



MODUL 4

Prenos znanja i mentorstvo

IntegrAGE Kurikulum

Finansirano od strane Evropske Unije. Stavovi i mišljenja izražena u ovom dokumentu su pripadaju isključivo autoru/ima i ne odražavaju nužno stavove Evropske Unije ili Programa transnacionalne suradnje Dunavske regije (Interreg Danube Region Programme) niti se Evropska Unija ili ovaj Program mogu smatrati odgovornim za njih.

SADRŽAJ

Sažetak.....	2
Pojmovnik.....	2
Uvod u mentorstvo i obrnuto mentorstvo.....	4
Međugeneracijsko učenje	5
Prednosti mentorstva.....	6
Prednosti obrnutog mentorstva	7
Ko je mentor	8
Ko je mentorisana osoba	9
Ključni aspekti u mentorskoj praksi	10
Studija slučaja o IBM-u	12
Evaluacija Sadržaja.....	14

Sažetak

Ovaj modul se fokusira na važnost mentorstva i obrnutog mentorstva i njihov uticaj na zaposlene i organizacije. Njegovo uvođenje i integracija u organizacionu kulturu su opravdani jer doprinose efikasnom funkcionisanju preduzeća, pomažu u podizanju svijesti o upravljanju korporativnim znanjem i, ne manje važno, pomažu u razvoju dobrih odnosa među zaposlenima.

Teorijski dio prevazilazi konceptualni okvir da bi objasnio važnost, koristi i ciljeve mentorstva i obrnutog mentorstva, te da definiše vještine i kompetencije svake uloge, kao i dubinu odgovornosti. Osim procesa mentorstva, praktični dio će pokazati kako se odnosi na tehnološku pismenost: koje pomoćne tehnologije ili softver se mogu obezbijediti kako bi se invalidnim ili starijim radnicima olakšalo obavljanje zadataka. Naime, kada je riječ o obuci o digitalnim alatima, važno je da stariji radnici dobiju adekvatnu obuku o digitalnim alatima potrebnim za rad na daljinu.

Pojmovnik

1. **Mentor:** starija ili iskusnija osoba koja je dodijeljena da djeluje kao savjetnik, savjetodavac ili vodič mlađem pripravniku, uključujući pružanje povratnih informacija i podrške mentorisanoj osobi.
2. **Mentorisana osoba:** osoba kojoj je potrebno vodstvo i obuka od mentora kako bi bila kvalifikovanija.
3. **Mentorstvo:** sistem obuke zaposlenih u okviru kojeg se mentor dodjeljuje da djeluje kao savjetnik, savjetodavac ili vodič mlađem pripravniku, uključujući pružanje povratnih informacija i podrške mentorisanoj osobi.

4. **Obrnuto mentorstvo:** partnerstvo između zaposlenog na višem nivou i zaposlenog na nižem nivou u kojem zaposleni na nižem nivou pomaže u popunjavanju mogućih praznina u znanju iskusnije osobe. Programi obrnutog mentorstva često se fokusiraju na nove tehnologije i poslovne prakse.
5. **Angažman na poslu ili zaposlenih:** organizaciona, afektivna (tj. emocionalna vezanost za organizaciju) i kontinuirana posvećenost (tj. želja za ostankom u organizaciji); ponašanje izvan uloge (tj. diskreciono ponašanje koje promoviše efikasno funkcionisanje organizacije).
6. **Iskustveno učenje:** proces učenja kroz iskustvo, i usko definisan kao "učenje kroz refleksiju o radu".
7. **Međugeneracijsko učenje:** proces učenja u kojem generacije svih uzrasta uče i rade zajedno kako bi stekli vještine, vrijednosti i znanje.
8. **Uloga planera:** uloga u kojoj mentorisane osobe preuzimaju inicijativu da zakažu sastanke, kreiraju akcione planove za ciljeve i pokazuju proaktivnost.
9. **Uloga istraživača:** uloga u kojoj mentorisane osobe održavaju tok komunikacije postavljanjem istraživačkih i otvorenih pitanja.
10. **Uloga učenika:** uloga u kojoj mentorisane osobe djeluju kao spužve i upijaju znanje od svog mentora.

Uvod u mentorstvo i obrnuto mentorstvo

Iskustveno učenje na radnom mjestu je važno, ali se ne smije prepustiti slučaju. To treba unaprijediti kroz mentorstvo ili njegov novi trend, obrnuto mentorstvo.

Planirani, sistematski pristup obuci je poželjan u firmama, a može uključivati definisanje zaposlenima šta se od njih očekuje (njihove uloge), procjenu onoga što treba da nauče (specifikacija učenja), korištenje određenih kolega da djeluju kao vodiči i mentori, te mentorstvo od strane vođa timova ili posebno imenovanih i obučениh odjelnih trenera. Ovi **aranžmani na radnom mjestu** mogu se dopuniti **samostalnim aranžmanima učenja** koji nude pristup materijalu za e-učenje.

Mentorstvo je proces korištenja posebno odabranih i obučениh pojedinaca za pružanje smjernica, pragmatičnih savjeta i kontinuirane podrške koja će pomoći osobi ili osobama koje su im dodijeljene da uče i razvijaju se. U okviru programa obuke i razvoja, **mentorstvo je manje usmjereno na učinak, a više na potencijal**. Mentori pripremaju ljude da u budućnosti ostvare bolji učinak i pripremaju ih za više i veće stvari, tj. napredovanje u karijeri. Mentorstvo može igrati važnu ulogu u liderstvu, a to je način da se ljudima pomogne da uče i razvijaju se; **dopunjuje formalnu obuku** pružanjem individualnog vodstva iskusnih menadžera onima koji od toga imaju koristi.

Ključ mentorstva leži u **moći odnosa** da podstaknu lični, akademski i profesionalni razvoj. Ako je preduzeće ozbiljno u pogledu važnosti profesionalnog razvoja, ili ako traži talente i klijente, mentorstvo takođe može dati svjesnim preduzećima i menadžerima konkurentsku prednost - posebno u današnjem brzom svijetu s mnogo promjena poslova.

Pored tehnologije, organizacije se takođe bore da zadrže milenijalce sa odličnim tehnološkim vještinama. To predstavlja izazov za organizacije u zadržavanju organizacionog znanja: s jedne strane, veliki dio generacije baby boomera koja se približava starosnoj dobi za penzionisanje sa

sobom nosi **ogromnu zalihu organizacionog znanja**, a s druge strane, mlađa generacija, posebno milenijalci, su u trci za brzi rast i stoga su hronični mijenjači poslova.

Međugeneracijsko učenje

Da bi se riješio ovaj izazov, predlaže se **međugeneracijsko učenje** kako bi se zadržali milenijalci i privukli boomeri. Mentorstvo i obrnuto mentorstvo, gdje se iskusni i zreliji zaposleni uparuju sa uglavnom novim i manje iskusnim zaposlenicima, postali su tražene intervencije za premošćavanje jaza u znanju između generacija.

Ovo veoma dobro funkcioniše kada mlađi, noviji i manje iskusni zaposleni u organizaciji imaju **stručnost u određenoj oblasti** (npr. tehnološke vještine, vještine društvenih medija, napredak u određenoj oblasti, pitanja raznolikosti i uključenosti, otvorenost za ravnotežu između poslovnog i privatnog života, itd.) i voljni su da to znanje podijele sa svojim starijim i iskusnijim kolegama. Ovo takođe pomaže razvoju liderstva milenijalaca, jer dobijaju veću vidljivost i pristup organizacionom znanju radeći sa starijim kolegama.

Ali mentorstvo se proteže **daleko izvan pukog dijeljenja znanja o tehnologiji**; današnji programi se fokusiraju na to kako stariji zaposleni razmišljaju o strateškim pitanjima, liderstvu i načinu razmišljanja kojim pristupaju svom poslu. Mnoge organizacije još uvijek istražuju kako se mentorstvo i obrnuto mentorstvo mogu inovativno institucionalizovati širom organizacije.

Prednosti mentorstva

Glavni aspekt koji treba istaći je da stariji zaposleni imaju vrijednu stručnost koja se ne smije protraćiti, a obično nalaze zadovoljstvo u dijeljenju znanja. Mentorstvo ističe vrijednost stručnosti starijih zaposlenih, čineći da se osjećaju cijenjenim i sastavnim dijelom organizacije.

Glavne **prednosti** programa mentorstva:

- **Transfer i zadržavanje znanja:** Mentorstvo osigurava da se ovo znanje prenese na mlađe kolege, smanjujući rizik od gubitka kada stariji zaposleni odu u penziju.
 - Primjer: Iskusni menadžer projekta obučava mlađe osoblje o provjerenim metodologijama, taktikama rješavanja problema i organizacionim normama, osiguravajući nesmetano izvršenje projekta. Kolega stariji od 55 godina mentorira mladu osobu o napredovanju u karijeri i objašnjava različite pozicije koje je obavljao da bi došao na trenutnu poziciju.
- **Jača dinamika tima:** Mentorstvo podstiče međugeneracijsku saradnju, rušeći barijere i poboljšavajući komunikaciju među dobnim grupama.
 - Primjer: U međugeneracijskom programu mentorstva, stariji inženjeri mentoriraju mlađe, stvarajući kulturu međusobnog poštovanja i saradnje.
- **Poboljšana produktivnost i inovacije:** Dijeljenjem praktičnih uvida, stariji mentori pomažu mlađim kolegama da izbjegnu uobičajene zamke, poboljšavajući efikasnost i podstičući inovativne pristupe.
 - Primjer: Mentor stariji od 55 godina podučava mlađeg prodavca tehnikama pregovaranja, dok od svoje mentorisane osobe uči o novim CRM alatima.

Prednosti obrnutog mentorstva

Kao međuljudski resurs na radnom mjestu, obrnuto mentorstvo pozitivno utiče na **angažman na radnom mjestu**. S obzirom na njegove prednosti, učesnici njegovu dostupnost doživljavaju kao organizacionu podršku, što zauzvrat dovodi do toga da se osjećaju cijenjenim.

Glavne **prednosti** programa obrnutog mentorstva:

- **Povećano zadržavanje milenijalaca.** Programi obrnutog mentorstva pružaju milenijalcima transparentnost i priznanje koje traže od menadžmenta.
 - Primjer: takozvani razgovor pored kamina pomogao je generalnom direktoru da se poveže sa zaposlenima. Ovi razgovori su razmatrali kritična pitanja i tražili povratne informacije od zaposlenih. Ovo je pomoglo izvršnom odboru da ne samo bude transparentniji, već i da traži mišljenje ljudi unutar organizacije za mnoge odluke.
- **Dijeljenje digitalnih vještina.** Iako razvoj digitalnih vještina ne bi trebao biti fokus programa obrnutog mentorstva, mnoge kompanije spominju da je to značajan dio odnosa.
 - Primjer: Generalni direktor je koristio svog mentora da mu pomogne sa društvenim medijima, koje nikada nije integrisao u svoj radni život, i to je promijenilo način na koji on/ona komunicira sa zaposlenima.
- **Promovisanje raznolikosti.** Globalna firma je pilotirala program obrnutog mentorstva kako bi poboljšala razumijevanje rukovodstva o pitanjima manjina, uključujući LGBT i etničke manjine. Program sada ima 122 milenijalca koji mentoriraju 200 partnera i

direktora širom svijeta.

Ko je mentor

Mentori se definišu kao **pojedinci sa naprednim iskustvom i znanjem** koji su posvećeni pružanju podrške za napredovanje i mobilnosti karijerama svojih mentorisanih osoba. Tradicionalno, mentori pružaju pomoć u dvije opšte oblasti, razvoj karijere koji olakšava napredovanje polaznika u organizaciji, i psihosocijalna podrška koja doprinosi ličnom rastu i profesionalnom razvoju štićenika.

Često se pretpostavlja da će iskusni profesionalci automatski biti efikasni mentori. Međutim, razvoj vještina za mentoriranje drugih zahtijeva svjesnu namjeru i napor. Strategija **obuke mentora unutar kompanije** može dovesti do poboljšane kulture mentorstva, kao i do organizacionog učenja i rasta.

Biti mentor podrazumijeva različite **uloge i odgovornosti** koje treba da obavljaju i pružanje mentorisanoj osobi najboljeg mogućeg iskustva mentorstva i učenja.

Ovo su neki primjeri u čemu mentor može pružiti podršku:

- **Motivisati svoju** mentorisanu osobu, čak i tokom najizazovnijih vremena i situacija.
- **Djelovati kao uzori** na koje se mentorisana osoba može ugledati. Mentor djeluje kao glavni primjer profesionalizma, integriteta i pozitivnih vrijednosti.
- **Ponuditi konstruktivne povratne informacije:** mentor treba da pruži svojoj mentorisanoj osobi iskrene i efikasne povratne informacije kako bi im pomogao da ostvare svoje ciljeve i rastu lično i profesionalno.
- **Pružiti karijerno usmjeravanje:** mentori pružaju znanje i smjernice kako bi pomogli mentorisanoj osobi da napreduju u svojim profesionalnim životima.

- **Pomoći u postavljanju ciljeva:** Ako pojedinci žele da vide uspjeh, treba da postave ciljeve i prate svoj napredak. Dobar mentor pomaže svojoj mentorisanoj osobi da izgradi SMART ciljeve, što im daje nešto prema čemu će raditi.
- **Ubrzati rast:** Uloga mentora je da ubrza i poboljša rast svoje mentorisane osobe. Odgovornosti mentora uključuju pomoć mentorisanoj osobi u razvoju njihovih ličnih i profesionalnih vještina, što se može postići povratnim informacijama, posvećenošću i smjernicama od strane mentora.
- **Djelovati kao posrednik:** Mentori su obično iskusni profesionalci sa velikim brojem veza u svojim industrijama i to stvara vrijedne mogućnosti umrežavanja za poboljšanje karijere mentorisane osobe.
- **Aktivno slušati:** Dobar mentor čini da se njegova mentorisana osoba osjeća dovoljno ugodno i sigurno da slobodno izrazi svoje ciljeve, misli, ideje i brige bez straha od negativne kritike.
- **Identifikovati resurse:** Od e-knjiga do najnovijih trendi podkasta u industriji, mentor treba da bude u stanju da identifikuje i traži resurse koje može podijeliti sa svojom mentorisanom osobom.

Ko je mentorisana osoba

Mentorisana osoba je osoba koju mentor vodi i podržava, obično **nastojeći da stekne vještine, znanje i uvide** za napredovanje ličnog i profesionalnog razvoja.

Za mentorisane osobe, uloge i odgovornosti se obično preklapaju i mogu uključivati sljedeće:

- **Aktivno traženje smjernica i povratnih informacija** od mentora radi poboljšanja

profesionalnih vještina i znanja.

- **Pokazivanje spremnosti za učenje** i primjenu novih vještina i koncepata u svom radu.
- **Postavljanje i saopštavanje jasnih ciljeva** i zadataka za svoj profesionalni razvoj.
- **Otvorenost za konstruktivne povratne informacije** i spremnost za samorefleksiju i poboljšanje.
- **Preuzimanje inicijative u svom razvoju** postavljanjem pitanja i traženjem mogućnosti za rast unutar organizacije.

Iako je uloga mentorisane osobe manje raznovrsna, oni i dalje igraju važnu ulogu u odnosu.

- **Planer:** Mentorisana osoba preuzima inicijativu da zakaže sastanke, obezbijedi dnevni red i kreira akcione planove za svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve. U suštini, primarna odgovornost mentorisane osobe je da pokaže proaktivnost.
- **Istraživač:** Mentorisana osoba održava tok komunikacije. To znači postavljanje istraživačkih i otvorenih pitanja, često praćenje i dosljedno saopštavanje novosti svom mentoru.
- **Učenik:** Mentorisana osoba preuzima ulogu učenika. Oni djeluju kao spužva i upijaju znanje od svog mentora, nastavljaju svoje učenje izvan odnosa sa mentorom i pronalaze mogućnosti za učenje čak i u trenucima izazova.

Ključni aspekti u mentorskoj praksi

Uspješni programi mentorstva zahtijevaju pravilno planiranje, jasno definisane ciljeve, redovne razmjene između mentorskih partnera i aktivnosti praćenja.

- a) **Međusobni interes i jasni ciljevi:** Ključne karakteristike uključuju uparivanje mentora i mentorisane osobe prema njihovim prethodno istraženim potrebama. Obuka i podrška koja se pruža treba da bude smislena za oba učesnika, koji moraju pokazati proaktivan interes za učešće u programu. Jasne definicije mentorskih uloga i realna očekivanja su od suštinskog značaja za izbjegavanje zabune i poboljšanje efikasnosti programa.
- b) **Koraci programa mentorstva:** Ključne faze uključuju regrutaciju, obuku, uparivanje, iniciranje odnosa, kontinuiranu podršku i zatvaranje programa. Svaka faza doprinosi uspjehu programa, a format je izuzetno relevantan:
- c) **Format mentorskih sesija:** Ponuđene opcije treba da budu prihvatljive za obje strane (lično ili online i bilateralno ili grupno), kako situacija ne bi predstavljala opterećenje za učesnike.
- d) **Razmatranje dinamike mentorstva:** Mentorski odnosi se odvijaju u četiri faze: inicijacija, kultivacija, razdvajanje i redefinisane. Programi mogu pripremiti učesnike za ove tranzicije sprovođenjem nekih sesija povratnih informacija sa oboje.
- e) **Obezbeđivanje mentorskih resursa:** Programi mentorstva zahtijevaju resurse kao što su finansijska, kulturna, logistička i motivaciona podrška. Preduzeće uglavnom može motivisati svoje radnike da učestvuju u takvim programima uključivanjem mentorskih zadataka u njihove radne zadatke i odgovornosti, tako da se to ne vidi kao dodatno opterećenje, već kao dio posla koji se nagrađuje. Logistički, prostori unutar kompanije treba da budu na raspolaganju mentorima, a s vremena na vrijeme bi se mogli održavati događaji za prepoznavanje ovog rada.
- f) **Kontinuirana evaluacija:** Sistematske evaluacije su ključne za procjenu ishoda i poboljšanje programskih procesa. Kontinuirano prikupljanje podataka prije, tokom i

nakon učešća osigurava da programi ostanu efikasni i prilagodljivi tokom vremena. Ovaj proces se mora prilagoditi mogućnostima svake kompanije i internim procedurama, jer treba da bude praktičan i direktan kako bi se utvrdilo šta treba poboljšati.

Studija slučaja o IBM-u

IBM 
Država i Regija: Sjedište u SAD, New York Sektor: Tehnologija, IT usluge Veličina i opseg: Veliko preduzeće sa preko 350.000 zaposlenih širom svijeta Link web stranice: https://www.ibm.com/uk-en

O kompaniji:

IBM (International Business Machines Corporation) je multinacionalna tehnološka i

konsultantska kompanija sa sjedištem u Armonku, New York. Poznata kao jedna od najvećih IT kompanija na svijetu, IBM nudi širok spektar hardvera, softvera i usluga u IT-u.

Izazov:

IBM je prepoznao potrebu da premosti generacijski jaz u znanju između svojih iskusnih lidera i mlađe, digitalno rođene radne snage, posebno u razumijevanju i korištenju novih digitalnih alata i platformi.

Rješenje:

IBM je implementirao program obrnutog mentorstva gdje mlađi zaposleni mentoriraju starije rukovodioce, fokusirajući se na oblasti kao što su društveni mediji, digitalni marketing i nove tehnologije:

- Mlađi mentori: Mlađi zaposleni obučeni u digitalnim kompetencijama upareni sa starijim osobljem.
- Sesije obuke: Strukturirani sastanci na kojima mlađi zaposleni vode svoje starije kolege kroz nove digitalne platforme i trendove.
- Mehanizmi povratnih informacija: Redovne procjene i prilagođavanja na osnovu povratnih informacija od učesnika.

Uticaj:

Program je imao višestruke pozitivne ishode:

- Poboljšana digitalna pismenost među starijim zaposlenima, što je dovelo do efikasnijeg korištenja digitalnih alata širom kompanije.
- Kulturna promjena: Podsticanje kulture kontinuiranog učenja i inkluzivnosti.
- Povećana saradnja: Jačanje međugeneracijskih odnosa unutar kompanije.

Evaluacija Sadržaja

1. Zašto je mentorstvo važno?

- a) Pruža pomoćne tehnologije.
- b) To je način da se pomogne ljudima da uče i razvijaju se.
- c) Smanjuje radno vrijeme na osnovnim zadacima.
- d) Možete zaraditi više ako ste mentor.

2. Koja od sljedećih uloga je tipična za mentorisanu osobu?

- a) Pružanje karijernog savjetovanja.
- b) Pomoć u postavljanju ciljeva.

c) Biti otvoren za konstruktivne povratne informacije.

d) Djelovanje kao uzor.

3. Kako organizacije mogu poboljšati mentorske prakse?

a) Traženjem veće produktivnosti od učesnika.

b) Pružanjem adekvatnih i dovoljnih mentorskih resursa.

c) Organizovanjem nekoliko zajedničkih programa obuke.

d) Poboljšanjem timskog morala i motivacije.

4. Koja uloga se ne kvalifikuje kao mentorisana osoba?

a) Nastavnik.

b) Planer.

c) Istraživač.

d) Student.

5. Zašto je važno da kompanije promovišu obrnuto mentorstvo?

a) Zaposleni moraju raditi manje sati.

b) Poslodavci više ne moraju brinuti o zamjenama.

c) Pozitivno utiče na angažman na radnom mjestu.

d) Konkurenti rade isto, ne isplati se zaostajati.

6. Koji od sljedećih koraka NIJE dio programa mentorstva?

a) Regrutacija i obuka.

b) Zatvaranje programa.

c) Uparivanje i iniciranje odnosa.

d) Kontinuirana podrška i nadzor resursa.

7. Koje greške se mogu napraviti u programu mentorstva?

a) Više je usmjeren na potencijal i stoga se najčešće koristi za traženje talenata.

b) Previše se fokusira na liderstvo.

c) Evaluira se neredovno ili nikako.

d) Mentori i mentorisane osobe se ne mogu slagati jedni s drugima.

8. Šta nije toliko korisno za starije radnike na poslu?

- a) Online sistemi za upravljanje učenjem.
- b) Obuka mentora i mentorisane osobe.
- c) Korištenje intuitivnog softvera za digitalno radno mjesto.
- d) **Gledanje na ulogu mentora kao na dodatni i nenagrađeni zadatak uz njihove radne odgovornosti.**

9. Koji je ključni aspekt u mentorskoj praksi?

- a) Fokus na zadržavanju milenijalaca.
- b) **Postavljanje jasnih ciljeva za obje strane.**
- c) Korištenje besplatnih resursa na internetu.
- d) Koncentrisanje samo na mentore.

10. Mentorstvo je bolje od obrnutog mentorstva, jer:

- a) Milenijalcima se ne može vjerovati.
- b) **Ova izjava nije tačna.**
- c) Košta kompaniju manje.
- d) Ne isplati se raskidati sa tradicijom.