

***Mentoratul***

***Scurt ghid***

**Institutul Național de Cercetare – Dezvoltare pentru Ecologie  
Industrială – ECOIND**

NATIONAL RESEARCH AND DEVELOPMENT INSTITUTE  
FOR INDUSTRIAL ECOLOGY

---

**ECOIND**

---

EXCELLENCE IN RESEARCH AND ENVIRONMENTAL SERVICES

**2026**

## Cuprins

Introducere .....	3
Beneficii.....	3
Roluri.....	4
Tipuri de mentori .....	5
Aptitudini și calități .....	7
Construirea relației persoana mentorata-mentor .....	8
Cultivarea unei relații de succes persoana mentorata-mentor .....	10

## Introducere

Mentoratul s-a dovedit a fi una dintre cele mai bune abordări pentru a atinge creșterea personală și profesională atât pentru mentor, cât și pentru persoana mentorată. Un mentor este cineva care ajută o persoana mentorată să crească, să se dezvolte, să ia decizii și să primească îndrumare pentru viitorul său. Pentru mentor, aceasta servește ca o modalitate de a oferi înapoi și reprezintă o experiență importantă de dezvoltare și învățare. Mentorul acționează ca un model pentru persoana mentorată, dar amândoi beneficiază de pe urma relației. Relația dintre mentor și persoana mentorată trebuie considerată una cu dublu sens.

## Beneficii

Beneficii pentru persoana mentorată:

- *Adaptați-vă la cultura locului de muncă.* Persoanele implicate în programul de mentorat sunt mai conștiente de procedurile, politicile și așteptările de la locul de muncă în comparație cu cele care nu participă. Acesta este un factor important în a ajuta noii colegi să se integreze în cadrul institutului.
- *Dezvoltarea abilităților.* Majoritatea persoanelor mentorate caută pe cineva care să îi ajute să avanseze în carieră. Prin sfaturi și îndrumare, mentorul poate ajuta persoana mentorată să își dezvolte întregul potențial la locul de muncă.
- *Networking.* Mentoratul și networking-ul sunt instrumente interdependente pentru dezvoltarea carierei. În timp ce networking-ul se concentrează pe construirea unei game largi de contacte profesionale pentru a descoperi oportunități, mentoratul oferă îndrumare profundă și personalizată din partea unei persoane cu experiență, pentru a ajuta persoana mentorată să navigheze pe o anumită traiectorie profesională. Un program de mentorat la locul de muncă este o abordare excelentă pentru a stimula oportunitățile de networking pentru persoanele mentorate.
- *Rezolvarea problemelor.* Un mentor poate fi de ajutor atunci când persoana mentorată se confruntă cu o situație sau o problemă cu care nu este familiarizată sau la care nu poate vedea o soluție.
- *Transfer de cunoștințe.* Mentorul are cunoștințe temeinice despre institut, precum și despre orice programe sau traininguri la care poate avea acces o persoana mentorată pentru a o ajuta să își atingă obiectivele. Mentorul poate împărtăși înțelepciunea dobândită la locul de muncă de-a lungul timpului, informațiile și așteptările sau politicile de la locul de muncă care vor ajuta persoana mentorată să reușească pe termen lung.

Beneficii pentru mentor:

- Stimulează conștientizarea de sine
- Extinde rețeaua profesională a mentorului
- Îmbunătățește abilitățile de conducere responsabilă
- Crește vizibilitatea în cadrul institutului

- Crește șansele de a primi o promovare

## Roluri

Mentoratul reprezintă o experiență pozitivă atât pentru mentor, cât și pentru persoana mentorată. Provocările pot deveni oportunități atunci când ai pe cineva care poate oferi o perspectivă diferită. La începutul relației, este esențial să petreci timp clarificând ce se pot aștepta în mod legitim mentorul și persoana mentorată să ofere și să obțină prin mentorat. Este deosebit de benefic pentru persoanele implicate să discute, să negocieze și să convină asupra așteptărilor.

Este esențial ca atât mentorul, cât și persoana mentorată să înțeleagă ce este o relație de mentorat:

*Mentoratul reprezintă:*

- *Instrument de dezvoltare:* Este un program de dezvoltare care îmbunătățește cunoștințele, rețelele și carierele. Procesul de mentorat permite cercetătorilor mai experimentați să sprijine și să dezvolte cercetători aflați la început de carieră.
- *Oportunitate pentru schimbul de cunoștințe:* Este un proces care îmbunătățește schimbul de cunoștințe și facilitează fluxul de informații și idei în cadrul institutului.
- *Stimulator al culturii instituționale:* Ajută cercetătorii să înțeleagă mai bine operațiunile, politicile și cultura institutului.
- *Onest și specific:* O relație bună de mentorat oferă feedback onest și specific și o cale spre creștere atât pentru persoanele mentorate, cât și pentru mentori.

*Mentoratul nu reprezintă:*

- *Garanția promovării:* O relație de mentorat nu garantează promovarea sau creșterea salariilor. Cu toate acestea, ambele părți pot dezvolta competențe și abilități care îmbunătățesc performanța generală la locul de muncă.
- *Înlocuitor pentru dezvoltarea formală:* Mentoratul nu poate înlocui instruirea formală, ci ar trebui să vină în completarea activităților de dezvoltare formală.
- *Înlocuitor pentru management:* Mentorul nu ar trebui să preia responsabilitățile managerului persoanei mentorate.
- *Consiliere personală:* Cel mai bine este să solicitați ajutor pentru problemele personale de la un coach de viață sau de la un profesionist în sănătate mintală.

Mentoratul și coaching-ul diferă:

- O diferență cheie între coaching și mentorat este evaluarea. Mentoratul nu este evaluativ, în timp ce coaching-ul se bazează pe măsurarea schimbărilor de performanță.
- Persoana mentorată conduce mentoratul; coaching-ul este opusul. Persoana mentorată stabilește obiectivele relației și se prezintă la mentorul său cu problemele pe care dorește să le rezolve. În coaching, coach-ul sau supervisorul definește agenda relației.
- Mentoratul este extrem de personalizat, coaching-ul este repetabil. În mentorat, o persoană mentorată are nevoi specifice și dorește să discute despre provocări care nu sunt neapărat legate de inițiativele de performanță ale institutului. Mentoratul prezintă, de asemenea, avantajul construirii unei rețele întâlnirea cu mai mulți mentori și stabilirea de noi conexiuni. În coaching,

institutul identifică o anumită lipsă de competențe, iar unul sau mai mulți instructori sunt selectați pentru a oferi un program generalizat pentru a aduce îmbunătățiri.

## Tipuri de mentori

**Consilier.** Un consilier este o persoană care face sugestii și recomandări cu privire la ceea ce ar trebui să facă persoana mentorată. Consilierii oferă sfaturi bazate pe experiența și expertiza lor profesională. Persoanele mentorate care doresc să urmeze aceeași cale ar avea o bună relație cu un consilier.

- Eficient:
  - Acționează ca facilitator
  - Menține confidențialitatea
- Ineficient:
  - Rezolvă problemele pentru persoana mentorată
  - Își asumă responsabilitatea pentru persoana mentorată

**Dezvoltator.** Un dezvoltator este similar unui coach, dar este un observator fără obiective specifice pentru îmbunătățirea performanței. Sunt buni ascultători și vor evidenția punctele slabe pe care le recunosc la persoanele mentorate.

- Eficient:
  - Oferă structuri și direcții
  - Oferă îndrumări bazate pe observații în timpul interacțiunilor cu persoana mentorată
  - Împuternicește persoana mentorată să gestioneze problemele independent
- Ineficient:
  - Dictează, controlează învățarea
  - Caută soluții rapide
  - Oferă critică sau judecată generală
  - Spune persoanei mentorate ce să facă

**Broker.** Un broker este excelent în a-și conecta persoanele mentorate cu oportunități de dezvoltare. Un broker va determina ce vrea să învețe persoana sa mentorată și apoi o va conecta cu experți în domeniul respectiv. Brokerii sunt mentori excelenți pentru persoanele mentorate care sunt mai puțin înclinate să discute, dar sunt dornice de oportunități de învățare.

- Eficient:
  - Identifică abilitățile și lacunele
  - Identifică și facilitează oportunitățile de dezvoltare
- Ineficient:
  - Permite prejudecăți personale
  - Nu se urmărește evoluția ulterioară a persoanei mentorate

**Provocator.** Nu va tolera atitudinea proastă sau logica defectuoasă. Își va respinge persoanele mentorate dacă acestea se plâng de provocări fără a lua în considerare posibilele soluții.

- Eficient:
  - Provoacă pozitiv, îndeamnă la atingerea celor mai înalte standarde

- Ajută persoana mentorată să exploreze potențiale oportunități de carieră
- Ineficient:
  - Propune obiective prea îndrăznețe prea curând
  - Subestimează gândurile și opiniile persoanelor mentorate

**Clarificator.** Un clarificator este un partener excelent pentru persoana mentorată. O persoană mentorată independentă care își poate continua dezvoltarea fără prea multe îndrumări va beneficia de parteneriatul cu un clarificator. Un clarificator va putea completa lacunele din cunoștințele persoanei mentorate pe baza propriei experiențe.

- Eficient:
  - Predă valori și politici instituționale
- Ineficient:
  - Elimină obstacolele pentru persoanele mentorate

**Persoană care susține afirmațiile.** O persoană care susține afirmațiile este excelentă pentru persoanele mentorate care răspund bine la o atitudine indulgentă. Persoanele care susțin afirmațiile sunt foarte buni ascultători. Dacă o persoană mentorată trece printr-o perioadă dificilă, poate avea încredere că mentorul său va fi acolo pentru a discuta cu ea.

- Eficient:
  - Oferă sprijinul necesar
  - Îmbunătățește stima de sine
  - Manifestă empatie și înțelegere
- Ineficient:
  - Oferă prea mult feedback
  - Ignoră sentimentele sau preocupările persoanei mentorate

**Sponsor.** Își ajută persoanele mentorate să întâlnească oameni care vor face diferența în carierele lor. Aceștia posedă rețele extinse și credibilitate. Având recomandarea lor pentru noi oportunități, persoanele mentorate vor avea acces la o creștere profesională mult mai rapid decât dacă ar fi pe cont propriu.

- Eficient:
  - Oferă vizibilitate și recunoaștere persoanei mentorate
- Ineficient:
  - Promovează persoana mentorată în detrimentul altora

**Protector.** Un protector este excelent pentru o persoană mentorată aflată în mijlocul unei tranziții, care poate fi stresantă și prezintă un anumit risc. Protectorii ajută persoanele mentorate să se pregătească pentru creștere, asigurându-se că nu fac nicio greșală care ar putea fi în detrimentul carierei lor.

- Eficient:
  - Susține, este o plasă de siguranță
  - Asigură un mediu sigur pentru asumarea riscurilor
- Ineficient:
  - Poartă bătăliile persoanei mentorate
  - Supraprotejează

## Aptitudini și calități

*Caracteristici comune pentru persoane mentorate și mentori excelenți:*

- Motivație
- Abilități de comunicare
- Plăcere în învățare
- Spirit de echipă
- Dedicatie
- Atitudine pozitivă

*Aptitudini și calități caracteristice unui bun mentor*

- *Calificați și experimentați în domeniu.* Mentorii care au lucrat în domeniul lor de expertiză o perioadă de timp și care au acumulat experiență în cadrul institutului vor fi potriviți pentru persoanele mentorate care doresc să urmeze aceeași cale. Un mentor poate împărtăși ceea ce știe despre meseria sa, cum se integrează în institut și poate împărtăși perspective despre domeniul său de activitate. În plus, mentorii au capacitatea unică de a-și pregăti succesorul sau un nou manager.
- *Dorința sau motivația de a împărtăși cunoștințe.* Mentorii buni sunt cei care nu numai că au acumulat multe cunoștințe și experiență, dar sunt și motivați să împărtășească ceea ce știu cu ceilalți. În special, trebuie să înțeleagă și să respecte relația mentor-persoană și să ia în serios programul de mentorat.
- *Angajamentul față de responsabilități suplimentare.* A fi mentor poate consuma timp și energie. Un mentor eficient trebuie să se angajeze să depună timp și efort suplimentar. Este responsabilitatea mentorului să demonstreze că înțelege ceea ce își asumă persoanele mentorate și să fie dispus să facă tot ce este necesar pentru a ajuta la funcționarea relației și, în cele din urmă, a programului de mentorat.
- *Pozitivitate.* Mentorii buni sunt oameni pozitivi. Dacă accepti responsabilitatea de a fi mentor, dar o faci cu reticență, persoana mentorata nu se va simți confortabil să vorbească deschis despre obiectivele și provocările sale. Este benefic să vezi paharul pe jumătate plin și să ai o viziune optimistă asupra a ceea ce poate oferi relația.
- *Comunicator.* Unul dintre cei mai importanți factori într-o relație de mentorat este o bună comunicare. Prin urmare, cineva care a dovedit că poate comunica pozitiv și eficient va fi un bun mentor. În plus, va trebui să ofere îndrumare și feedback constructiv persoanei mentorate. Prin urmare, este esențial să știe cum să facă acest lucru într-un mod constructiv.
- *Să găsească împlinire în munca lor.* Pentru a-și transmite cunoștințele și a încuraja persoana mentorata să se dezvolte în domeniul său, mentorul ar trebui să se bucure de ceea ce face. Dacă

mentorul nu este interesat de un anumit domeniu, nu va putea dezvolta entuziasmul persoanei mentorate.

- *Îi place să învețe.* Mentorii cărora le place să învețe și sunt bine informați despre domeniul lor sunt cei mai buni. Aceștia sunt acei indivizi care învață continuu despre schimbările și inovațiile care au loc în domeniul lor de expertiză. Citesc jurnale și participă la ateliere și alte sesiuni de instruire pentru a fi cu un pas înaintea. O persoană care este la curent cu domeniul său de activitate va transmite aceste informații persoanei mentorate.
- *Spirit de echipă.* Persoanele care pot lucra bine independent și pot contribui la un efort de echipă vor fi, de asemenea, alegeri bune pentru programele de mentorat. Acești cercetători sunt adesea pricepuți la împărtășirea opiniilor celorlalți și la ascultarea opiniilor acestora. De obicei, ei îi prețuiesc pe ceilalți și înțeleg importanța de a face parte dintr-o echipă la locul de muncă.
- *Inteligent emoțional.* Persoanele inteligente emoțional își înțeleg bine propriile emoții și știu cum să fie sensibile față de ceilalți. Această abilitate îl ajută pe mentor să relaționeze mai bine cu persoana mentorată. În plus, sunt adesea empatici și pot vedea lucrurile din perspectiva altei persoane.

## Construirea relației persoana mentorata-mentor

Ce să faci ca persoană mentorată:

- Implicați mentorul ascultându-l și stabilind obiective. Persoanele mentorate nu ar trebui să se ferească să primească sfaturi. Primirea de feedback constructiv îi ajută să se apropie de obiectivele lor.
- Răspundeți la sfaturile mentorului dumneavoastră. Un mentor poate încuraja persoana mentorată să profite de orice sfaturi sau oportunități pe care i le oferă. Acestea ar putea fi oportunități precum programe utile la locul de muncă pentru dezvoltarea abilităților sau oportunități externe de formare.
- Sărbătoriți împreună cu mentorul. Unul dintre principalele beneficii pentru un mentor este sentimentul de împlinire pe care îl simte ajutând persoanele mentorate să se dezvolte. O persoană mentorată poate și ar trebui să sărbătorească împreună cu mentorul atunci când un obiectiv sau o realizare a fost atinsă.
- Oferă feedback mentorului tău. Titlul de mentor poate părea uneori intimidant. Deschiderea și împărtășirea opiniilor cu mentorul tău îl vor încuraja. În mod similar, dacă există lucruri pe care ai vrea să le vezi începând să le faci și pe care nu le face în prezent, acest lucru i-ar ajuta să devină mentori mai buni dacă știu acest lucru.

Ce să nu faci ca persoană mentorată:

- Vorbește mai mult decât ascuți. Comunicarea este esențială pentru a lucra împreună, iar dacă persoanele mentorate nu pot comunica bine cu mentorul lor, ar putea fi un semn rău. Rolul mentorilor este de profesor și ghid. Așadar, împărtășește-ți dificultățile și provocările, dar apoi ia notă de răspunsurile lor. Este posibil să aibă mai multă experiență decât tine în acel domeniu.

- Discreditați feedback-ul lor. Un mentor are mai multe cunoștințe și experiență decât o persoană mentorată. Dacă doriți să vă dezvoltați ca persoană mentorată, este crucial să încercați să absorbiți cât mai multă din această experiență posibil. Dacă discreditați feedback-ul lor, atunci vă faceți rău doar dumneavoastră.
- Oferiți feedback vag. Puține lucruri sunt la fel de frustrante ca primirea unui feedback negativ care este neclar și nu oferă modalități concrete de îmbunătățire. Dacă mentorul dvs. ar afla despre un mod de gândire, un comportament sau orice altceva care ar putea avea ramificații negative asupra dvs., probabil ați dori să vă spună despre asta. În același mod, împărtășiți cu el ce ați dori să schimbe în modul în care vă îndrumă.
- Incapacitatea de a primi feedback constructiv. Poate fi dificil pentru un mentor să ofere feedback negativ. Este minunat să sărbătorești succesele, dar pentru a te dezvolta va trebui să primești feedback constructiv. Nu uita că mentorul tău vrea să te ajute să evoluezi și nu poate face asta dacă oferă doar feedback pozitiv.
- Rupeți încrederea. Acest lucru poate fi evident, dar este de maximă importanță să respectați intimitatea mentorului dumneavoastră și încrederea acestuia în dumneavoastră. Folosiți-vă discernământul, dar nu împărtășiți detalii private ale relației dumneavoastră. Relația dumneavoastră cu mentorul este construită pe încredere. Respectați acest fapt și nu faceți nimic care să pună în pericol încrederea pe care mentorul dumneavoastră o are în dumneavoastră.

Ce să faci ca mentor:

- Implicați persoana mentorată prin ascultare și stabilirea obiectivelor. Oferirea de feedback constructiv ajută persoana mentorată să se apropie de obiectivele sale.
- Îndrumați-vă persoana mentorată în direcția corectă. Puteți încuraja persoanele mentorate să profite de orice sfat sau oportunitate pe care le oferiți. Acestea ar putea fi oportunități precum programe utile la locul de muncă pentru dezvoltarea abilităților sau oportunități externe de formare. Nu puteți ști totul, așa că uneori este mai bine să sugerați o formare pentru persoana îndrumată, decât să vă asumați această povară.
- Sărbătoriți împreună cu persoana mentorată. Un alt element important al relației mentor-persoana mentorată este stabilirea unei conexiuni reciproce. Un mentor poate și ar trebui să sărbătorească împreună cu persoana mentorată atunci când un obiectiv sau o realizare a fost atinsă.
- Arată-le cum să lucreze. Unul dintre cei mai valoroși factori ai relației mentor-persoana mentorată este oportunitatea de a-i forma pe alți cercetători și de a-i încuraja să dezvolte aptitudini productive. În plus, prin educarea persoanei mentorate cu privire la așteptările de la locul de muncă, mentorul poate avea un impact pozitiv nu doar asupra relației, ci și asupra performanței pe termen lung a institutului.
- Fii profesor și ghid. În esență, rolul mentorului este atât de profesor, cât și de ghid. El este responsabil pentru modelarea dezvoltării profesionale a persoanei mentorate.

Ce să nu faci ca mentor:

- Vorbește mai mult decât ascuți. Comunicarea este esențială pentru a lucra în echipă, iar dacă nu poți comunica bine cu persoana mentorată, ar putea fi un semn rău. Rolul tău este de profesor și ghid, nu de lector. Este important să reții că cariera lor nu trebuie să fie aceeași cu a ta.
- Discreditați-le obiectivele și ambițiile. Un mentor excelent va ști cum să echilibreze oferirea de feedback critic și susținerea obiectivelor unei persoane mentorate. Rolul dumneavoastră nu este să aprobați sau să respingeți deciziile acestuia, ci să-l ajutați să se asigure că are încredere în aceste decizii după ce le-a discutat cu dumneavoastră.
- Oferiți feedback vag. Puține lucruri sunt la fel de frustrante ca primirea unui feedback negativ care este neclar și nu oferă modalități concrete de îmbunătățire. Dacă deveniți conștient de un mod de gândire, un comportament sau orice altceva care ar putea avea ramificații negative asupra persoanei mentorate, asigurați-vă că îl identificați corect.
- Fii excesiv de pozitiv. Ca mentor, vei învăța cum să oferi feedback. Vei înțelege când să fii sincer și direct sau blând și sensibil atunci când oferi feedback. Unul dintre dezavantajele evaluărilor performanței persoanelor mentorate este că ești stimulat să rămâi pozitiv, deoarece va trebui să continui să lucrezi cu ei.
- Rupeți încrederea. Acest lucru poate fi evident, dar este de maximă importanță să respectați intimitatea persoanei mentorate și încrederea acesteia în dumneavoastră. Folosiți-vă discreția și nu împărtășiți detalii confidențiale ale relației voastre.

## Cultivarea unei relații de succes persoana mentorată-mentor

Persoanele mentorate și mentorii trebuie să fie *implicați activ în relație*. Persoanele mentorate trebuie să își definească obiectivele, să ceară sfaturi, să participe la întâlniri și să pună întrebări. Mentorii sunt responsabili pentru oferirea de sfaturi, îndrumarea spre atingerea obiectivelor și încurajarea unei persoane mentorate să își dezvolte abilitățile și rețelele de contacte. Persoanele mentorate sunt responsabile să răspundă activ la îndrumarea pe care o primesc.

A găsi o *potrivire bună între mentor și persoana mentorată* nu înseamnă că trebuie să pui în legătură două persoane similare. Uneori, cel mai bun mentorat este între participanți care sunt opuși unul față de celălalt. Cei doi se pot provoca reciproc în moduri noi și se pot ajuta să înțeleagă perspective diferite.

*Încrederea este crucială* într-o relație de mentorat. Cu toate acestea, poate dura și ceva timp pentru a se construi. Începeți mentoratul cu o întâlnire de tip „cunoaștere reciprocă”. În această primă sesiune, atât mentorul, cât și persoana mentorată ar trebui să facă schimb de informații despre experiențele și interesele lor. Treptat, pe măsură ce relația progresează, puteți împărtăși mai multe informații, ceea ce va duce la o mai mare încredere.

Fiecare relație are un *set de reguli* care o guvernează. Un mentorat ar trebui să aibă niște reguli clare privind comportamentul și responsabilitatea participanților. La începutul relației, atât mentorul, cât și persoana mentorată trebuie să stabilească niște reguli cu privire la rolurile lor.

În contextul mentoratului, mentorul trebuie să ofere *critici constructive*, mai degrabă decât judecăți dure. Ar trebui să fie sensibil la sentimentele persoanei mentorate. De asemenea, persoana mentorată trebuie să se poată exprima clar. Dacă simte că un mentor nu înțelege ceva sau oferă sfaturi cu care nu se simte confortabil, persoana mentorată ar trebui să spună acest lucru într-un mod diplomatic.