

Alexandra Teodora RUGINOSU  
SOP HRD/159/1.5/S/133675 Project,  
Romanian Academy Iasi Branch

# THE IMPORTANCE OF MENTORING IN THE KNOWLEDGE BASED ORGANIZATIONS' MANAGEMENT

Literature  
review

---

## Keywords

Mentoring  
Employee retention  
Employee motivation  
Organizational culture  
Succession planning

---

## JEL Classification

M50

---

## Abstract

*Knowledgebased organizations means continuous learning, performance and networking. People's development depends on their lifelong learning. Mentoring combines the need of development and performance of individuals with the organizational ones.*

*Organizations nowadays face difficulties in recruiting and retaining qualified employees. The work force migration is a phenomenon they have to fight constantly. Employees are being faithful to companies that give them an environment suitable for development: supportive, safe, non-judgmental and comfortable. Teamwork and trust in the co-workers enables employees to show their true potential and trial with no fear. This kind of environment can be created through a mentoring program.*

*This paper highlights the importance of mentoring in the knowledge based organizations management. Mentoring helps staff insertion, development and succession planning, increases employee's motivation and talent retention and promotes organizational culture. This study presents the benefits and drawbacks that mentoring brings to organizations and employees.*

## Introducere

Organizația bazată pe cunoaștere se caracterizează prin învățare continuă, performanță și conexiuni. Zachary L. (2007) spune că oamenii tânjesc după socializare și relații. Mentoratul combin învățarea cu nevoia stringentă de socializare, favorizează mediul propice pentru dezvoltare personală. Atunci când un angajat se dezvoltă/progresează, revitalizează și organizația din care face parte. Mentoratul aduce valoare organizației, angajaților și părților interesate. „Organizațiile care susțin și implementează programe de mentorat înregistrează rezultate incredibile. Ele înregistrează o rată crescută a retenției de personal, creșterea moralului angajaților, fidelitatea și satisfacția în muncă, formarea liderilor este accelerată, se dezvoltă un plan mai eficient de succesiune, se reduce stresul, se creează echipe mai puternice și mai omogene și creșterea dorinței/motivației în învățare la nivel individual și organizațional.” [Zachary L, 2007, p.6]

În zilele noastre, piața forței de muncă este liberă și caracterizată de migrația masivă a personalului. Odată cu plecarea unui angajat, compania se află într-o situație delicată fiind nevoită să consume bani și timp pentru selecția și recrutarea candidatului ideal pentru postul vacant și, ulterior, pentru formarea acestuia. Procesul de recrutare, selecție și inserție a noilor angajați este de durată și nu este garantată finalizarea lui cu succes prin ocuparea locului de muncă de către o persoană calificată și compatibilă cu organizația, cultura și valorile ei.

O soluție este implementarea în organizație a unui program de mentorat, prin care persoanele cu experiență în domeniu și cu vechime în organizație îndrumă/mentorează noii angajați, ajutându-i să se întrezărească mai repede și mai ușor în colectiv, să cunoască și să înțeleagă responsabilitățile postului, cultura și valorile organizației. Mentoratul este o metodă eficientă de învățare unu la unu, de valorizare a angajaților cu experiență și de motivare a acestora pentru performanță și, tot odată, de susținere a noilor angajați pentru a se integra în colectiv și pentru a ajunge mai repede la rezultate de excepție. După cum se știe, angajații valorizați (mentorii), ca și angajații motivați (mentorii și protejații) optează mai greu pentru schimbarea locului de muncă.

## Ce este mentoratul?

*Mentoratul este o componentă a managementului resurselor umane* cu rolul de a întări cultura organizațională și de a motiva angajații. Atât mentorul cât și discipolul vor obține rezultate și performanțe crescute lucrând împreună, prin transfer de cunoștințe și bune practici.

*Mentoratul este o relație profesională*, pe o perioadă de 6 luni-1 an, în care un angajat cu experiență (mentorul), bun profesionist, asistă un

alt angajat (protejat/discipolul) în vederea acumulării de noi cunoștințe și formarea unor abilități specifice, care îi vor oferi celui mai puțin experimentat posibilitatea de dezvoltare profesională și personală.

„*Mentorul* este un învățător, un ghid, un înțelept și, mai mult decât atât, o persoană care acționează în fața discipolului fără secrete, cu cele mai bune abilități de care dispune, într-un mod plin de încredere. ... Este vorba de forța personală, nu de puterea cunoașterii sau a funcției.” [Bell, 2008, p. 25]

*Cultura de mentorat* presupune susținerea ideilor și a programelor de mentorat, promovarea lor în întreaga organizație și asigurarea sustenabilității. Programele de mentorat nu au același succes dacă nu sunt susținute de o cultură de mentorat, adică de suport și angajament pe termen lung din partea conducerii organizației. Adesea organizațiile alocă timp, efort și bani pentru dezvoltarea și implementarea unui program de mentorat, iar la final consideră toate problemele trebuie să se fi rezolvate și nu asigură sustenabilitatea programului. Sistemele de evaluare și control a programelor de mentorat urmăresc îmbunătățirea continuă a proceselor și asigură mai multe rezultate în programele viitoare. Astfel, se instalează cultura de mentorat și toate beneficiile pe termen lung ale ei: creșterea performanței organizației și atractivitatea pentru potențialii noi angajați și talenți.

*Programul de mentorat* este un program structurat care se implementează în organizație cu scopul de a integra mai ușor noii angajați în colectivul de muncă, de a motiva și menține angajații existenți. Un program de mentorat poate contribui la creșterea loialității angajaților față de companie, dezvoltarea creativității și reducerea fluctuației de personal.

Programul de mentorat are un efect pozitiv asupra culturii organizaționale. Multe companii au o cultură inflexibilă, nepermițând noilor angajați să pătrundă în secretele și misterele sale. Programul de mentorat promovează un mediu de lucru colegial, deschis spre împărtășirea experiențelor și secretelor profesionale. Ideea de a lăsa pe cei noi să învețe singuri, să caute singuri răspunsuri, să încerce diferite variante până ajung la cea corectă, să facă erori pentru a se face de răsunet în fața colegilor, să se zbată în zadar, este de mult uitată, fiind când loc cooperării și îndrumării spre succes. Un mentor este generos și oferă sfaturi utile discipolului său, astfel încât se poate vedea mai repede performanța novicului, oferind organizației într-un timp mult mai scurt, un angajat de înaltă calitate, un nou talent.

Pentru implementarea unui program de mentorat, propunem următorii pași de urmat:

- Proiectarea programului: alegerea managerului de program, întocmirea echipei, stabilirea scopului și a obiectivelor, elaborarea

metodologiei și alegerea modelului de mentorat adecvat organizației;

- Implementarea programului: recrutarea și selecția mentorilor, formarea perechilor, elaborarea materialelor suport pentru instruire, instruirea mentorilor, monitorizarea activității de mentorat pentru asigurarea calității și confirmarea angajamentului perechilor în activitatea de mentorat.

- Evaluarea programului
- Încheierea programului
- Revizuire și re-proiectare pentru o nouă implementare.

### Importanța activității de mentorat

Mentoratul oferă avantaje tuturor celor implicați în procesul de învățare: mentorului, discipolului și organizației din care face parte cel doi.

Mentoratul returnează organizației investiția pe care aceasta a făcut-o de-a lungul timpului în dezvoltarea personalului. Folosind un program de mentorat nu mai este nevoie de instruirea noilor angajați sau a celor proaspăt promovați în centre de formare sau în sesiuni de training costisitoare. Transferul de informație are loc într-un mod mai eficient, adaptat nevoilor învățăcelilor, la timpul potrivit, într-un mediu cald caracterizat de îndrumare și suport. Discipolul își cere sfaturi și îndrumări mentorului, cu încredere, de fiecare dată când este nesigur, când vrea să afle anumite „secrete” profesionale, când este într-o criză de idei, când are o problemă cu vreun coleg sau superior, ori de câte ori are nevoie. Mentorii, așa cum precizează Chip Bell în cartea sa *Manageri și mentori*, sunt văzuți la fel ca marii conducători, iar discipolii ca asociați în procesul de învățare. „Marii conducători sunt generoși cu sfaturile lor (date într-un mod ce nu exteriorizează împotrivirea), cu feedbackul lor (prezentat într-un mod ce nu creează resentimente), cu povestile lor (spuse într-un fel ce stârnește interes, dar impune și introspecție), cu ajutorul lor (furnizat astfel încât să convingă asociatul că ceva îi oferă asistență și protecție) și cu atenția lor (menită să încurajeze asociatul să înțeleagă care este direcția, scopul și concepția).” [Bell, 2008, p.23]

Relația Discipol-Mentor-Organizație, descrisă în tabelul nr. 1, este o relație de interdependență și susținere reciprocă, în care toate părțile implicate au de câștigat. Dezvoltarea matricei relației a fost inspirată de lucrarea *Mentoratul: pro sau contra pentru MRU*, [Ehrich, L. C., Hansford, B., 1999, p.98], unde autorii subliniază beneficiile programului de mentorat pentru mentori, discipoli și organizație.

Prezentăm pe scurt elementele din matrice. *Discipolul* beneficiază de asistență, îndrumare, suport și bune practici în procesul de învățare prin mentorul său și posibilități de

dezvoltare profesională, experimentare, încercare și punere în practică a celor învățate în cadrul organizației. Un angajat, prin numirea sa ca *mentor*, se simte valorizat. El beneficiază de încredere, recunoașterea profesionalismului și apreciere din partea organizației, și ajutor în derularea unor proiecte și experiențe noi de învățare alături de discipolul său. *Organizația* beneficiază într-un timp scurt de performanță și inovație din partea discipolului; loialitate și returnarea investiției în formarea profesională și din partea mentorului.

### Beneficii ale activității de mentorat

Un avantaj major pe care îl are organizația, prin implementarea programelor de mentorat, este posibilitatea de a planifica succesorii, de a găsi viitori lideri din rândul angajaților, deja familiarizați cu nevoile și cultura organizației. Mentorii și protejații formează grupul perfect din care se pot selecta angajații cu cele mai bune abilități, cunoștințe și pregătire pentru noi oportunități de carieră, viitoare locuri de muncă vacante care fac trecerea spre nivelurile superioare de conducere.

Mentoratul reduce timpul de integrare a noilor angajați și facilitează obținerea de performanță. Introducerea noilor angajați într-un program de mentorat, chiar de la începutul perioadei de angajare, ajută la formarea sentimentului de apartenență la grup, la diminuarea incertitudinii și a nesiguranței, la stimularea încrederii în colectiv, contribuie la dezvoltarea inovației și expunerea experienței personale spre îmbunătățirea proceselor și sistemelor organizației.

Relația mentor-discipol poate contribui la dezvoltarea nivelurilor ierarhice ale organizației, la crearea unor noi posibilități de avansare pentru angajați. La începutul relației, cei doi stabilesc un set de obiective, idei și aspirații pe care vor să le atingă. Astfel se identifică noi oportunități și provocări profesionale care pentru organizație se traduc în dezvoltarea departamentelor, înființarea altora noi, pe scurt dezvoltare.

Formarea și motivarea angajaților sunt rezultate ale programelor de mentorat. Prin investirea unui angajat cu rolul de mentor, organizația demonstrează încrederea pe care o are în cunoștințele și abilitățile sale profesionale dar și capacitatea sa de a modela și instrui personalul. Mentorii vor fi mai motivați să dorească performanță și să se perfecționeze continuu, pentru că se simt apreciați/valorizați și pentru a face fața noului rol –cel de model de urmat. Organizația are de câștigat în urma acestui proces, având 2 angajați motivați, care se stimulează reciproc pentru rezultate de excepție și performanță.

### Factori cheie pentru un mentorat de succes

Manualul facilitatorului, realizat în cadrul proiectului FORMULA, prezintă elementele care

necesită o atenție sporită pentru ca programul de mentorat să aibă succes [Facilitator's Handbook, 2014, p.10]:

- Recrutarea, se realizează prin completarea unui formular de înscriere în programul de mentorat.

- Interviewul cu mentorii și discipolii. Scopul interview-ului candidaților este de a le cunoaște experiența, interesele și calificările avute și pe care ei le-ar putea utiliza într-un rol de îndrumător (mentor). Informațiile vor constitui baza pentru formarea perechilor mentor - discipol. Toți solicitanții trebuie să fie intervievați personal, iar eventualele recomandări trebuie să fie verificate, în cazul în care acestea sunt necesare. Evident, nu toți solicitanții vor fi în mod automat potriviți pentru a fi mentori.

- Formarea perechilor. Potrivirea mentorului cu viitorul discipol este realizată după ce toate interviurile sunt finalizate și are ca scop de a pune bazele unei relații bune între cei doi. Formarea perechilor se bazează pe informațiile colectate din formularele de înscriere, interviuri și referințe. Ea trebuie să se bazeze pe un interes comun sau pe o trăsătură comună, care să mărească posibilitatea de înțelegere reciprocă. Un numitor comun poate fi găsit chiar dacă există unele diferențe dificil de împăcat între cei doi participanți. Cu toate acestea, mentorul și discipolul trebuie să se completeze reciproc în privința unui sau altui aspect.

- Sesiunile de instruire a mentorilor, sunt create pentru a oferi informații, sfaturi, trucuri și instrumente specifice activității de mentorat.

- Startul activităților de mentorat. Începutul relației se poate marca printr-un eveniment dedicat întâlnirii mentorilor cu discipolii.

- Supravegherea activităților mentor-discipol. Este necesară verificarea compatibilității celor doi și urmărirea respectării activităților prevăzute în programul de mentorat: întâlniri periodice, respectarea obiectivelor stabilite de fiecare pereche.

- Încheierea programului de mentorat. Stabilirea unei date pentru final poate chiar ajuta participanții să aibă un sentiment de satisfacție și de siguranță datorată delimitării clare și previzibile a finalizării relației. Pentru unii, terminarea relației într-un mod organizat, eveniment de final, poate chiar să ajute la reducerea anxietății.

- Evaluare și analiză. Evaluarea și documentarea privind metodele și rezultatele este o parte importantă a supraviețuirii și dezvoltării programului de mentorat.

### **Dezavantaje ale activităților de mentorat**

Întâlnirile mentorilor cu discipolii trebuie să aibă loc de cele mai multe ori în afara orelor de serviciu. Aceasta poate conduce la o prea mare apropiere între ei, ceea ce constituie un dezavantaj în relația profesională (prea multă toleranță,

îngăduință față de discipol, nerespectarea unor termene, etc).

Din prea mult dorință de a ajuta, este posibil ca, mentorii să depășească linia fină care delimitează relația de mentorat de relația de prietenie. De asemenea și discipolul poate interpreta ajutorul și protecția mentorului ca fiind un drept al său și va cere prea multe favoruri și îndrumare de la mentor. Discipolul poate deveni dependent de relația cu mentorul său. Uneori se poate crea tensiune în perechi care se duc la întreruperea activității. Nici una dintre aceste variante nu este benefic pentru discipol, având ca urmare eșecul programului de mentorat.

Dacă mentorul nu stăpânește foarte bine unele domenii, nu trebuie spusul la anumite întrebări, e bine să recunoască acest lucru. Încercând să impresioneze discipolul, poate să dea răspunsuri eronate și să contribuie astfel la multiplicarea erorilor.

Lipsa de suport total din partea conducerii organizației este cel mai mare dușman al programelor de mentorat. Managerii de la cele mai înalte niveluri trebuie să susțină mentoratul, să vorbească despre importanța lui tuturor angajaților și să se ofere voluntar ca mentori pentru a oferi exemplu pozitiv angajaților. Mentoratul trebuie îmbrățișat de toți membrii organizației pentru a putea fi implementat cu succes un program de mentorat. Lipsa de încredere în reușita programului, reticenta sau neimplicarea angajaților conduc la eșecul programelor.

Long J. (1997), în lucrarea sa *Partea necunoscută a mentoratului*, enumeră treisprezece dezavantaje / potențiale preocupări referitoare la activitatea de mentorat:

- Mentoratul consumă mult timp pentru toți cei implicați;
- Planificarea slab / precară a procesului de mentorat;
- Potrivirea nereușită a mentorului cu discipolul;
- Lipsa în alegerea procesului de mentorat;
- Există potențial pentru mentori de a crea tensiune la locul de muncă;
- Prea puțini mentori disponibili – în special femei;
- Folosirea prea frecventă a mentorilor disponibili;
- Lipsa de acces la mentorat pentru femei sau minorități;
- Copierea stilului de lucru al mentorului;
- Relație slab / fără implicare din partea mentorului și al discipolului;
- Vizibilitate mare a programului de mentorat;
- Neclaritate în ceea ce privește legătura între mentorat și avansare;
- Fonduri insuficiente sau terminarea finanțării înainte ca programul să poată demonstra beneficiile.

### **Elemente care pot determina insuccesul unui program de mentorat**

- Stabilirea greșită a obiectivelor / obiectivele nu sunt clar definite
- Numirea ca mentori a unor angajați nepotrivii pentru acest rol
- Neinstruirea sau instruirea corectă a mentorilor înainte de implementarea programului
- Lipsa angajamentului mentorilor sau discipolilor în relația de mentorat
- Susținerea excesivă din partea mentorului
- Lipsa de timp pentru întâlnirile regulate cu discipolul
- Toleranță îngrădită din partea mentorului față de discipol

Se poate observa că sunt multe cauze care pot determina insuccesul unui program de mentorat. Managerul de program împreună cu echipa sa pot elimina multe dintre cele enumerate mai sus printr-o analiză amănunțită a nevoilor organizației și angajaților, prin potrivirea atentă a perechilor, prin elaborarea materialelor suport pentru mentori și discipoli și prin monitorizarea relației mentor-discipol pe durata derulării programului.

### **Concluzii**

Activitatea de mentorat este importantă în dezvoltarea resurselor umane dintr-o organizație. Depinde de gradul de deschidere și pregătire a organizației cu privire la decizia de implementare a unui program de mentorat. Programul trebuie adaptat la specificul și nevoile companiei pentru a funcționa și aduce plus valoare. Activitatea de mentorat aduce beneficii organizației și angajaților, dar are și dezavantaje. Posibilitățile negative ale mentoratului pot fi înlocuite în mare măsură dacă se acordă atenție sporită promovării mentoratului în organizație, a instaurării culturii de mentorat, instruirii mentorilor și discipolilor și stabilirii limitelor implicării fiecăruia dintre aceștia. Murray și Owen (1991) precizează că așteptările nerealiste ale discipolilor pot fi anticipate și eliminate odată

cu comunicarea rolurilor și responsabilităților lor. Nu în ultimul rând, o importanță majoră se acordă selectării mentorilor și potrivirii perechilor astfel încât să existe compatibilitate.

### **ACKNOWLEDGEMENT:**

This paper is supported by the Sectorial Operational Programme Human Resources Development (SOP HRD), financed from the European Social Fund and by the Romanian Government under the contract number POSDRU/159/1.5/S/133675.

### **Bibliografie**

- [1] Bell, C.R., 2008, *Managerii mentori*, Curtea Veche, traducere Cristina Gu
- [2] Ehrlich, L. C., Hansford, B., 1999, *Mentoring: Pros and cons for HRM*, Asia Pacific Journal of Human Resources 37(3), pp. 92-107.
- [3] *Facilitator's Handbook*, 2014, Proiectul FORMULA, co-finanțat de către Comisia Europeană, ID proiect: 527914-LLP-1-2012-UK-GRUNDTVIG-GMP.
- [4] Long, J. (1997) *The dark side of mentoring*. Australian Educational Research, 24(2), 115-83.
- [5] Murray, M. & Owen, M.A., 1991, *Beyond the myths and magic of mentoring: how to facilitate an effective mentoring programme*. San Francisco: Jossey Bass.
- [6] Zachary L, 2007, *Creating a Mentoring Culture: The Organization's Guide*, The Member Connector, International Leadership Association.

Tabelul 1  
*Relația Discipol-Mentor-Organizație*

	Discipol	Mentor	Organizație
Discipol	-	Ajutor în derularea unor proiecte Experiențe noi Aprecieri	Performanță Loialitate Inovație
Mentor	Asistență Îndrumare Suport Bune practici	-	Loialitate Menținerea personalului talentat Formarea viitorilor lideri Returnarea investiției în formarea profesională
Organizație	Dezvoltare profesională Posibilități de experimentare	Recunoștință Încredere Aprecieri	-

Sursa: Adaptat după Ehrlich, L. C., Hansford, B., 1999, *Mentoring: Pros and cons for HRM*, Asia Pacific Journal of Human Resources 37(3), pp. 98.