%	0,00%
It	10,34%	9,90%	1,49%	23,53%
Jezici, književnost	3,45%	1,32%	9,92%	0,00%
Kontrola kvaliteta	1,15%	2,97%	2,48%	0,00%
Logistika	3,45%	1,32%	2,81%	5,88%
Ljudski resursi (HR)	6,90%	9,57%	1,49%	0,00%
Magacin	0,00%	0,33%	11,07%	0,00%
Marketing, promocija	2,30%	4,62%	0,17%	0,00%
Mašinstvo	3,45%	1,98%	6,94%	5,88%
Mediji (novinarstvo, štampa)	0,00%	0,33%	2,98%	0,00%
Obezbeđenje	0,00%	0,33%	0,83%	0,00%
Obrazovanje, briga o deci	2,30%	3,63%	0,17%	0,00%
Osiguranje, lizing	0,00%	0,66%	4,79%	0,00%
Ostalo	4,60%	3,96%	1,49%	5,88%
Poljoprivreda	2,30%	0,66%	0,99%	5,88%
Pozivni centri	0,00%	0,33%	0,00%	0,00%
PR	0,00%	0,33%	1,49%	5,88%
Pravo	2,30%	2,31%	3,31%	0,00%
Prehrambena tehnologija	1,15%	0,33%	0,00%	0,00%
Priprema hrane	0,00%	0,00%	0,33%	0,00%
Psihologija	0,00%	0,66%	0,33%	0,00%
Računovodstvo, knjigovodstvo	2,30%	2,31%	2,81%	11,76%
Rudarstvo, metalurgija	0,00%	0,66%	0,50%	0,00%
Saobraćaj	3,45%	0,33%	0,66%	0,00%
Sociologija	0,00%	0,00%	0,33%	0,00%
Šumarstvo	1,15%	0,00%	0,33%	0,00%
Stomatologija	0,00%	0,33%	0,33%	0,00%
Tekstilna industrija	0,00%	0,99%	0,17%	0,00%
Telekomunikacije	0,00%	0,33%	0,50%	0,00%
Transport	0,00%	0,33%	1,16%	0,00%

		Generacija			
		Baby boomers	X	Y	Z
Turizam		0,00%	1,98%	0,50%	0,00%
Umetnost		1,15%	0,00%	0,17%	0,00%
Veterina		0,00%	0,33%	0,17%	0,00%
Zabava		0,00%	0,00%	0,17%	0,00%
Zaštita na radu		3,45%	1,98%	0,50%	0,00%
Zaštita životne sredine, ekologija		0,00%	0,33%	1,65%	11,76%
Zdravstvo		0,00%	1,32%	2,15%	0,00%
7. Na koji način pronalazite informacije o mentorskim programima?					
Kroz formalne kanale informisanja (fakulteti)		11,90%	9,22%	13,22%	27,27%
Kroz neformalne kanala informisanja (NVO, kancelarija za mlade, studentske organizacije itd.)		7,74%	8,16%	13,04%	12,12%
Na osnovu iskustva drugih		23,21%	25,00%	25,89%	18,18%
Literatura (članci, brošure, knjige, časopisi – ne internet)		21,43%	20,04%	12,12%	6,06%
Internet		35,71%	37,59%	35,73%	36,36%
8. Ukoliko bi sutra bio raspisani besplatan program mentorstva, da li biste se prijavili?					
Da		58,62%	66,01%	70,91%	94,12%
Ne		4,60%	3,96%	3,47%	0,00%
Nisam siguran/na		36,78%	30,03%	25,62%	5,88%
9. Da li biste vi bili spremni da budete nekome mentor?					
Da		73,56%	79,87%	76,53%	76,47%
Ne		11,49%	10,89%	13,06%	11,76%
Nisam siguran/na		14,94%	9,24%	10,41%	11,76%
10. Koji vid komunikacije sa mentorom smatrate adekvatnim?					
Telefon		1,15%	1,98%	1,16%	5,88%
Mail		8,05%	4,62%	3,80%	11,76%
Skype		4,60%	3,96%	2,15%	5,88%
Lični susret		83,91%	86,47%	90,25%	76,47%
Ostalo		2,30%	2,97%	2,64%	0,00%

	Baby boomers	X	Y	Z
Generacija				
11. Šta treba da prethodi otpočinjanju mentororskog odnosa?				
Formalno potpisivanje ugovora	3,96%	5,26%	4,23%	4,17%
Definisanje trenutno statusa znanja mentorisanog	15,84%	14,63%	14,66%	18,75%
Definisanje potreba mentorisanog	21,78%	20,60%	17,46%	14,58%
Kreiranje ličnog plana razvoja mentorisanog	12,38%	12,78%	15,18%	12,50%
Postavljanje ciljeva koji treba da budu ostvareni po završetku mentororskog odnosa	28,71%	27,56%	28,08%	27,08%
Definisanje kriterijuma i mera uspeha ostvarenja ciljeva	8,42%	11,65%	13,49%	10,42%
Definisanje stila prenosa znanja	8,91%	7,53%	6,91%	12,50%
12. Koliko bi mentorski proces trebalo minimalno da traje?				
Kontinuirano, u skladu sa dogovorom o trajanju mentorstva	60,92%	57,76%	46,28%	76,47%
Manje od 1 meseca	1,15%	2,64%	0,99%	23,53%
Od 1 do 3 meseca	18,39%	16,17%	22,81%	0,00%
Od 3 do 6 meseca	9,20%	17,49%	22,31%	0,00%
Od 6 do 12 meseca	10,34%	5,94%	7,60%	0,00%
13. Koliko često bi mentor i mentorisani trebalo da imaju susret?				
Dva ili više puta u toku nedelje	34,48%	44,55%	49,75%	52,94%
Jednom nedeljno	48,28%	45,21%	42,81%	41,18%
Jednom u toku meseca	16,09%	10,23%	6,94%	5,88%
Jednom u toku tri meseca	1,15%	0,00%	0,50%	0,00%
14. Koliko bi dugo sastanak između mentora i mentorisanog trebalo da traje?				
Do 30 minuta	11,49%	12,54%	9,09%	17,65%
Do 60 minuta	58,62%	54,79%	53,72%	52,94%
Do 90 minuta	19,54%	24,09%	29,42%	29,41%
Do 120 minuta	10,34%	8,58%	7,77%	0,00%
15. Šta čini sastanke između mentora i mentorisanog efikasnim?				
Plan rada za svaki sastanak (agenda)	14,41%	17,59%	14,42%	10,20%
Jasno definisan cilj sastanka	17,90%	19,13%	17,90%	14,29%

	Generacija			
	Baby boomers	X	Y	Z
Redovnost u održavanju sastanaka (bez kašnjenja)	12,66%	10,01%	10,45%	10,20%
Prostor u kojem se sastanci realizuju (opuštena atmosfera)	5,24%	6,55%	7,82%	8,16%
Redovan kontakt između mentora i mentorisanog između sastanaka	19,65%	16,30%	19,43%	16,33%
Provera napretka čak i kada sve ide po planu	20,52%	22,46%	21,08%	22,45%
Fleksibilnost po pitanju realizacije sastanaka (slučaju da je sastanak odložen, zakazati novi termin)	9,61%	7,96%	8,92%	18,37%
16. Na koji način bi napredak mentorisanog trebao da bude praćen?				
Plan rada sa jasno definisanim ciljevima	21,84%	25,74%	25,95%	23,53%
Pravljenjem agende i definisanjem termina koje će biti tačka na sastanku	5,75%	7,92%	8,43%	0,00%
Kontrolnim tačkama praćenja definisanih ciljeva	39,08%	32,67%	30,25%	0,00%
Evaluacijama nakon realizovanih sastanaka	27,59%	28,71%	32,07%	41,18%
Nije neophodno praćenje	3,45%	3,30%	2,64%	35,29%
Provera napretka čak i kada sve ide po planu	2,30%	1,65%	0,66%	0,00%
17. Da li ste imali priliku da imate mentora?				
Da	59,77%	58,75%	66,94%	41,18%
Ne	40,23%	41,25%	33,06%	58,82%
18. Da li smatrate da je mentorstvo bilo korisno?				
Da	56,32%	56,44%	63,31%	41,18%
Ne	3,45%	2,31%	3,64%	0,00%
Ne želim da odgovorim	40,23%	41,25%	33,06%	58,82%
19. Ukoliko se mentorstvo završilo, šta je bio razlog završetka mentorske veze?				
Postavljeni ciljevi u mentorstvu nisu bili ostvareni	1,92%	2,25%	1,73%	0,00%
Prirodan sled završetka saradnje (ostvarili smo ciljeve, program se završio)	80,77%	83,71%	78,02%	85,71%
Nisam osetio/la koristi za sebe	3,85%	1,12%	0,99%	0,00%
Trebao mi je neko ko bi postavljao veće izazove pred mene	5,77%	2,25%	2,96%	0,00%
Mentor nije bio zainteresovan za saradnju	0,00%	2,25%	2,72%	0,00%
Mentor i ja nismo bili dobar spoj	1,92%	1,69%	1,98%	0,00%
Ostalo	5,77%	6,74%	11,60%	14,29%

	Generacija			
	Baby boomers	X	Y	Z
20. Da li ste ostali u kontaktu sa mentorom čak i nakon što se vaša zvanična saradnja završila?				
Da	44,83%	42,24%	51,24%	35,29%
Ne	14,94%	16,50%	15,70%	5,88%
Ne želim da odgovorim	40,23%	41,25%	33,06%	58,82%
21. Koje osobine karakterišu mentora?				
Aktivno slušanje	4,51%	9,06%	8,04%	6,12%
Podrška u svakom trenutku	19,26%	16,92%	16,30%	16,33%
Spremnost da pusti mentorisanog da uči iz sopstvenih grešaka	6,56%	8,22%	10,28%	8,16%
Integritet – ima pouzdanje i zna da se ponaša	12,30%	10,37%	9,13%	8,16%
Deljenje znanja i kontakata	18,85%	14,90%	18,48%	18,37%
Liderstvo	4,10%	5,72%	5,51%	8,16%
Postavljanje pitanja	3,69%	2,74%	3,50%	0,00%
Upravljanje vremenom	2,05%	2,86%	1,84%	2,04%
Pozitivan stav i ponašanje kao uzor	19,26%	19,79%	19,63%	22,45%
Iskrenost	9,43%	9,42%	7,29%	10,20%
22. Šta smatrate najvažnijom ulogom mentora?				
Postavljanje pitanja koja pamažu u sticanju uvida u problematiku	6,53%	6,71%	7,05%	3,92%
Postavljanje pitanja koja podstiču na razmišljanje	7,35%	10,31%	9,88%	7,84%
Postavljanje izazova pred mentorisanog	5,71%	6,35%	8,72%	9,80%
Uspostavljanje komunikacije kao i poveranja sa mentorisanim	13,47%	14,63%	12,31%	15,69%
Pružanje povratnih informacija	10,20%	10,67%	13,17%	11,76%
Podrška mentorisanom da upozna svoje snage i polja za unapređenje	13,06%	14,15%	11,79%	9,80%
Podrška mentorisanom da savlada izazove promena	9,39%	9,11%	8,90%	9,80%
Iskren odnosa sa mentorisanim	10,20%	10,31%	9,01%	5,88%
Nesebičnost deljenja znanja, iskustva i kontakata	24,08%	17,75%	19,18%	25,49%
23. Koje benefite mentorstva smatrate najvažnijim za mentora?				
Mogućnost ličnog razvoja kroz prenos znanja drugima	21,00%	19,07%	16,58%	10,20%

	Generacija			
	Baby boomers	X	Y	Z
Veće uvažavanje od strane kolega i poboljšanje reputacije	18,26%	15,89%	16,08%	12,24%
Postavljanje izazove pred mentorisanog	0%	0%	0%	0%
Prilika za sticanje novih kontakata (umrežavanje)	4,57%	5,96%	6,87%	8,16%
Jačanje interpersonalnih veština	8,22%	11,92%	12,55%	20,41%
Doprinos društvu kroz obučavanje mentorisanog	32,42%	30,99%	30,83%	30,61%
Praćenje promena i aktuelnih trendova u profesiji	15,53%	16,16%	17,09%	18,37%
24. Koju veštinu smatrate najvažnijom kod mentora?				
Svest o sebi i sopstvenim načinima pnašanja	3,29%	3,21%	3,82%	6,00%
Veštinu prenosa znanja na mentorisanog	25,51%	22,35%	22,96%	24,00%
Veštinu saradnje – građenje međuljudskih odnosa	15,64%	11,53%	11,28%	14,00%
Veštinu kreativnog rešavanja problema	14,40%	11,77%	8,44%	10,00%
Veštinu upravljanaj i prilagođavanja promenama	6,17%	4,28%	5,61%	8,00%
Veštinu planiranja i organizovanja	8,64%	7,02%	8,10%	4,00%
Veštinu postavljanja i ostvarivanja ciljeva	7,41%	9,16%	8,44%	8,00%
Lidersku veštinu	1,65%	4,52%	5,03%	6,00%
Veštinu komunikacije	8,23%	12,49%	11,80%	12,00%
Veštinu aktivnost slušanja	3,70%	5,83%	6,19%	4,00%
Veštinu davanja povratnih inforacija	5,35%	7,85%	8,33%	4,00%
25. Koje osobine karakterišu mentorisanog?				
Radoznalost	15,25%	16,75%	15,68%	15,69%
Proaktivnost	8,05%	10,80%	12,57%	11,76%
Orijentacija ka ciljevima	23,73%	19,66%	19,50%	19,61%
Preuzimanje inicijative	13,14%	13,96%	14,97%	11,76%
Sprenost na izazove	17,80%	19,05%	19,50%	25,49%
Odgovornost za sopstvene postupke	22,03%	19,78%	17,79%	15,69%
26. Šta smatrate najvažnijom ulogom mentorisanog?				
Jasno iskommunicirana očekivanja	3,32%	6,99%	4,96%	5,88%

		Generacija			
	Baby boomers	X	Y	Z	
Fleksibilnost u pogledu menjanja poslova i postavljaneih ciljeva sa mentorom	6,64%	6,13%	6,36%	9,80%	
Prihvatanje konstruktivne povratne informacije	14,94%	16,54%	19,48%	21,57%	
Iskren odnosa sa mentorom	19,50%	15,93%	13,24%	17,65%	
Primena stečenih znanja	27,39%	24,26%	24,26%	17,65%	
Postavljanje pitanja	11,20%	12,25%	13,59%	11,76%	
Postavljanej ciljeva u učenju i merenje realizovanosti istih	14,11%	14,22%	12,59%	11,76%	
Zakazivanje satanaka sa mentorom i poštovanje mentorovog vremena	2,90%	3,68%	5,54%	3,92%	
27. Koje benefite mentorstva smatrate najvažnijim za mentorisanog?					
Brže prilagođavanje radnoj sredini	25,22%	25,03%	22,22%	26,53%	
Pristup informacija u kriznim situacijama	10,18%	12,45%	10,64%	12,24%	
Karijerno usmeravanje od strane mentora	19,47%	19,07%	20,34%	18,37%	
Prenos iskustva i znanja od strane mentora	35,40%	33,51%	32,48%	26,53%	
Prilika za sticanje novih kontakata (umrežavanje)	9,73%	9,93%	14,33%	16,33%	
28. Da li biste se sami angažovali da pronažete mentora ukoliko ga ne biste imali?					
Da	55,17%	51,49%	57,19%	41,18%	
Ne	5,75%	9,24%	5,79%	0,00%	
Nisam siguran/na	39,08%	39,27%	37,02%	58,82%	
29. Na koji način biste pronašli mentora?					
Samostalno preko poznanika	14,58%	26,92%	17,92%	14,29%	
Poznanici mi sami preporučuju mentora	10,42%	3,85%	6,07%	14,29%	
Samostalno tražim mentora na fakultetu	8,33%	6,41%	10,12%	28,57%	
Samostalno tragam za mentora na radnom mestu	31,25%	30,13%	39,02%	28,57%	
Kroz online program mentorstva	29,17%	28,21%	24,57%	14,29%	
Ostalo	6,25%	4,49%	2,31%	0,00%	



**Disclaimer:**

Stavovi izneti u ovom Vodiču ne predstavljaju zvanične stavove kompanija Infostud i Continental. Ovaj Vodič je autorski tekst tima koji je radio na njegovoj izradi.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.