

# RAZVOJ KARIJERE I MENTORSTVO U PRAVNOJ STRUCI

PRIJENOS AMERIČKIH ISKUSTAVA



2001. - 2021.

**CEPOR** | Centar za politiku  
razvoja malih  
i srednjih poduzeća  
i poduzetništva

**Autorice:**

Ružica Šimić Banović  
Mirela Alpeza

**Suradnica u pripremi publikacije:**

Ida Abbott

**Copyright**

CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva  
Trg J.F. Kennedy-a 7  
10000 Zagreb, Hrvatska  
[www.cepor.hr](http://www.cepor.hr)

Publikacija je izdana u okviru projekta **Promoting Entrepreneurial Life Cycle Principles among Law Practitioners – Lessons Learned from the U.S. Practice** financiranog sredstvima **Veleposlanstva Sjedinjenih Američkih Država u Zagrebu, US Alumni Grants program 2020.**

Dijelovi ove publikacije smiju se reproducirati bez odobrenja autora, ali bez izmjena i uz podatak o izvoru. U ovoj publikaciji iznesena su mišljenja autora i nužno ne predstavljaju službeno stajalište Veleposlanstva Sjedinjenih Američkih Država u Zagrebu.

---

**Oblikovanje i tisak:** ACT PRINTLAB Čakovec

Zagreb, kolovoz 2021.

**ISBN** 978-953-7520-13-7

# UVOD

Publikacija ***Razvoj karijere i mentorstvo u pravnoj struci – prijenos američkih iskustva*** nastala je u sklopu projekta ***Promoting Entrepreneurial Life Cycle Principles among Law Practitioners – Lessons Learned from the U.S. Practice*** financiranog sredstvima Veleposlanstva SAD-a u Zagrebu. Cilj Projekta je promocija poduzetničkog ponašanja među mladim pravnicima/cama te ukazivanje na specifične izazove s kojima se oni susreću u zrelim fazama razvoja svoje karijere. Navedeni ciljevi u skladu su s misijom CEPOR-a koji provodi projekt, na inicijativu i u suradnji s dr.sc. Ružicom Šimić Banović s Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.

CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva osnovan je 2001. godine kao neovisni *policy* centar usmjeren na problematiku poduzetništva i sektora malih i srednjih poduzeća. U svom djelovanju CEPOR nastoji doprinijeti razvoju poduzetničke kulture u društvu i unaprjeđenju institucionalnog i regulatornog okvira kojim je regulirana poduzetnička aktivnost u Hrvatskoj.

U ovoj publikaciji sublimirane su najvažnije poruke američke konzultantice Ide Abbott, suradnice na Projektu, koje je prenijela na više od 230 sudionika njenih webinar organiziranih u sklopu ovog Projekta u ožujku i travnju 2021. godine.

Webinar i savjeti na temu strateškog planiranja razvoja karijere naglašavaju vještine i ponašanje koje je potrebno razviti i primjenjivati u svrhu ostvarivanja uspješne i svrsishodne karijere. Uspješni ljudi, bez obzira na profesiju ili djelatnost, su oni koji demonstriraju poduzetničko ponašanje, a koje se najčešće opisuje kroz tri ključne dimenzije: inovativnost, proaktivnost i kapacitet za preuzimanje rizika.

Mentorstvo je bila tema drugog webinarara održanog 13. travnja 2021. Savjeti Ide Abbott na temu mentorstva uključuju i izradu Plana mentoriranja čiji obrazac je dio ove publikacije.

Značajan doprinos pri diseminaciji poziva na webinarare dali su Ius Info, Hrvatska odvjetnička komora, Slovenska odvjetnička komora te pravni fakulteti i studentske udruge u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Srbiji, Sloveniji i Sjevernoj Makedoniji na čemu im ovim putem zahvaljujemo.

Vjerujemo da će savjeti Ide Abbott biti korisni svima koji se nalaze na početku karijere i postavljaju pitanje o tome kako maksimalno iskoristiti svoj potencijal, ali i onima koji se nalaze u zrelim fazama i žele svoje iskustvo i znanje podijeliti s drugima. Po uzoru na najpoznatije publikacije Ide Abbott, i ova publikacija dijelom je pripremljena kao 'radna bilježnica' i podsjetnik na ključne teme webinarara te podrazumijeva aktivan pristup čitatelja. Za potpuno razumijevanje sadržaja i dodatne informacije predlažemo (ponovno) pogledati webinarare Ide Abbott na CEPOR-ovom YouTube kanalu.



**dr. sc. Mirela Alpeza**  
direktorica CEPOR-a

# O PROJEKTU ...



Veleposlanstvo SAD-a u Zagrebu pokrovitelj je projekta **Promoting Entrepreneurial Life Cycle Principles among Law Practitioners – Lessons Learned from the U.S. Practice** kojeg su u razdoblju od rujna 2020. do kolovoza 2021. godine proveli *CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništvo* i dr. sc. *Ružica Šimić Banović*, izvanredna profesorica s Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, Alumna State Department Programa, kao voditeljica projekta.

U prvoj fazi projekta provedeni su intervjui i fokus grupe s više od 60 sudionika – budućih i aktivnih pravnik i pravica svih životnih dobi. Na temelju provedenog istraživanja identificirane su potrebe pravnik / pravica za razvojem vještina koje se nedostatno (ili uopće ne) razvijaju kroz formalno obrazovanje i na radnom mjestu, a većinom su definirane kao poduzetničke ili intrapoduzetničke.

Kao odgovor na prepoznate potrebe, u sklopu projekta održana su dva webinaru koji su okupili ukupno više od 230 sudionika:

- > Strateško upravljanje karijerom: Ključ do Vašeg uspjeha, 30. ožujka 2021.
- > Mentorstvo je važno: Utjecaj, mehanizmi i koristi od uloge mentora, 13. travnja 2021.

Predavačica na webinarima bila je Ida Abbott, američka konzultantica specijalizirana za pružanje podrške odvjetnicima u posebno izazovnim fazama u karijeri.

|                                    |   |  |
|------------------------------------|---|--|
| <p>Tema<br/>WEBINARA</p>           | <p><b>STRATEŠKO UPRAVLJANJE<br/>KARIJEROM:<br/>KLJUČ DO VAŠEG USPJEHA</b></p> <p><b>Strategic Career Planning:<br/>Your Key to Success</b></p>  | <p><b>MENTORSTVO JE VAŽNO:<br/>UTJECAJ, MEHANIZMI I<br/>KORISTI OD ULOGE MENTORA</b></p> <p><b>Mentoring Matters: The<br/>Impact, Mechanics and<br/>Benefits of Being a Mentor</b></p>   |
| <p>Tema je<br/>namijenjena ...</p> | <p>Studentima /<br/>studenticama završnih<br/>godina pravnog studija ili<br/>pravnicima / pravicama u<br/>ranj fazi karijere</p>  | <p>Pravnicima /pravicama u<br/>zrelijoj fazi karijere</p>  |
| <p>Sadržaj<br/>webinara</p>        | <p>Što znači strateški upravljati<br/>svojom karijerom?</p> <p>Koji su koraci u razvoju<br/>strategije upravljanja<br/>svojom karijerom?</p> <p>Kako postaviti ciljeve,<br/>prepoznati prilike i<br/>premostiti prepreke?</p> <p>Važni faktori za karijeru:<br/>ugled, profesionalna etika,<br/>integritet, pronalazak<br/>mentora, izgradnja<br/>povjerenja s klijentima,<br/>razvoj mreže profesionalnih<br/>kontakta</p> | <p>Koji su važni elementi pri<br/>izgradnji produktivnog odnosa<br/>kroz mentorstvo?</p> <p>Koje vještine i navike<br/>odlikuju uspješnog mentora/<br/>mentorice?</p> <p>Kako razviti kvalitetan<br/>program mentorstva?</p> <p>Koje su prepreke za uspješno<br/>mentorstvo i kako ih<br/>savladati?</p> <p>Koje su specifičnosti<br/>mentorstva u različitim<br/>fazama odvjetničke karijere,<br/>a posebno u zreloj fazi i fazi<br/>povlačenja iz posla?</p> |



Gdje i kako pristupiti snimkama webinara?

## **CEPOR – YouTube kanal**

*“Teme kojima se bavi Projekt inspirirane su razgovorima s bivšim studenticama i studentima, koji često ističu teme i vještine koje smatraju nedovoljno zastupljenim u formalnom obrazovanju, a potrebne su im na tržištu rada. Kolege s iskustvom poslijediplomskog studija i zapošljavanja na Zapadu prepoznali su vrijednost sveučilišnih aktivnosti usmjerenih na kontinuirano proaktivno djelovanje u pripremi i razvoju karijere te vrijedne mentorske programe. Stoga nas veseli da je Veleposlanstvo SAD-a prepoznalo ovu inicijativu, a prema broju sudionika webinara i njihovim evaluacijama vidimo da je tema pogodena. Vjerujemo da je ovo tek jedna od nizu inicijativa koje kvalitetno doprinose razvoju pravne profesije u Hrvatskoj po uzoru na najbolje prakse iz SAD-a.”*

dr. sc. Ružica Šimić Banović



# IDA ABBOTT



**Ida Abbott** je odvjetnica i konzultantica aktivna u pravnoj profesiji više od četiri desetljeća.

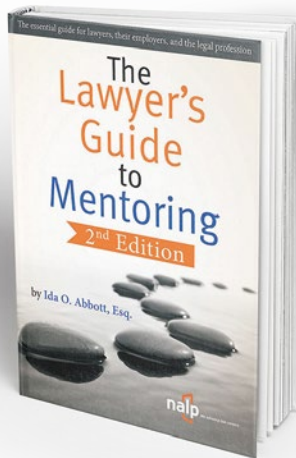
Jedna je od prvih osoba u SAD-u koja se specijalizirala u području profesionalnog razvoja pravnika i pravica i napredovanja žena do liderskih pozicija. Kao priznanje njenim doprinosima, za suradnicu su ju odabrali *College of Law Practice Management* i *Američka odvjetnička komora*, koja prepoznaje 1% najboljih odvjetnika koji promoviraju najviše principe i dobrobit pravne profesije.

Njen rad fokusiran je na mentorstvo usmjereno na podršku i transformaciju profesionalne karijere od početka do umirovljenja. Uživa u svome poslu koji joj pruža mogućnost suradnje s odvjetnicima, poslodavcima i organizacijama iz cijeloga svijeta.

Iako se većina njene poslovne aktivnosti odvija u pravnome svijetu, njeni klijenti dolaze iz brojnih industrija uključujući zdravstvo, akademsku zajednicu, politiku i poslovnu zajednicu.

Tijekom godina je bila na vodećim pozicijama u brojnim pravnim udrugama, ženskim organizacijama i profesionalnim udrugama u SAD-u i inozemstvu. Potpredsjednica je *National Legal Mentoring Consortium* kao i *California State Bar Mentoring Task Force*, savjetnica u *Diversity Lab*, članica Upravnog odbora *Institute of Legal Talent and Leadership* i izdavačkog odbora *Modern Legal Practice*, britanskog časopisa koji se bavi pravnim i ekonomskim temama. Savjetnica je u *Professional Development Consortium* čija je suosnivačica i bivša članica odbora. Također je suosnivačica *Hastings Leadership*





*Academy for Women at Hastings Law School*, gdje djeluje kao suradnica i gdje je pokrenula *Breakfasts for Champions*, programe koji promoviraju rodnu ravnopravnost dajući priznanje muškarcima koji svojim djelovanjem pomažu napretku (društvenog) statusa žena.

Volontira kao mentorica za *Law Without Walls*, globalni pravni program koji potiče inovacije u pravnom obrazovanju i praksi. Također je dio *Bay Area Advisory Board Facing History and Ourselves*, globalne edukativne organizacije koja koristeći povijest pomaže studentima koristiti znanje i suosjećanje u borbi protiv netrpeljivosti i mržnje.

Česta je govornica i predavačica, te je autorica brojnih publikacija i knjiga uključujući knjigu *Retirement by Design* koju je Wall Street Journal 2020. uvrstio među šest najvažnijih knjiga na temu starenja i umirovljenja.

Više informacija: <https://idaabbott.com>

# SAVJETI ZA STRATEŠKI PRISTUP RAZVOJU KARIJERE ZA (MLADE) PRAVNIKE/CE

*„Svaki pravnik/ca priželjkuje karijeru koja je zanimljiva te prepoznata kao važna i cijenjena. Ali vizija o tome kako bi ta karijera trebala izgledati osobna je i jedinstvena. Cilj pitanja u nastavku je pomoći mladim pravnicima/cama donijeti odluku o izboru najbolje karijere za njih osobno te dati savjete o tome kako strateški razmišljati i djelovati u cilju realizacije odabranog karijernog puta.“*

Ida Abbott

Savjeti za strateški pristup razvoju karijere za (mlade) pravnike i pravnice formulirani su, po uzoru na najpoznatije publikacije Ide Abbott u obliku „radne bilježnice“. U nastavku je navedeno niz pitanja čiji je cilj potaknuti na razmišljanje o tome kakvu karijeru želite imati, kako biste pristupili izradi Plana razvoja karijere, a onda i aktivnom radu na njegovoj realizaciji. Prilikom odgovora na pitanja – razmislite i zapišite svoje odgovore. Ukoliko niste sigurni, razgovarajte s osobama u svom okruženju koje Vas dobro poznaju i za koje smatrate da Vam svojim savjetom mogu pomoći.

Pritom vodite računa o sljedećim principima:

- 1/ Vi ste arhitekt svoje karijere! Što ćete sagraditi?**
- 2/ Pred Vama je sjajna karijera. Kako ćete znati kamo želite stići?**
- 3/ Imate puno posla. Koji su vaši prioriteti?**
- 4/ Imate puno toga za ponuditi. Čime ćete (najviše) doprinijeti poslodavcu, profesionalnom udruženju, zajednici općenito?**

Prilikom kreiranja strategije razvoja svoje karijere, razmislite o tome:

**Što želite postići? Što Vam je posebno važno?**

Obratite pažnju na svoje ambicije, vrijednosti, svrhu, interese, snage, ograničenja i prioritete!



“

***Life isn't about finding yourself.  
Life is about creating yourself.***

Georg Bernard Shaw

# Izrada Plana razvoja karijere

Kreiranje Plana razvoja karijere usmjerava Vas prema ostvarivanju ciljeva, osjećaju odgovornosti za sebe i upravljanje vlastitom karijerom. Kreiranje Plana potiče Vas na postavljanje ciljeva i obvezivanje (samima sebi) na iste, osmišljavanje aktivnosti koje ćete poduzeti, a uz navođenje vremenskog razdoblja i rokova drži Vas fokusiranima i povećava učinkovitost. Upravljanje svojom karijerom podrazumijeva fleksibilnost, odnosno nastavak istraživanja različitih puteva i mogućnosti. Plan Vam pritom pomaže procijeniti neočekivane prilike. Ostanite otvoreni i prilagodljivi imajući u vidu svoje prioritete!

## 1. KORAK

U prvom koraku kreiranja Plana odredite sljedeće:

- > ciljeve koje želite ostvariti u svojoj karijeri i smjer u kojem ju želite razvijati
- > svoj trenutni status – opcije i prilike koje imate
- > potrebnu podršku i resurse za ostvarenje karijernih ciljeva
  - potrebno iskustvo, edukacija i prilike
  - ključni ljudi, očekivane financije, procijenjeno vrijeme
  - ostalo
- > ograničenja, prepreke koje trebate savladati ili smanjiti.

## 2. KORAK

U drugom koraku odredite koje ćete aktivnosti poduzeti kako biste ostvarili svoje karijerne ciljeve i kada:

- > osigurajte potrebne resurse i podršku
- > odredite prioritete
- > navedite rokove za realizaciju svojih ciljeva (kratki, srednji i dugi rok).

## 3. KORAK

Napišite Plan! Plan doprinosi Vašoj predanosti i fokusiranosti.

# Provedba Plana razvoja karijere

Tri su ključna pravila provedbe Vašeg Plana razvoja karijere:

- 1/ Plan je Vaš. Odlučite kako ćete ga koristiti! Presudna je Vaša samodisciplina, fokus i angažman.
- 2/ Budite otvoreni za potporu i dodatne savjete. Mentorstvo, supervizija i *coaching* iznimno su vrijedni.
- 3/ Redovito pregledavajte, procjenjujte i ažurirajte svoj Plan:
  - Što je postignuto?
  - Jesu li ciljevi još uvijek relevantni?
  - Treba li što promijeniti?
  - Jesu li potrebni novi ciljevi?

## Uloga mentora u Vašem profesionalnom razvoju

Mentorstvo predstavlja proces zajedničkog učenja zasnovan na osobnom odnosu u kojem jedna osoba pomaže drugoj da se razvije kao profesionalac i postigne ciljeve u karijeri. Mentor/ica pomaže u razvoju karijere, pruža psihosocijalnu podršku, služi kao uzor i doprinosi profesionalnosti. No, kako pronaći kvalitetnog/u mentora/icu?

- > Promišljajte strateški!
- > Kakva Vam je pomoć potrebna?
- > Kakva osoba može najbolje pružiti tu pomoć? Koje ključne karakteristike treba posjedovati?
- > Gdje bih mogao/la naći tu osobu?
  - Radno mjesto?
  - Odvjetničke komore?
  - Mentorski programi?
  - *Online* programi mentorstva?

- > Budite otvoreni i responsivni!
- > Kontinuirano proširujte svoju mrežu kontakata
  - Sadržajno stvarajte i održavajte kontakte: kroz razmjenu ideja, informacija, savjeta, resursa, preporuka
  - Budite poveznica među drugim ljudima
- > Budite proaktivni:
  - Istražujte i pripremajte se
  - Neka Vaš upit bude jasan i koncizan.

### **Počnite već danas!**

- > Postavite 1-3 cilja
- > Koristite i/ili proširite svoju mrežu kontakata
- > Pristupite jednom ili dva nova kontakta
- > Identificirajte potencijalnog mentora/icu.



*Izvor: Abbott, I.: Mentorstvo je važno: Utjecaj, mehanizmi i koristi od uloge mentora, webinar održan 13. travnja 2021.*

# USPJEŠNO MENTORSTVO U PRAVNOJ STRUCI

Kvalitetno mentoriranje sve je više prepoznato kao ključan faktor razvoja uspješne karijere. Produktivan mentorski odnos odlikuje zainteresiranost obje strane, zajednička svrha i vizija, obostrana prednost, povjerenje i poštovanje, aktivna i otvorena komunikacija te zadovoljstvo učinjenim i planiranim. Mentori i mentorirane osobe često dodatno ističu iskrenost, prepoznavanje talenata i potencijala, uzajamnu znatiželju, poriv za dublje upoznavanje te kompatibilnost. Očekuje se da mentorski odnos bude koristan za obje strane (*win-win*).

Provjerite vrijede li prethodno navedene karakteristike i za Vaš mentorski odnos!

U nastavku je prikaz starog naspram novog koncepta mentorstva.

*Gdje se prepoznajete?*

| Tradicionalni pogled na mentorstvo              | Suvremeni pogled na mentorstvo   |
|---|--|
| Jedan/na mentor/ica                             | Više mentora/ica   |
| Odozgo prema dolje ( <i>top-down</i> pristup)   | Svi doprinose i dijele odgovornost   |
| Mentor/ica je na seniorskoj poziciji            | Mentor/ica može biti na seniorskoj, juniorskoj ili na istoj razini kao mentorirana osoba |
| Mentor/ica izabire i kontrolira                 | Inicijativa i zajednička kontrola zasnovana na potrebama mentorirane osobe               |
| Mlađi (mentorirani) imaju koristi od mentorstva | Svi, neovisno o razini i dobi, imaju koristi od mentorstva                               |

| Sličnosti su ključne                   | Razlike se vrednuju   |
|--|---|
| 1:1 mentor : mentorirana osoba         | Parovi, grupe   |
| Opći i dugoročan fokus na karijeru     | Specijalizirano; strateško; kratkoročno ili epizodno mentorstvo |
| Mentor je pravnik                      | Mentor može biti u bilo kojem području                          |
| Isti ured/poduzeće/odvjetničko društvo | Unutar ili izvan istog ureda/poduzeća/odvjetničkog društva      |
| Licem u lice                           | Uživo ili virtualno   |

Izvor: Abbott, I.: *Mentorstvo je važno: Utjecaj, mehanizmi i koristi od uloge mentora*, webinar održan 13. travnja 2021.

Vrijedi naglasiti da u novom konceptu mentorstva i mentor i mentorirana osoba mogu biti iz bilo koje dobne skupine, na bilo kojoj hijerarhijskoj razini te unutar ili izvan organizacije. Primjerice, koncept *reverse mentoring* u kojem mlađi mentoriraju starije kolege/ice pokazao se vrlo uspješnim za korištenje suvremenih tehnologija, unaprjeđivanje kreiranja sadržaja na društvenim mrežama i slično. Mentoriranje za pravnike u srednjoj ili kasnijoj fazi razvoja karijere često ima vrlo specifičan cilj poput daljnjeg razvoja poslovanja, promjene posla ili pripreme odlaska u mirovinu.

## Postavljanje zajedničke svrhe i razvoj mentorskog odnosa

Mentorski odnos podrazumijeva zajedničku želju za postizanjem svrhe i spremnost za rad na postizanju rezultata. Stoga se preporučuje pri zasnivanju mentorskog odnosa raspraviti nekoliko pitanja i ispuniti Plan mentoriranja (u nastavku):

- > Što ćemo postići zajedno?
- > Koji je cilj našeg mentorskog odnosa?
- > Što će biti drugačije za mene / nas kad završimo?
- > Kako ćemo znati je li naš mentorski odnos bio uspješan?

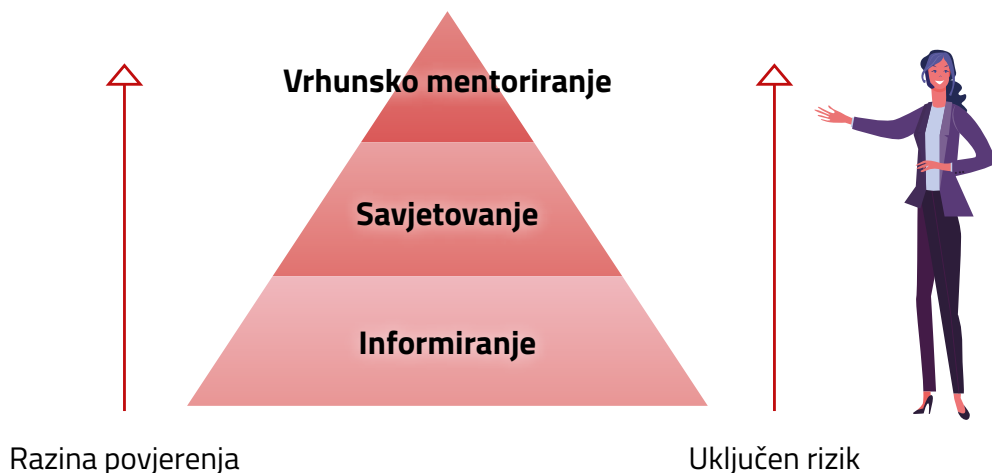


U cilju učinkovitosti mentorskog odnosa vrijedi primjenjivati različite komunikacijske tehnike poput razmjene 'priča', poticanja propitkivanja i izazova, osvrtnja na iskustva (uvidi, naučene lekcije), čitanja i raspravljanja profesionalno relevantnog sadržaja te druge tehnike koje obje strane mentorskog odnosa smatraju svrsishodnima.

Tijekom mentorskog odnosa mogu se (naravno) očekivati i prepreke. Najčešće prepreke su vremenska ograničenja, nejasna i/ili nerealna očekivanja, osobne razlike, nekompatibilnost, neslaganje, prekoračivanje granica i spretnost/sposobnost završavanja mentorskog odnosa. Osim svijesti o uobičajenom postojanju prepreka, kod uočavanja istih ponovno je važna otvorena, asertivna komunikacija. Dodatne prepreke mogu predstavljati nepredvidive okolnosti poput COVID-19 pandemije. U tim okolnostima poseban značaj ima komunikacija, odnosno održavanje kontakta, empatija, kontinuirani dijalog. Osjećaj smislenog kontaktiranja i potpore ima povećanu vrijednost u otežanim okolnostima. Posljedično, zahvalnost i svjesnost igraju važnu ulogu.

*Jeste li to i sami već uočili i/ili naučili?*

## RAZINE MENTORIRANJA



Izvor: Ida Abbott Consulting, [www. https://idaabbott.com](https://idaabbott.com)

Izvor: Abbott, I.: *Mentorstvo je važno: Utjecaj, mehanizmi i koristi od uloge mentora*, webinar održan 13. travnja 2021.

Mentorski programi mogu biti organizirani unutar organizacija (tijela javne uprave, korporacija, odvjetničkih društava), profesionalnih asocijacija (odvjetničkih komora), nevladinih organizacija itd. Najčešći razlozi pokretanja mentorskih programa su stvaranje i osnaživanje kontakata, unaprjeđivanje kompetencija (prijenos znanja i iskustava) te povećani doseg, raznolikost i vidljivost mentorstva. Kod pokretanja mentorskog programa iznimno je bitno postaviti jasne ciljeve (ciljevi programa i osobni ciljevi), odrediti ciljane sudionike, način na koji će se povezivati mentori/ice i mentorirane osobe, postaviti dosljedne upute o provedbi programa te osigurati nadzor i evaluaciju.

## Mentorstvo radi umirovljenja i prijenosa poslovanja

Jedno od važnih područja mentorstva u pravnoj profesiji koje svojim konzultantskim radom pokriva i Ida Abbott je mentoriranje radi odlaska u mirovinu i prijenosa poslovanja o čemu piše i u svojoj knjizi „*Retirement by Design*“.

Problematika prijenosa poslovanja izuzetno je aktualna u Hrvatskoj zbog značajnog broja poduzetničkih pothvata pokrenutih 1990-ih godina čiji vlasnici se nalaze pred umirovljenjem. *Europska komisija* prati kvalitetu ekosustava za prijenos poslovanja u zemljama članicama Europske unije, te kreira preporuke i za donositelje politika i za poduzetničke potporne institucije i same poduzetnike o tome kako na vrijeme započeti proces planiranja prijenosa poslovanja i osigurati kontinuitet poslovne aktivnosti.

Na temelju rezultata [Business Transfer Barometar](#) istraživanja koje je proveo CEPOR, preporuke Europske komisije dodatno su lokalizirane i prilagođene razini (ne) razvijenosti nacionalnog ekosustava za prijenos poslovanja u Hrvatskoj.

Na webinaru održanom 13. travnja 2021., Ida Abbott objasnila je najvažnije aspekte mentorstva radi umirovljenja, na temelju američkih iskustava. Ukazala je na dva ključna izazova kojima je potrebno posvetiti pažnju.

Prvi aspekt odnosi se na prijenos znanja i razvoj liderskog kapaciteta kod nasljednika, kontinuitet te odgovornost za zaštitu klijenata i stečene reputacije kroz odabir kvalitetnog nasljednika. Uloga mentora u toj situaciji je u pružanju podrške, ohrabivanju i pomoći u definiranju vizije nasljednika.

Drugi važan aspekt prilikom umirovljenja vezan je uz izradu plana za vrijeme nakon odlaska u mirovinu. Ovaj plan zahtijeva vrijeme posvećeno istraživanju i promišljanju o vlastitim ciljevima, željama, interesima kako bi i taj važan dio života koji slijedi nakon umirovljenja bio ispunjavajući i svrsishodan.

Za više informacija o ovoj temi pogledajte predloženu literaturu na kraju publikacije.

# Plan mentoriranja<sup>1</sup>

## Ciljevi mentorirane osobe:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

| Aktivnosti koje će mentorirana osoba poduzeti u cilju ostvarenja tih ciljeva: | Vremenski okvir: |
|---|------------------|
| 1.  |                  |
| 2.  |                  |
| 3.  |                  |

| Aktivnosti koje će mentor/ica poduzeti u cilju ostvarenja tih ciljeva: | Vremenski okvir: |
|--|------------------|
| 1.   |                  |
| 2.   |                  |
| 3.   |                  |

## Resursi i podrška koji su potrebni za realizaciju ciljeva:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Primjer prema Ida Abbott: The Lawyer's Guide to Mentoring, 2nd Edition, NALP, 2018

## Na koji način će resursi i podrška biti osigurani?

---

---

### Sastanci:

- > Koliko često?
- > Kada? Unaprijed dogovoreni termin? Ako ne, tko će preuzeti inicijativu za dogovor?
- > Gdje?
- > Trajanje?
- > Načini komunikacije u razdoblju između sastanaka?

### Sadržaj rasprave:

- > Ograničenja?

---

---

- > Povjerljivost?

---

---

### Dodatne napomene?

---

---

---

Mentor

---

Mentorirana osoba

---

Datum

# ZAKLJUČCI PROJEKTA ...

Nakon održanih webinarâ na temu strateškog upravljanja karijerom i mentorstva, provedena je evaluacija kojom je ocijenjeno zadovoljstvo pravnika i pravica i onih koji će to tek postati sadržajem i savjetima ameriĉke konzultantice Ide Abbott. Osim visokih ocjena (4,7 kao prosjeĉna ocjena za oba webinarâ na skali od 1 do 5) kojima su izrazili svoje zadovoljstvo sadržajem webinarâ, istraŹivanje je ukazalo na sljedeće zakljuĉke:

- > Teme strateškog upravljanja razvojem karijere i mentorstva nove su za više od dvije trećine pravica / pravika
- > Savjeti koje su ĉuli mladi i budući pravici i pravice od Ide Abbott vrlo su praktiĉni i gotovo odmah iskoristivi u praksi prema mišljenju većine sudionika (77%)
- > NajvaŹnije teme za mlade pravike i pravice su:
  - što Źele od karijere, kako do toga doći, što trebaju napraviti kako bi realizirali svoje karijerne ciljeve
  - vaŹni faktori utjecaja na karijeru, kao što su ugled, integritet, izgradnja povjerenja, pronalazak mentora
- > **95% sudionika/ca webinarâ smatra da teme vezane uz strateško upravljanje karijerom trebaju biti dio formalnog obrazovanja za studente prava**
- > Druge teme koje zanimaju mlade pravike i o kojima bi htjeli više ĉuti su: prevencija i suzbijanje korupcije, poslovno pregovaranje, upravljanje klijentima, upravljanje vremenom i stresnim situacijama, razvoj karijere u inozemstvu nakon završenog studija prava u Hrvatskoj, prodaja pravnih usluga i promocija, korištenje tehnologije i umjetne inteligencije u pravnoj struci te kako pokrenuti vlastiti biznis.

*"Više nisam mladi odvjetnik, ali odlučio sam poslušati webinar ponajviše jer želim razumjeti razmišljanja mojih mlađih kolega i čuti koje savjete će dobiti vezano uz njihovu karijeru. Taj dio webinara za mene je bio jako zanimljiv i ispunio je moja očekivanja. Dodatno, dobio sam neke korisne savjete koje ću iskoristiti i za razvoj svoje karijere što je za mene bio neočekivani bonus. Odlična predavačica, hvala vam!"*

Sudionik webinara Ide Abbott na temu strateškog upravljanja karijerom, 30. ožujka 2021.

Sudionici webinara na temu mentorstva, također su dali vrlo zanimljive i korisne povratne informacije:

- > Gotovo 70% sudionika webinara navelo je da savjete vezane uz mentorstvo mogu odmah započeti primjenjivati u praksi
- > Najkorisnije teme vezane uz mentorstvo za pravnike su sljedeće:
  - Funkcije mentorstva, tradicionalni i suvremeni koncepti u mentorstvu, razlika između mentorstva, sponzorstva i coaching-a
  - Elementi uspješnog mentorskog odnosa, plan mentoriranja, komunikacijske tehnike u mentorstvu
  - Dobre navike kod mentoriranja, povratna informacija, prevladavanje prepreka, mentorstvo u pandemiji
- > **94% pravnik i pravica smatra da edukaciju na temu mentorstva i drugih izazova u zreloj fazi razvoja karijere treba organizirati odvjetnička komora ili studij prava, a predavači bi trebali bitiiskusni pravnici ili profesori na pravnim fakultetima**
- > Dodatno, pravnici su iskazali interes za edukacijama na sljedeće teme: WTO, trgovina između EU, SAD-a i Kine, zaštita intelektualnog vlasništva, ljudska prava, iduće generacije pravnik i njihova očekivanja, kako razviti program mentorstva, kako upravljati odvjetničkim uredom, emocionalna inteligencija, organizacijska kultura, kako pronaći i zadržati nove klijente, primjena tehnologije u pravnoj struci, kako biti dobar lider, odlazak u mirovinu.

Na temelju evaluacije i razmišljanja sudionika webinara – pravnik i pravica koji se nalaze u različitim fazama razvoja karijere može se zaključiti da promjene koje se događaju u okruženju predstavljaju pritisak i na pravnu profesiju te kreiraju visoku razinu neizvjesnosti i kompleksnosti. U takvim uvjetima, pojedinci i organizacije demonstriraju veću razinu poduzetničkog ponašanja nego u situaciji kada je okolina stabilna i predvidljiva.

Upravo zbog takvih uvjeta koji više nisu karakteristika samo nekih djelatnosti ili nekih područja, poduzetnički način ponašanja i djelovanja predstavlja preduvjet uspješnog poslovanja i u pravnoj profesiji, te ga je potrebno razvijati i poticati kroz formalno obrazovanje i programe cjeloživotnog učenja za pravnike i pravice.



## O važnosti razvoja poduzetničkih kompetencija u EU kroz programe formalnog obrazovanja i cjeloživotnog učenja

Poduzetnička kompetencija prepoznata je kao jedna od osam ključnih životnih kompetencija<sup>2</sup> (*Key Competences for Lifelong Learning, EC*) i odnosi se na djelovanje u skladu s prilikama i idejama, i sposobnost njihove transformacije u vrijednost za druge. Temeljena je na kreativnosti, kritičkom razmišljanju, rješavanju problema, preuzimanju inicijative, upornosti i sposobnosti rada u timu s ciljem planiranja i upravljanja projektima kulturne, društvene ili financijske vrijednosti.

Postojeći obrazovni sustavi u Europi ne potiču u dovoljnoj mjeri razvoj poduzetničke kulture i ne doprinose izgradnji poduzetničkih vještina. S ciljem razvoja poduzetničke kulture i poticanja inovativnosti i kreativnosti među mladima, doneseno je niz rezolucija na razini Europskog parlamenta i Europske komisije koje stvaraju okvir za redizajniranje sustava obrazovanja u svrhu razvoja poduzetničkih kompetencija na razini zemalja članica EU. Poduzetničko obrazovanje postaje dio kurikuluma na svim razinama obrazovanja (primarna, sekundarna, tercijarna, strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih) u sve više zemalja članica EU.

---

2 Cjeloživotne kompetencije su: pismenost; višejezična kompetencija komunikacije; STEM kompetencije (matematička, znanstvena, inženjerska i tehnološka kompetencija); digitalna kompetencija; osobna i društvena kompetencija te kompetencija učenja kako učiti; građanska kompetencija; poduzetnička kompetencija; kulturna osviještenost i izražavanje (izvor: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8299-2018-INIT/en/pdf>)



Europski parlament je 2015. godine usvojio rezoluciju o promicanju poduzetništva mladih kroz obrazovanje i osposobljavanje (*European Parliament resolution of 8 September 2015 on promoting youth entrepreneurship through education and training*) u kojoj se posebno naglašava potreba za širim pristupom poduzetništvu. Smatra se da je za popunjavanje radnih mjesta u EU potrebno premostiti jaz između obrazovanja i osposobljavanja, te potreba tržišta rada. To je moguće postići stvaranjem novih generacija kreativnih mladih ljudi s poduzetničkim duhom i potrebnim vještinama za poduzetničko djelovanje.



# LITERATURA I DODATNI IZVORI

## Razvoj karijere:

- Susskind, R.: "Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future", 2nd Edition
- Fontaine, V. A.: "The Right Moves: Job Search and Career Development Strategies for Lawyers", 2nd Edition
- Hermann, L. H.: "Managing Your Legal Career: Best Practices for Creating the Career You Want"
- Letterman White, S.: "Annual Planning for Your Career as a Lawyer"
- The American Bar Association <https://www.americanbar.org/careercenter/career-development-series/>
- Law Practice & Legal Career: Massachusetts LOMAP Blog <https://www.masslomap.org/career-research-development-lawyers/>

## Mentorstvo:

- Abbott, I. O.: "[The Lawyer's Guide to Mentoring](#)", 2nd Edition
- Abbott, I. O.: "[Lawyers' Professional Development: The Legal Employer's Comprehensive Guide](#)", 2nd Edition
- Abbott, I. O.: "[Being an Effective Mentor: 101 Practical Strategies for Success](#)"
- Abbott, I. O.: "[Working with a Mentor: 50 Practical Suggestions for Success](#)"
- Abbott, I. O.: "[Sponsoring Women: What Men Need to Know](#)"
- <https://idaabbott.com>

## Prijenos poslovanja radi umirovljenja:

- Abbott, I.O.: „[Retirement by Design](#)“, Ulysess Press
- Alpeza, M., Grubisic, N., Mikrut, M.: „[Business Transfer Barometar Hrvatska](#)“, CEPOR
- Mezulić Juric, P., Alpeza, M.: „[Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima](#)“, CEPOR
- Alpeza, M.: „[Prijenos poslovanja – minivodič za poslovnu zajednicu](#)“, 2. izdanje, CEPOR



**CEPOR** | Centar za politiku  
razvoja malih  
i srednjih poduzeća  
i poduzetništva

***CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva*** je neovisni policy centar koji se bavi problematikom malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. CEPOR je osnovan 2001. godine na temelju sporazuma između Vlade Republike Hrvatske i Instituta Otvoreno društvo Hrvatska.

*Institucionalni osnivači CEPORa su: Ekonomski institut Zagreb, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku - Ekonomski fakultet u Osijeku, Institut za razvoj i međunarodne odnose Zagreb, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora, REDEA Razvojna agencija Međimurje – Čakovec, IDA Istarska razvojna agencija – Pula, Centar za poduzetništvo Osijek, Institut Otvoreno društvo Hrvatska i UHIP Udruga hrvatskih institucija za poticanje poduzetništva.*

*Misija CEPORa je utjecati na javno-političko okruženje naglašavajući ulogu poduzetništva, te malih i srednjih poduzeća na razvoj gospodarstva Hrvatske. CEPOR želi doprinijeti oblikovanju poduzetničke kulture, te stvaranju stimulativnog institucionalnog i regulatornog okvira za poduzetničko djelovanje.*

**CEPOR**

Trg J.F. Kennedy-a 7  
Zagreb  
[www.cepor.hr](http://www.cepor.hr)

[www.cepor.hr](http://www.cepor.hr)

---

**20**  **CEPOR** | Centar za politiku  
razvoja malih  
i srednjih poduzeća  
i poduzetništva  
2001. - 2021.

---



Embassy of the United States  
Zagreb - Croatia