

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

David Deržanič

Izoblikovanje predloga mentoriranja in vloga mentorja
(študija primera)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

David Deržanič

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Izoblikovanje predloga mentoriranja in vloga mentorja
(študija primera)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

Izoblikovanje predloga mentoriranja in vloga mentorja (študija primera)

Ključna komponenta mentorstva je recipročnost med mentorjem in mentorirancem, kar se kaže kot uspešnost oz. neuspešnost mentoriranja v določeni situaciji. Podjetja se že od vsega začetka trudijo, da bi medse pridobila najboljši kader, zato je pomembno, da imajo dobro izobražen ter prilagojen kader, kar je v veliki meri odvisno od mentorja, ki je prvi v stiku z novozaposlenim v podjetju, hkrati pa ima mentor pomembno vlogo med manj kompetentnimi sodelavci pri strokovnem mentorstvu, kar je naslednja stopnja v odnosu. Mentorstvo je skozi zgodovino pridobivalo na pomenu ter se preoblikovalo v globalne razsežnosti, kjer je večji pomen na napredni informacijski tehnologiji kot vodilu oblikovanja mentorskega odnosa (tudi na daljavo). Diplomsko delo v teoretičnem okviru opisuje pojme mentorstva, spremembe v razumevanju, mentorski program, vrste mentorstva ter odnos med mentorjem in mentorirancem, v empiričnem pa prikaže dosedanje stanje mentorstva ter izoblikuje mentorski program za izbrano podjetje. Ugotovljeno je bilo, da podjetje Špica International, d. o. o. že ima razvit predvsem spekter neformalnega mentorstva, medtem ko je potreba po formalni ureditvi zaželena in v skladu z interesi vodstva podjetja – predvsem na področju pridobivanja povratnih informacij.

Ključne besede: mentorstvo, mentorski program, odnos, funkcije mentorstva.

Formation of a mentoring proposal and role of mentor (case study)

The key component of mentoring is reciprocity between a mentor and a mentee, which is shown as the success or failure of mentoring in a particular situation. From the very beginning, companies have been trying to obtain the best possible staff in their midst, so it is important to have well-educated and adapted staff, which largely depends on a mentor, who is the first to come in contact with the newly-employed in a company, while at the same time a mentor has an important role among less competent colleagues within peer mentoring, which is the next stage in a relationship. Throughout history, mentoring has been gaining in importance and it has transformed into global dimensions, where more importance has been given to the advanced information technology than to the guideline of the creation of a mentoring relationship (even at a distance). Within the theoretical framework, the thesis describes the concepts of mentoring, changes in understanding, mentoring program, mentoring types, and the relationship between a mentor and a mentee, while within the empirical part it displays the current state of mentoring and establishes a mentoring program for the selected company. It has been found that the company Špica International, d.o.o. has had an already developed spectrum of informal mentoring, while the need for a formal organization is still to be desired and it is in the interest of the management of the company - particularly in the area of obtaining feedback.

Keywords: mentoring, mentoring program, relationship, mentoring functions.

KAZALO

1 UVOD	6
1.1 NAMEN IN CILJI	7
1.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	7
1.3 STRUKTURA IN METODOLOGIJA DIPLOMSKE NALOGE	8
2 OPREDELITEV MENTORSTVA	9
2.1 ZGODOVINA RAZUMEVANJA MENTORSTVA	12
2.1.1 PRVOTNE PERSPEKTIVE MENTORSTVA	13
2.1.2 NOVA PERSPEKTIVA MENTORSTVA	16
2.2 FORMALNI MENTORSKI PROGRAM	18
3 VRSTE MENTORSTVA	20
3.1 E-MENTORSTVO	21
3.2 STROKOVNO MENTORSTVO	23
3.3 MENTORSTVO IN COACHING	24
3.4 DRUGE VRSTE MENTORSTVA	25
4 ORGANIZACIJSKA PODPORA MENTORSTVU	26
4.1 ODNOS MED MENTORJEM IN MENTORIRANČEM	28
5 EMPIRIČNI DEL	32
5.1 OPIS PODJETJA ŠPICA INTERNATIONAL, D. O. O.	32
5.2 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	34
5.3 METODOLOGIJA IN POSTOPEK ZBIRANJA PODATKOV	35
5.4 REZULTATI ANALIZE	36

5.4.1 REZULTATI ANKETE Z MENTORJI	36
5.4.2 REZULTATI ANKETE Z NOVOZAPOSLENIMI	42
5.5 POVZETEK INTERVJUJEV	47
6 REŠITEV PROBLEMA - FORMALNI MENTORSKI PROGRAM	49
6.1 DOLOČITEV PROGRAMA	51
6.2 POMOČ MENTORJU PRI IZPELJAVI PROGRAMA – NAVODILA ZA NOVOZAPOSLENE	55
7 SKLEP	55
8 LITERATURA	57
PRILOGE	62
PRILOGA A: INTERVJU Z NOVOZAPOSLENIMI	62
PRILOGA B: INTERVJU Z MENTORJI	66
PRILOGA C: INTERVJU Z VODSTVOM PODJETJA, oseba 1	71
PRILOGA Č: INTERVJU Z VODSTVOM PODJETJA, oseba 2	74
PRILOGA D: INTERVJU Z VODSTVOM PODJETJA, oseba 3	76
PRILOGA E: NAVODILA ZA NOVOZAPOSLENE	80

1 UVOD

Mentorstvo, ki ga kot pojem poznamo že iz antičnih časov, je včasih predstavljalo predvsem odnos med izkušenim (mentorjem) in manj izkušenim človekom (mentorirancem). Skozi zgodovino je pojem napredoval ter začel dobivati pomembne razsežnosti na področju podjetij. V 80-ih pa se je izoblikoval kot praksa, čeprav vseeno ostaja veliko neraziskanega na tem področju – tako s področja psihosocialnih značilnosti kot tudi razvoja karijerne poti za posameznika. Zavedati se moramo, da odnos vedno poteka preko povratnih informacij, ki so ključne za razumevanje. V današnjih časih mentorstvo dobiva globalne razsežnosti preko e-mentorstva na daljavo, hkrati pa v organizacijah pridobivajo na pomenu formalni mentorski programi kot mehanizmi za merjenje odnosa in dajanje povratnih informacij nadrejenim osebam. V organizacijah je mentorstvo (tudi neformalno) pomembno ne glede na njeno velikost ter je ključno pri zadržanju najboljših kadrov ter iskanju potencialnih kadrov.

V diplomski nalogi bomo v teoretičnem delu pregledali opredelitve mentorstva ter temo navezali na zgodovinsko spreminjanje dojemanja mentorstva ter mentorskega odnosa. Takšna opredelitev je pomembna za nadaljnje razumevanje razvijanja odnosov med mentorjem in mentorirancem. Pogledali bomo, za kaj je formalni mentorski program pozitiven/negativen za podjetje ter to povezali z organizacijsko ravnanje – se pravi, kako program vpliva na organizacijo. Nato bomo pregledali vrste mentorstva ter »coaching« kot soroden koncept mentorstvu, na koncu pa bomo opredelili vrste odnosov med mentorjem in mentorirancem, ki se lahko razvijajo na podlagi psihofizičnih lastnosti.

V empirični raziskavi diplomske naloge bomo najprej opredelili podjetje Špica International, d. o. o., sistemi za avtomatsko identifikacijo delovnega časa ter preko kvalitativnih in kvantitativnih metod ugotavljali sedanje stanje mentorstva v podjetju, na koncu pa izoblikovali formalni mentorski program.

1.1 NAMEN IN CILJI

Namen diplomske naloge je ugotoviti, kakšno je stanje mentorstva s strani mentorjev, mentorirancev (novozaposlenih) ter vodstva podjetja preko različnih metodoloških orodij. Izoblikovali bomo formalni mentorski program, kjer lahko združimo poglede vseh treh akterjev v odnosu, odvisnem eden od drugega – mentorje kot vršilce vpliva na mentorirance in odgovorne za njihov razvoj, mentorirance kot učence za absorbiranje največjega možnega znanja o organizaciji, vodstvo podjetja kot vršilce nadzora nad delom mentorjev in posledično mentorirancev ter mentorski program kot okvir za vzpostavitev kontinuiranega odnosa.

V empiričnem delu bomo zato preko ankete z mentoriranci ter mentorji na drugi strani podali individualno analizo rezultatov ter ju v mentorskem programu povezali z željami in zahtevami vodstva podjetja. Cilj diplomske naloge je namreč izoblikovati enoten formalni mentorski program ter navodila za zaposlene kot pomožni del mentorskega programa.

1.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Raziskovalna vprašanja, na katera bomo skozi diplomsko nalogo poskušali odgovoriti, so povezana s specifičnimi potrebami podjetja po vzpostavitvi mentorskega programa – tudi za evalvacijo odnosa med mentorjem in mentorirancem. Na raziskovalna vprašanja ne bomo odgovarjali individualno, ampak preko analize anket, povzetka intervjujev ter z izoblikovanjem mentorskega programa.

Raziskovalna vprašanja so naslednja:

Kako je sistem mentoriranja povezan z uvajanjem kadrov ter kakšni so rezultati uspešno vzpostavljenega sistema? Ali se vrste mentorstva med sabo dopolnjujejo in ali je možno uveljaviti skupen vzorec mentorstva za celotno podjetje? So zaposleni dovolj motivirani za prevzem mentorskih nalog? Kako je v podjetju Špica International, d.o.o. izveden mentorski program in kako lahko novi program vpliva na razvoj zaposlenih? Katere so ključne komponente uspešnega mentorskega

programa? Kako podjetja v panogi oblikujejo mentorstvo in ali so dokazane povezave med uspešnostjo podjetja in izvajanjem mentorskega programa?

1.3 STRUKTURA IN METODOLOGIJA DIPLOMSKE NALOGE

Vsebinski del diplomske naloge bo izveden v dveh delih – teoretičnem in empiričnem delu. Teoretični del bo služil kot okvir za izpeljavo empiričnega dela ter potencialnih rešitev za podjetje Špica International, d. o. o. V teoretičnem delu bo opredeljeno mentorstvo, vrste, odnosi, formalni mentorski program v povezavi z neformalnim odnosom med mentorjem in mentorirancem ter organizacijska podpora mentorstvu, ki je zelo pomembna za določitev odnosa med akterjema. Preučevanje literature bo služilo kot vodilo za empirični del, kjer bosta izvedeni kvalitativna ter kvantitativna analiza.

V okviru kvantitativne analize bodo analizirane vsebinsko dokaj različne ankete z novo zaposlenimi/mentoriranci¹ in mentorji. Kvalitativno pa bodo izvedeni intervjuji z vodstvom podjetja – obe metodi bosta omogočili pregled sedanjega stanja mentorstva v podjetju. V empiričnem delu bo izvedenih 8 anket z mentorji iz različnih oddelkov, 7 anket z novozaposlenimi v roku šestih mesecev ter trije intervjuji z vodstvom podjetja. Analiza bo potekala preko povzetka intervjujev in grafičnega prikaza ter komentiranja rezultatov anket – tam bodo vprašanja prednastavljena v obliki trditev, kjer bodo udeleženci izražali strinjanje/nestrinjanje ter na koncu odgovorili na odprto vprašanje.

¹ Pojma "novozaposleni" in "mentoriranci" se bo v empiričnem delu enačilo zaradi lažje analize ter razumevanja, drugače pa se z vidika vrst mentorstva pojma razlikujeta, kar je opredeljeno v teoretičnem delu.

2 OPREDELITEV MENTORSTVA

Mentorstvo je bilo prvotno najpogostejša praksa v okviru izobraževanja ter se je na organizacijski ravni pojavila kasneje. Viri o mentorstvu v podjetjih so omejeni na zadnjih 25 let, se pa mentorstvo šteje kot inovacija v izboljšanjem delovanju organizacije. (Murray 2006) Danes mentorstvo razumemo kot odnos med bolj kvalificirano osebo – mentorjem (*ang. mentor*) ter manj kvalificirano osebo – mentorirancem (*ang. mentee*), prav tako pa gre za odnos, kjer se znanje namerno prenaša s kvalificirane osebe na manj kvalificirano osebo z dogovorjenim ciljem, da manj kvalificirana oseba razvije specifične komponente za učinkovito opravljanje svojega dela. (Piasecki 2011)

Shea (1992) poudarja, da je mentorstvo razvojno-skrbno-delitven odnos, kjer ena oseba nameni čas, znanje in trud za izboljšanje stopnje kompetenc druge osebe. Gre za odnos, kjer mentor in mentoriranec skupaj stremita k skupnemu cilju – razviti in razkriti mentorirančevo latentno sposobnost. Johnson (1997) po drugi strani trdi, da mentorstvo pomeni olajšanje, vodenje ter spodbujanje konstantnih inovacij, povezanih z učenjem in razvojem poslovanja v prihodnje. Mentorstvo v podjetjih je najbolj uspešno, če je usmerjeno na tri ravni – 1. na individualne delavce, 2. na vodstveno ekipo in ostale delovne skupine ter 3. na celotno organizacijo in kulturo, ki je vzpostavljena v organizaciji. Začetek mentorstva lahko iščemo v vajeništvu, v moderni dobi pa se na mentorstvo gleda kot na kolegialnost ter ne vsebuje več tolikšne mere formalnosti – tako v odnosih kot rezultatih.

Mentorstvo je v teoriji opredeljeno preko dveh vidikov: karierno in psihosocialno. Karierno mentorstvo opisuje specifično mentorsko vedenje, ki podpira mentorirančev karierni uspeh. Psihosocialno mentorstvo pa se nanaša na osebne vidike odnosa, ki je povezan s podporo mentorirančeve poklicne identitete in občutkom zaupanja. Mentor je po Freedmanovi (2009) opredeljen kot oseba z več izkušnjami ter znanjem, ki se je zavezala k zagotavljanju višjih kariernih zmožnosti, svetovanju in usmerjanju zaposlenih. Kljub nekaterim neznankam pri opredeljevanju mentorstva ter izvajanju le-tega obstajajo skupne prednosti. Mentorstvo se uporablja v poslovnem svetu in

menedžmentu v povezavi z vodstvom, modeliranjem vlog, coachingom in usposabljanjem. Mentorstvo definitivno pomaga pri boljši socializaciji novozaposlenega, izboljša učinkovitost njegovega dela ter zagotovi podporo in izboljša ostale strokovne dejavnosti. (Gibb 1999)

Mentorstvo se uporablja npr. za pomoč novozaposlenemu na delovnem mestu, za komunikacijo med različnimi poslovnimi enotami v podjetju, za spodbujanje ter podpiranje sprememb v organizacijski kulturi, izboljšanje medkulturnih komunikacij in razumevanja na delovnem mestu. (Hussain 2009) Mentorstvo pomaga novozaposlenim pri vstopu na novo delovno mesto ter nakazuje specifičen odnos med posamezniki. Vsak odnos na tem področju je ekskluziven in odvisen od osebnosti vključenih ter zunanjega okolja, kjer je proces izpeljan. Tradicionalno je mentorstvo opredeljeno kot skupek procesov, kjer je vpliven posameznik z naprednim znanjem zavezan k zagotavljanju podpore in mobilnosti kariere mentoriranca. (Levinson in drugi 1978)

Fisher in drugi (1994) poudarjajo, da mora imeti mentor več vlog – biti mora partner, svetovalec, vodnik, koordinator, ocenjevalec, vzornik ter povezovalec. Prvotno je mentorstvo namenjeno novozaposlenemu, ki vstopa v delovno razmerje, primerno oz. potrebno pa je tudi za vse premike v karieri ter na delovnem mestu. Ti premiki so lahko posledica napredovanja ali pa menjave delovnega mesta, ko posameznik ponovno potrebuje mentorja na drugem področju. (Brečko 2006) Na ravni organizacije je mentorstvo kot sodelovanje potrebno tudi med sodelavci – ravni v podjetju se tako povezujejo, sodelavci pa dobivajo povratne informacije drugih oddelkov, ki so prej delovali ločeno.

Tabela 2.1: Pozitiven vpliv mentorstva na mentorja in mentoriranca

MENTOR	MENTORIRANEC
<ul style="list-style-type: none"> • Obnavljanje entuziazma za svojo vlogo strokovnjaka v odnosu. • Pridobitev boljšega razumevanja ovir, ki se pojavljajo na nižjih ravneh v organizaciji. • Krepitev svojih sposobnosti na področju coachinga, svetovanja, poslušanja in modeliranja. • Razvijanje in nadgrajevanja osebnega sloga vodenja. • Razvija sposobnost učenja in širi svoje strokovno znanje. • Povečuje zadovoljstvo pri delu in zagotavlja stimulacijo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorstvo mentorirancu omogoči lažji prehod na trg delovne sile. • Pospešuje njegov poklicni razvoj. • Omogoča prenos vrednot in strategij v produkte. • Pridobi priložnosti za karierni razvoj ter pomoč pri realizaciji idej, mentoriranec dokazuje svoje prednosti in raziskuje potencial. • Razvija sposobnosti sprejemanja kritike ter pospešuje strokovni razvoj posameznika. • Razvija samostojnost in neodvisnost.

Vir: povzeto po United States Office of Personnel Management (2008).

Razvoj poklicne identitete zaposlenega se zaradi mentorstva nemalokrat izboljša. Ugotovljen je bil vpliv mentorstva na rezultate delovne uspešnosti, plače, promocije, zadovoljstvo na delu, zmanjševanje stresa, razvoj kariere in napredovanje. (Weinberg in Laukau 2011) Med mentorjem in mentorirancem se skoraj zmeraj vzpostavi vez, ki vpliva na uspešnost/neuspešnost programa mentorstva. Mentoriranec se mora v tem odnosu počutiti podprtega – to dosežemo tako, da mentor mentoriranca posluša, zagotavlja ustrezno strukturo, z njim deli pozitivna pričakovanja ter deli samega sebe in odnos dela poseben za obe strani. Podpora je namreč najpomembnejši vidik, ker zagotavlja temelje za izzive in vizijo, ki pa so omogočeni preko povratnih informacij – te so ključne za krepitev mentorskega razmerja. (Zachary 2005) Tukaj pridejo na vrsto različne vrste mentorstva, ki jih bomo opredelili v kasnejših poglavjih – te vrste so pomembne tako za organizacijo kot za mentorja znotraj organizacije. Organizacija se tako opredeli na določeno vrsto mentorstva ter mentorju omogoči nadaljnje delo v izbranem okviru.

Ugotovljeno je bilo², da ima mentorstvo pozitiven učinek na posameznika, zato so organizacije začele posnemati te prednosti z vzpostavitvijo formalnih mentorskih programov. (Weinberg in Lankau 2011) Formalni programi se od neformalnih mentorskih programov najbolj razlikujejo v časovni razsežnosti. Druga razlika med vrstami mentorskih programov je v tem, da mora organizacija izbrati mentorje, ki postanejo udeleženci formalnega mentorskega programa in zagotoviti, da se zaposleni, ki so bili izbrani kot mentorji, dobro ujemajo z mentoriranci in jim zagotovijo najvišjo raven mentorstva. Neformalno mentorstvo po drugi strani ne zahteva točno določenega postopka za izbiro primernega zaposlenega za implementacijo v program, ampak se odnosi vzpostavijo spontano ter prostovoljno.

Po Hezlettu, Welshu ter Wanbergu (2003) je uspeh formalnega mentorstva odvisen od motivacije izkušenih posameznikov za sodelovanje in učinkovitega izpolnjevanja nalog kot mentorjev v programu. Za razumevanje dojemanja vloge formalnega mentorja s strani izkušenih zaposlenih v organizaciji je potrebno poznati njihovo perspektivo. Mentor ter mentoriranec torej v odnos vstopata preko različnih perspektiv, za razumevanje pa sta pomembni obe. Weinberg in Lankau (2011) poudarjata, da je za uspešnost formalnega mentorskega programa nujno stalno sodelovanje zaposlenih, da služijo kot mentorji. Zaposleni imajo lahko z mentorstvom negativne izkušnje oz. jim to povzroči več stroškov kot koristi in zato ne bodo več motivirani za mentorstvo. Hkrati ni jasno, katere so tiste funkcije mentorstva, ki jih s strani mentoriranca prikazujejo kot učinkovite.

2.1 ZGODOVINA RAZUMEVANJA MENTORSTVA

Naše razumevanje mentorstva ter odnosov, povezanih z njim, je dokaj novo področje, medtem ko mentorstvo izvira še iz časa grške mitologije. Že v Homerjevi Odiseji je bil mentor dojet kot moder človek in zvest svetovalec Odisejevemu sinu, Telemahu. Prvotno je mentorstvo vsebovalo tako moške kot ženske lastnosti. Mentor je bil moški, boginja Atena pa je prevzela njegovo vlogo ter Telemaha usmerjala in poučevala. Takšen prototip mentorstva nam kaže, da je mentorstvo že od vsega

² Glede na raziskave, ki so jih v 21. stoletju izvedli Allen, Eby, Lentz, Finkelstein in drugi. Gre za longitudinalne študije različnih avtorjev, ki so jim bile skupne ugotovljene rešitve. (Weinberg in Lankau 2011)

začetka odnos, ki presega čas, enakopravnost spolov in kulturo. Čeprav pa mentorstvo zasledimo že v mitologiji, ga ne uvrščamo med mite – dojemamo ga kot realen odnos, ki je prisoten že več tisoč let. (Ragins in Kram 2007)

Prvi knjigi, ki omenjata mentorstvo, sta Levisonova raziskava o vplivu mentorstva na razvoj človeka – »The Seasons of a Man's Life« iz leta 1978 in knjiga Kathy Kram – »Mentoring at Work« iz leta 1985, ki opisuje odnose na delovnem mestu za moške in ženske. Knjiga pomeni začetek opredelitve konstrukta mentorstva in postavi temelje teoretičnih izhodišč – dojetanje mentorstva se potem premakne iz abstraktnih akademskih krogov v vsako gospodinjstvo. Ragins in Kram (2007) poudarjata, da mentorstvo dobiva nov zagon, njegovo praktično uporabo pa lahko zasledimo tako v organizacijskem okolju kot tudi pri premoženjskih in osebnih odnosih. Seveda so se razmere na trgu ter v strukturah organizacij izpred 20 let do sedaj zelo spremenile. V 80-ih, ko so bile organizacije še hierarhične, stabilne, s homogeno delovno silo in pretežno moško, je bilo mentorstvo povsem drugačno, kot je sedaj v tehnološko razviti družbi s spremenjenimi organizacijskimi strukturami ter globalizacijo – sedaj je mentorstvo potrebovalo ponovno oceno področja.

2.1.1 PRVOTNE PERSPEKTIVE MENTORSTVA

Tradicionalno je bil proces mentorstva definiran kot razmerje med starejšim, izkušenejšim mentorjem ter mlajšim, manj izkušenim mentorirancem (takrat imenovanim vajencem) z namenom, da se izboljša oz. razvija kariera mentoriranca. Mentor je lahko oz. ni nujno zaposlen v isti organizaciji, kot je zaposlen mentoriranec oziroma prav tako ni nujno, da je to direktno njegov nadrejeni. (Ragins in Kram 2007, 2–4)

Definicije mentorstva so bile skozi leta mnogokrat spremenjene, čeprav se osnovna značilnost, ki definira mentorstvo, ne spreminja. Mentorstvo je odnos, ki se od drugih osebnih odnosov loči po tem, da je vgrajen v kontekst kariere. Učenje, rast in razvoj so komponente, ki se lahko pri posamezniku pojavijo v različnih vrstah ter obdobjih

dela in bližnjih osebnih odnosih, mentorstvo pa razumemo kot edinstveno in glavno za rast in razvoj kariere³.

Kramova (v Ragins in drugi 2007, 3) ugotavlja, da mentorstvo za mentorirance predstavlja dve funkciji. Prva funkcija je povezana z razvojem karierne poti, ki vključujejo vedenje, ki mentorirance lahko uspešno vodi skozi delo in jih pripravi na hierarhično napredovanje znotraj organizacije. Takšno vedenje je povezano s coachingom zaposlenih in sponzoriranjem njihovega napredka, kar povečuje njihovo pozitivno razpoznavnost in izpostavljenost na delovnem mestu. Druga funkcija pa je psihosocialna, ki temelji na zaupanju, intimnosti ter medosebnih odnosih med akterjema v odnosu mentorstva. Vedenje, ki ga mentor izvaja nad mentorirancem, naj bi povečevalo njegov občutek pripadnosti, strokovno rast mentoriranca, identiteto, občutek lastne vrednosti in učinkovitosti. Takšen odnos temelji na prvinah sprejemanja ter na potrjevanju in zagotavljanju svetovanja in prijateljstva.

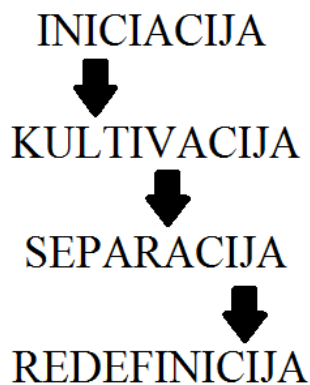
Kasneje, ko so raziskave na tem področju napredovale, se pojavijo štiri ključna spoznanja o mentorstvu. Prvo spoznanje je povezano z ugotovitvijo, da so karierne in psihosocialne funkcije v osnovi različne ter nanizajo različne rezultate. Ragins in Kram (2007, 4–5) poudarjata, da Kram v svojem zgodnjem delu ugotavlja, da so karierne funkcije mentoriranja odvisne od položaja mentorja, ki ga ima ta na delovnem mestu in njegovega vpliva v organizaciji, medtem ko so psihosocialne funkcije omejene na kakovost čustvenih vezi, ki se vzpostavijo v odnosu ter psiholoških vidikov odnosa. Kasnejše študije ugotavljajo (npr. Ragins, McFarlin, Noe v začetku 90-ih), da sta karierna ter psihosocialna funkcija dve povsem ločeni prvini mentorskega odnosa, medtem ko nekateri (npr. Scandura v letu 1992) poudarjajo, da lahko kot samostojno komponento mentorskega odnosa prištejemo še vzornišvo (*ang. role modeling*).

Drugo spoznanje temelji na razlikah v obsegu mentorskih nalog znotraj in zunaj odnosov – tukaj razumemo dejstvo, da si noben mentorski odnos ni podoben.

³ Razvoj kariere je povezan s pridobivanjem novih znanj, spretnosti in veščin, ki posamezniku pomagajo pri svojem delu – proces traja celo življenje ter je omejen na življenjsko obdobje, v katerem se posameznik trenutno nahaja. Razdeljen je na različne, za posameznika bolj ali manj pomembne stadije – formalno, neformalno in informalno učenje v okviru zaposlitve posameznika in hkrati tudi vse neformalne oblike dela (delo doma oz. prostovoljno delo). (ZRSZ 2014)

Nekateri mentorski odnosi se osredotočajo ali na karierno ali na psihosocialno komponento, medtem ko drugi odnosi temeljijo na kombinaciji obeh funkcij. V povezavi s tem se lahko mentorski odnos razlikuje glede na jakost določene stopnje, v kateri je funkcija izražena; govorimo lahko o majhni, srednji, visoki stopnji ene izmed funkcij v mentorskem odnosu. Ta stopnja je posledica mentorirančevih potreb, organizacijskega konteksta ter sposobnosti in zanimanja mentorja za izvajanje funkcije. Tukaj govorimo o stopnjah, ki se izkazujejo pri vsakem odnosu drugače – v drugem odnosu z istim mentorjem in drugim mentorirancem bodo lahko funkcije mentorskega odnosa izražene povsem drugače, kot so bile v predhodnem odnosu. (Ragins in Kram 2007)

Slika 2.1: Štiri faze mentorskega odnosa



Po Kramovi (v Ragins in drugi 2007, 4) se tretja funkcija osredotoča na različne faze odnosa med mentorjem in mentorirancem. Vsak odnos je opremljen z vzorcem izkušenj, znanja in vzorcev interakcij – vsak odnos je torej dinamičen proces, ki se vseskozi spreminja, razvija. Raziskava je pokazala, da naj bi se mentorski odnos razvijal skozi štiri faze: iniciacijo, kultivacijo, separacijo in redefinicijo. Karierna funkcija se pogosto izrazi že v prvi fazi, medtem ko se psihosocialna funkcija pojavi v fazi kultivacije. V tej fazi se razvijejo medosebne vezi iz enosmernega procesa v celoto odnosov medosebnih vezi ter vzajemnosti med mentorjem in mentorirancem. Odnos kultivacije traja, dokler se ne porušijo individualne potrebe ali organizacijske potrebe oz. se poruši ravnovesje v odnosu, velikokrat pa je razlog ali psihičnega (oz. psihosocialnega) ali pa fizičnega izvora. Psihični razlog je lahko ta, da mentoriranec

preraste mentorski odnos, fizični pa ta, da mentoriranec (oz. mentor) zapusti organizacijo. Ta pa je po Raginsu in Scanduri (1997) tudi najpogostejši razlog za propad odnosa – močna psihična vez je lahko razlog, da, kljub temu da bi odnos lahko razpadel že v začetni fazi, lahko še vedno traja do faze redefinicije. V zadnji fazi je odnos potrebno ponovno opredeliti preko prijateljske vezi ali strokovnega odnosa. Karierna funkcija je v tej fazi manj očitna, vendar se ta lahko kaže v »coachingu« in se nadaljuje v fazi redefinicije.

Bistvo je, da posamezniki te odnose lahko razvijejo, tudi če niso mentorji. Menedžer v podjetju lahko za svojega zaposlenega ponudi razvoj karierne poti, ne da bi bil potreben mentorski odnos za realizacijo. Po drugi strani pa se psihosocialna navezanost na drugega zaposlenega ne razvije nujno v povezavi z mentorskim odnosom, ampak je bolj vezana na prijateljstvo med izkušenejšimi sodelavci.

2.1.2 NOVA PERSPEKTIVA MENTORSTVA

Mentorstvo v novi perspektivi se osredotoča predvsem na dejstvo, da v mentorskem odnosu obstajajo ponavljajoči se vzorci kakovosti, zamejeni z vrsto procesov in izidov, ki so tako negativni kot pozitivni. Vsak aspekt se sedaj preučuje z vidika obeh – mentoriranca in mentorja. V okviru mentorskega odnosa so pomembne tako kognitivna, čustvena kot vedenjska raven, se pa odnos dojema preko učnih ciklov, zato je opaziti vedno večjo vlogo učenja pri mentorstvu. Pri mentorskem odnosu je pomembno to, da gre za odnos, kjer naj bi mentor na mentoriranca vplival tako, da ta razvija svojo osebnost in karierno pot s pomočjo razvojnih faz in čustvene inteligence. Mentorstvo razumemo kot vrsto socializacije (terciarne), ki pri mentorirancu sproži lažje prilagajanje kulturi v organizaciji, hkrati pa mentoriranec v mentorju najde zaveznika. Seveda je mentorstvo napredovalo iz »birokratskih« oblik v globalno obliko, ki s pomočjo tehnologije omogoča posameznikom lažje razumevanje odnosa. (Ragins in drugi 2007)

Poleg vseh sprememb, ki so se odvijale na področju izidov in odnosov v mentorskem razmerju, smo vedno bolj priča tudi preoblikovanju oblike mentorskih odnosov. Higginsova in Kram (2001) ugotavljata, da imajo ta preoblikovanja veliko vlogo pri določenem razmerju, saj nastanejo kot posledica funkcij in procesov, ki so do sedaj oblikovali to razmerje.

Tudi področje formalnih mentorskih programov je dokaj novo področje in zmeraj znova prikazuje polemike med teorijo in prakso ter v razumevanju novega odnosa med mentorjem in mentorirancem. Raziskovanje, vzpostavljanje in ohranjanje mentorskih odnosov v organizaciji je postalo globalno in se je razširilo v praktično vse odnose v družbi. Mentorstvo lahko zasledimo tako na formalni kot tudi na neformalni ravni – obe vrsti mentorstva sta povezani s komunikacijo, ki pa postaja elektronska in virtualna, posledično pa se je razvilo tako imenovano e-mentorstvo, ki bomo obravnavali kasneje v poglavju 3.

Tabela 2.2: Primerjava tradicionalnega mentorskega modela z novodobnim mentorstvom

	TRADICIONALNO MENTORSTVO	NOVODOBNO MENTORSTVO
Mentor	En človek	En človek, delovna skupina
Vloga mentorja	Strokovnjak za prenos znanja	Skupno učenje z drugimi udeleženci, večja mreža znanja
Odnos	Hierarhičen, stabilen, znotraj organizacije	Hierarhičen in strokoven, dinamičen, znotraj in zunaj organizacije
Rezultat za posameznika	Izboljšanje rezultatov, kariernih dosežkov in zadovoljstva; napredovanje	Izboljšanje rezultatov, učenja, samozavedanja, socialnih veščin in sposobnosti vodenja
Rezultat za organizacijo	Izboljšane rezultatov in zadržanje zaposlenih	Izboljšanje rezultatov, zadržanja zaposlenih, organizacijske kulture, inovacij in sposobnosti vodenja

Vir: povzeto po Kram in Higgins (2008).

V skladu s tem se je razvilo tudi pojmovanje t. i. tradicionalnega in relacijskega mentorstva. Relacijsko mentorstvo se nanaša na razmerje premika delovne sile, rast in razvoj mentoriranca, ki so sinonim za vzajemnost in recipročnost, skupni vpliv, zanašanje na komunalne norme izmenjave, samopotrditev in navdih – vsi ti aspekti so povezani z boljšim dojetanjem mentorskih odnosov kot relacijskega mentorstva. (Thakur in Srivastava 2013) Mentorstvo je povezano z rastjo mentoriranca tako na kariernem kot tudi na osebnem področju – za to so pomembni vpliv osebnostnih značilnosti posameznika in okolje oz. sociološki atributi.

Obe dimenziji mentorstva (tradicionalno in relacijsko) sta najbolje povzeti s teorijo igranja vlog. »Meritev učinkovitosti glede na vlogo vidi merjenje učinkovitosti v smislu vlog, ki jih ljudje igrajo v službi.« (Thakur in Srivastava 2013, 16) Lankau in Scandura (2002) poudarjata, da lahko vlogo osebnega učenja in rasti na delovnem mestu spodbujamo z realizacijo mentorskih odnosov med posamezniki na delu, ki omogočajo rast mentorirancev, da ti bolje razumejo svojo vlogo v organizaciji, se ji lažje posvetijo in razvijajo večje zadovoljstvo pri delu. Učenje naj ne bi bilo produkt mentorstva, ampak naj bi povezovalo vse cilje oz. posledično rezultate, ki so povezani z dotičnim mentorskim odnosom – mentorstvo tako lahko poveča možnost za napredovanje, inovacije, uspešnosti pri delu itd. Pri vseh dejavnikih pa na uspešnost mentorskega odnosa v veliki meri vpliva tudi motivacija mentorja za izvajanje odnosa, in sicer na njegove cilje in motive in ima posledično vpliv na obseg ter rezultate mentorstva.

2.2 FORMALNI MENTORSKI PROGRAM

Mentorstvo obstaja v mnogih oblikah ter ga je potrebno vedno opredeliti in izvajati glede na potrebe organizacije in potencialnega mentorskega programa – tega sicer ne uporabljajo vse organizacije, vendar mentorstvo samo po sebi uporabljajo skoraj vse. Programe mentorstva lahko razumemo kot intervencije uspešnosti med mentorjem in mentorirancem v smislu razvijanja odnosa in izkušenj, ki jih lahko delita vzajemno, končni cilj oz. namen mentorskega programa pa je, da mentoriranec čim bolj izkoristi odnos in razvije vedenja, ki pomagajo pri učinkovitosti celotne organizacije. Hkrati je odnos priložnost, da mentoriranec razvije večje znanje in produktivnost. (Piasecki 2011, 48) Na tej točki pa ločimo med formalnim in neformalnim mentorskim programom.

Piasecki (2011) poudarja, da formalni, strukturirani mentorski programi omogočajo pozitivnejše rezultate za podjetje, kot pa če bi bili tam prevladujoči neformalni, spontani mentorski odnosi. Murray (2006) formalne mentorske programe opredeli kot učinkovito vodenje za mentorje, ki morajo predhodno osvojiti vsa znanja za uspešno vodenje mentorskega odnosa, kar jim omogočajo usposabljanja in izobraževanja. »Mentorski programi povežejo mentorski program s cilji podjetja z merljivimi rezultati

ter izvajajo periodične evalvacije ter koordinacijo, ponujajoč stalno podporo mentorskim parom.« (Murray 2006, 460)

Mentorjem je s programom omogočeno večje zadovoljstvo pri delu ter lažja identifikacija s cilji podjetja, prav tako pa mentorji lahko dobijo več vpliva v organizaciji ter razvijejo vrednote potencialnih voditeljev. Formalni program mentorjem omogoča strokovno rast. Preko pomoči mentoriranec oz. mentor lahko s pomočjo mentoriranca razvije učenja novih spretnosti. (Piasecki 2011, 49)

Tabela 2.3: Primerjava prednosti in slabosti uvedbe formalnega mentorskega programa za organizacijo, mentorirance in mentorje

	PREDNOSTI	SLABOSTI
za organizacijo	razvoj menedžerskih sposobnosti, zmanjšanje fluktuacije, povečana pripadnost organizaciji, nizki stroški z vzpostavljanjem programa, izboljšana komunikacija	pomanjkanje organizacijske podpore, favoriziranje, težave z usklajevanjem programa in drugih aktivnosti, stroški z nadziranjem programa
za mentoriranca	napredovanje na delovnem mestu, učenje, razvoj, povečanje zaupanja, osebna podpora	negativne izkušnje, nerealna pričakovanja, konflikti med šefom in mentorjem, prevelika odvisnost od razmerja za nadaljnje delo
za organizacijo	osebna izpolnitev, pomoč na projektih, denarna nagrada, boljša samozavest, oživitev zanimanja za delo	pomanjkanje časa, dvom v korist, pomanjšanje veščin, pritisk za prevzem programa, zamera mentorirancev

Vir: povzeto po Douglas (1997).

Teorije o formalnem mentorskem programu so se zmeraj razvile iz teorij o neformalnih mentorskih odnosih med mentorjem in mentorirancem. Neformalno mentorstvo je izvajano s strani izkušenejšega zaposlenega, ki preko različnih mehanizmov učenja vpliva na delo ter rezultate neizkušene mentoriranca, ta odnos pa traja 8–10 let. Carden (v Douglas 1997) poudarja, da neformalni mentorski odnos traja dosti let ter omogoča individualnost in dolgoročno zavezo med posameznikoma, medtem ko se kratkoročne dejavnosti osredotočajo predvsem na proces coachinga, ki ga bomo opisali v kasnejših poglavjih. (Douglas 1997)

Murray in Owen (v Douglas 1997) opredeljujeta formalni mentorski program kot določene strukture in procese, ki omogočajo izvajanje učinkovitih mentorskih

odnosov na delovnem mestu. Glavni cilj teh odnosov naj bi bilo izboljševanje posameznikovih vodstvenih značilnosti in razvoj določenih spretnosti – pri celotnem procesu gre za razvijanje mentoriranca. Drugi teoretiki⁴ so se lotili raziskovanja formalnih mentorskih programov na tak način, da so jih razločevali od drugih odnosov, ki se lahko vzpostavijo v organizaciji – neformalni in formalni mentorski programi se med sabo razlikujejo v dveh dimenzijah: fokus in socialna intenzivnost. Prav slednja naj bi bila bolj izražena v neformalnih mentorskih odnosih. (Douglas 1997, 77–80)

3 VRSTE MENTORSTVA

Tako kot pri večini odnosov med ljudmi tudi pri mentorstvu obstajajo različne vrste in opredelitve odnosa. Mentorstvo je tradicionalno predstavljalo hierarhičen prenos znanja z osebe, ki je v organizaciji zaposlena dlje časa, na osebo, ki se je v organizaciji ravno zaposlila ter traja do kasnejših faz v delu posameznika. Mentorstvo spodbuja razvijanje poslovnih priložnosti posameznika ter je osredotočeno na prenos specifičnega znanja v organizaciji, hkrati pa je namenjeno tudi temu, da se posameznik поблиžje spozna z vrednotami, kulturo ter klimo v organizaciji. (Kobolt 2010)

Večina mentorskih programov se torej opira na eno osebo, ki naj bi mentorirala drugo, manj izkušeno osebo, kar opredelimo kot tipično funkcionalistično teorijo o mentorstvu. Billett (2003) ugotavlja, da ta funkcija ni nujno samo na eni osebi, ampak se lahko razdeli med več zaposlenih. Poudarja tudi, da se ljudje učimo tako, da črpamo podatke iz različnih virov ter si tako oblikujemo celoto oz. povežemo znanje mentorjev iz različnih življenjskih obdobj. To vrsto mentorstva imenujemo porazdeljeno mentorstvo in naj bi bilo bolj pogosto od odnosa eden na enega, hkrati pa je takšno mentorstvo bolj uspešno na delovnem mestu. Posamezniki, vključeni v to vrsto mentorstva, imajo različne vire podpore, kar povzroči obstoj neformalnih odnosov in širjenje na druge aspekte v organizaciji. (Holland 2009)

⁴ Npr. Hunt (1986), Gray (1988) in Zagumny (1993) – mentorstvo so poskušali ločiti od drugih prvin odnosa, tako v poslovnem okolju kot tudi na osebnem nivoju. (Douglas 1997)

Včasih to vrsto mentorstva zamenjujemo s strokovnim mentorstvom (*angl. peer mentoring*). V tej točki Harris in drugi (v Holland 2009) poudarjajo, da je težko govoriti o strokovnem mentorstvu oz. vplivanju, če naj bi stroka predstavljala enak status in znanje. Implementacija znanja s strani strokovnega mentorstva naj bi bilo vprašljiva na področju enakovrednosti glede učenja, usposabljanja in strokovnega prenosa informacij. Kvečjemu naj bi bila takšna vrsta mentorstva samo neformalna in na ravni sodelovanja med sodelavci v isti stroki kot oblika predstavitve dela enega sodelavca drugim. S strani razvoja ta vrsta mentorstva postavlja veliko vprašanj glede smiselnosti vzpostavitve tovrstnega mentorstva, kar bi mogoče bilo bolje imenovati vzajemna podpora oz. somentorstvo. (Holland 2009)

Vrste mentorstva so povezane tako z globalizacijo današnjega sveta kot tudi s spremembami na trgu delovne sile, ki promovirajo določeno vrsto bolj kot druge. Tako postajajo skupinske vrste mentorstva bolj pogoste od individualnih, ker se na vseh aspektih v poklicni karieri posameznika poudarja skupinsko delo. Prav tako bodo kmalu začele prevladovati virtualne oblike mentorstva, znane pod imenom e-mentorstvo, kjer svoje znanje in izkušnje delimo preko virtualnih programov. (Kobolt 2010) Tudi sam proces uvajanja novozaposlenega ni več nujno povezan s področjem mentorstva, ampak že prehaja na področje coachinga, kjer gre bolj za neformalno obliko mentorstva. Vse vrste bomo podrobneje obravnavali v kasnejših poglavjih.

3.1 E-MENTORSTVO

Tradicionalne oblike mentorstva se vedno bolj spreminjajo, kot eden izmed odgovorov na porast informacijske tehnologije pa se je pojavilo tudi e-mentorstvo. Gre za preseganje tradicionalne oblike interakcije med ljudmi, saj s to vrsto mentorstva brez težav premagujemo čas in razdaljo, je pa to dokaj nova vrsta mentorstva. E-mentorstvo opredeljujemo kot način komunikacije preko interneta oz. preko elektronske pošte, klepetalnic, oglasnih desk in ostalih virtualnih sistemov; v svoji osnovi je lahko e-mentorstvo formalno in neformalno. Popularnost te vrste mentorstva je povezana s tem, da lahko na tak način takoj reagiramo, predvsem v odnosih izmenjave informacij – osebi, s katero smo v takšnem odnosu mentoriranja, lahko podatke sporočimo takoj in jo seznanimo z določenimi navodili. Po drugi strani

pa ne gre za osebno komunikacijo iz oči v oči, zato predvsem starejše generacije te vrste mentorstva ne dojemajo kot učinkovitega. (Hussain 2009)

Celotno upravljanje z e-mentorstvom je enostavno – mentoriranec sproti postavlja vprašanja, ki so zanj najpomembnejša. E-mentorstvo je najbolj učinkovito tam, kjer se dela na daljavo (geografska razpršenost zaposlenih) in kjer gre za časovno determinirana vprašanja (za ljudi, ki imajo zelo malo časa). Najbolj pogoste prakse za vzpostavitev e-mentorskega sistema izvajajo prav IT podjetja, ki imajo zelo razvito informacijsko tehnologijo in lahko prakse uspešno kombinirajo s tradicionalnim (»iz oči v oči«) mentorstvom. Tradicionalno mentorstvo na tem področju lahko predstavlja ovire, ker pogosto traja kar nekaj časa, da ljudje spoznajo eden drugega, hkrati pa e-mentorstvo daje novo razsežnost, da niti ni nujno, da je mentorirancu mentor nekdo, ki je zaposlen pri isti organizaciji, ampak je lahko to nekdo usposobljen. (Hussain 2009)

Tabela 3.1: Potencialne prednosti in slabosti e-mentorstva

PREDNOSTI E-MENTORSTVA	SLABOSTI E-MENTORSTVA
<ul style="list-style-type: none"> • Problem se lahko reši na geografsko razpršenih enotah in ni več potrebnih časovnih usklajevanj. • Mentor in mentoriranec lahko komunicirata kadarkoli in v časovnih razmikih. • Za enega mentoriranca je lahko dodeljeno veliko število mentorjev, ki mu pomagajo, hkrati pa imajo mentoriranci več časa za pripravo in razmislek o vprašanjih. • To vrsto mentorstva lahko kombiniramo s tradicionalnim mentorstvom, hkrati pa se pogovori med akterjema shranjujejo in lahko sproti preverjamo izpolnjene cilje in nadaljnje usmeritve. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problem je v tem, da sogovornika ne vidimo ter si lahko kakšno besedo drugače predstavljamo, kot bi si jo v primeru, če bi videli mimiko sogovornika. • Mentoriranci so lahko skeptični pri vzpostavljanju kontakta z nekom, s katerim komunicirajo preko interneta in mu tudi težje sledijo. • Na takšen način je težje izvajati »bouncing« idej z drugimi, ki z nami niso v neposrednem stiku. • Določeni mentorji oz. mentoriranci se težje izražajo preko virtualnih pripomočkov in težje razložijo pomen svojih napisanih besed, kot bi ji, če bi jih povedali in sproti razložili.

Vir: povzeto po Barmer (2006).

Menim, da se na tem področju postavlja vprašanje smiselnosti uvedbe zunanjega mentorja, ker le-ta nima takšnega vpogleda v delo organizacije in so mu takšni

podatki na nek način tudi skriti. Takšna oseba je po mojem mnenju težko mentor novozaposlenemu; kvečjemu je lahko samo strokovni mentor nekemu, ki je že zaposlen v organizaciji. Mogoče takšna oblika »zunanjega« mentorja v primeru e-mentorstva pride v poštev podjetjem, kjer sodelavci delajo drugod po državi ter svetu in so še zmeraj del matične organizacije, samo lokacijsko so ločeni. Takšno mentorstvo je po mojem mnenju zelo učinkovito, ker omogoča poznavanje dela na drugih lokacijah, kjer je lahko tudi trg delovne sile popolnoma različen in kvečjemu lahko da podjetju konkurenčno prednost v smislu poznavanja zunanjega okolja.

3.2 STROKOVNO MENTORSTVO

Strokovno mentorstvo (*angl. peer mentoring*) je namenjeno sodelavcem v isti stroki z namenom razmerja, ki omogoča prenos znanja izkušenejšega sodelavca na manj izkušenega sodelavca. Zaposleni iz določene stroke lahko pomagajo pri uvajanju novozaposlenega in ter jim hkrati pomagajo pri večji učinkovitosti pri delu. Večina znanja, ki ga strokovni mentor osvoji, izhaja iz učenja in izkušenj pri delu ter interakcije z drugimi kolegi v stroki, prav tako pa znanje strokovnega mentorja ni zabeleženo v nobeni bazi, priročniku oz. formalnem programu mentorstva. (Shea 2003, 41)

V vseh podjetjih je potreba po spreminjajočem se znanju vedno bolj potrebna, medtem ko formalizirano znanja hitro zastara, zato je bistveno, da obstajajo v stroki izkušenejši sodelavci, ki prenašajo znanje na manj izkušene sodelavce na drugi strani. Tudi na področju strokovnega mentorstva obstajata dva cilja – 1. prenos funkcij, povezanih z delom in 2. prenos psihosocialnih funkcij. V menedžerskih vodah to področje še ni tako raziskano, se pa že vidi kot orodje za prenos tehničnih informacij o delovnem mestu ter prenos izobraževanja, kar kasneje povzroča večjo pripadnost organizaciji in napredek na področju skupinske in individualne dinamike. (Bryant 2005)

Seveda pa je strokovno mentorstvo najpomembnejše za socializacijo novozaposlenih, predvsem kar zadeva osvajanje znanja, vedenja in kulture, ki vladajo v organizaciji. Morrison (2002, 1149) poudarja, da so naloge zaposlenih ter strokovnih oddelkov predvsem te, da novozaposlenim predstavijo ključne aspekte organizacije ter jim

omogočijo pridobivanje informacij – predvsem kar zadeva uspešnost na delovnem mestu. Strokovno mentorstvo torej podpira vzajemno socializacijo med obstoječimi člani v strokovnem oddelku organizacije in med novimi zaposlenimi. Cilj izkušenejših sodelavcev mora biti povezan s hitrejšo implementacijo novozaposlenega v podjetje. (Shea 2003, 43)

3.3 MENTORSTVO IN COACHING

Mentorstvo in coaching sta v literaturi pogostokrat zamenjana, čeprav gre za dva pojma, ki se tako rekoč dopolnjujeta. Tobias (1996, 87) poudarja, da je coaching povezan s specifičnimi potrebami posameznika in se poraja kot odgovor na trenutno vprašanje potrebe po usmerjanju zaposlenega. Tudi coaching je pogosto opredeljen kot orodje za maksimizacijo učinka dela določene osebe, ki se znajde v tem razmerju in je dvostransko razmerje. »Sodobni poklicni coaching vključuje interdisciplinarno metodologijo za doseganje individualnih in organizacijskih sprememb in hkrati vključuje osebni ali življenjski coaching ter coaching na delovnem mestu za zaposlene, menedžerje in upravo.« (Kobolt 2010) Coaching sicer dojemamo kot dokaj novo področje pri organizacijskem odnosu, vendar je povezano z upravljanjem s človeškimi viri in je zelo dinamično. Znotraj coachinga pa poznamo veliko različnih vrst.

Mentor je torej v literaturi opredeljen kot oseba, ki novozaposlenemu pomaga pri uvajanju v proces dela – tako pri sprejemanju novih izzivov kot tudi pri premagovanju ovir, povezanih z nastalimi situacijami. Mentorstvo je skoraj povsod opredeljeno v fazi, ko pride novi zaposleni na delovno mesto, zavedati pa se moramo, da se mentorstvo z mentorirančevo osvojitvijo znanj, ki so potrebna za nemoteno opravljane dela, ne preneha. Cilj mentorstva je ta, da se mentor v celoti vključi v organizacijo, zato se v okviru le-tega ne ukvarjamo toliko s specifičnimi delovnimi dosežki posameznika – mentorja najbolj zanima poslovni razvoj kariere posameznika. (Kobolt 2010) Glavna razlika med mentorstvom in coachingom je torej v tem, da se mentor bolj posveti svojemu mentorirancu v celoti ter odnos poteka bolj na osebni ravni.

Pri coachingu po drugi strani najprej opredelimo cilje, ki morajo biti doseženi ter potem delujemo v skladu s tem – za ta proces uporabljamo različne metode opazovanja, ocenjevanje ter analize. Coaching prinese učinkovit rezultat, če vsebuje naslednje elemente: zaupanje, učinkovito komunikacijo, moč, obojestransko poslušnost. Coach mora dajati jasna navodila ter vprašanja, coachiranec pa mora slediti navodilom ter dajati povratno oceno. Razlika med coachingom in mentorstvom je tudi ta, da ima coachiranec že izoblikovano vlogo znotraj organizacije ter lahko razpolaga z vsemi zmožnostmi in filtrira informacije – postati želi čim bolj učinkovit pri svojem delu. Prav tako je odnos med akterjema znotraj coachinga enakopraven. (Kobolt 2010; Grant 2001; Zeus in Skiffington 2002) Pri coachingu gre za to, da se ukvarjamo z neko nalogo, pri mentorstvu pa z zunanjimi posledicami naloge, hkrati pa se osredotočamo na sposobnosti in zmogljivosti, ne toliko na sposobnosti ter potencial kot pri mentorstvu.

3.4 DRUGE VRSTE MENTORSTVA

V okviru mentorstva pa poznamo še t. i. izvršno mentorstvo (angl. *executive mentoring*), skupinsko mentorstvo ter povratno mentorstvo (angl. *reverse mentoring*). Pod pojmom izvršno mentorstvo razumemo učenje oz. mentoriranje vodstvenih delavcev – menedžmenta, da bi ti še bolj opredelili svoje naloge ter izboljšali celotno poslovanje podjetja. Praksa je trenutno še najbolj razširjena v Veliki Britaniji, kjer takšno obliko mentorstva izberejo za zunanje izvajanje usposobljenih mentorjev iz drugih podjetij. (Barmer 2006) V okviru izvršnega mentorstva poznamo tri vrste:

1. Izvršni »coaching«: bistvo izvršnega coachinga je opazovanje in dajanje napotkov ter usmeritve v zvezi z izboljšanjem dela menedžmenta. Takšna oseba je lahko zunanji izvajalec, imeti pa mora sposobnost opazovanja in razvite komunikacijske sposobnosti, čeprav ni nujno, da je kdaj izkusil delo v menedžmentu. Bistvo pri tem odnosu je, da morajo biti cilji vnaprej ter jasno izraženi, hkrati pa gre za kratkotrajen odnos na podlagi jasno opredeljenih spretnosti. (Barmer 2006) Ta vrsta coachinga se pojavlja znotraj poslovnega oz. organizacijskega coachinga in se uporablja za razvoj veščin top menedžmenta v organizaciji. Zunanji izvajalec se za takšno vrsto coachinga uporablja predvsem zato, ker je ta oseba najbolj objektivna

ter nepristranska. A takšna vrsta coachinga je za organizacijo lahko tudi tvegana, ker oseba, ki se jo izobražuje v tej smeri, lahko tekom procesa ugotovi, da bi raje delala kaj drugega in začne iskati drugo zaposlitev. (Dexter in drugi 2011)

2. Starejša izkušenejša oseba: takšna oseba predstavlja izkušenejšo osebo v odnosu ter deluje kot vzornik. Takšna oseba mora mentoriranca usmerjati in ga voditi do informacij, dostopnih v podjetju. (Barmer 2006) Dejstvo je, da takšen odnos lahko enačimo s tradicionalnim dojemanjem mentorskega odnosa.

3. Odsevni mentor: bistvo tega odnosa je, da mentor deluje na celostni ravni v smislu pomoči vodstvu pri iskanju težav pri poslovanju ter razvijanju sposobnosti, da se vodje lažje soočajo s poslovnimi partnerji.

Naslednja vrsta mentorstva je skupinsko mentorstvo, ki je že bilo predstavljeno v prejšnjih poglavjih ter opisuje skupino ljudi, ki delajo skupaj v okviru strokovnega oddelka – tako obstaja glavni mentor, ki ga dojemamo kot osebo, ki vodi ostale v skupini. Skupinsko mentorstvo je namenjeno tako sodelavcem znotraj strokovne skupine v organizaciji kot tudi novim zaposlenim, ki se vključijo v to skupino. Povratno mentorstvo pa lahko razumemo kot odnos med nekom, ki je v organizaciji v podrejenem položaju in med njegovim nadrejenim – v tem primeru podrejeni sodelavec svojemu nadrejenemu pomaga pri reševanju in razumevanju določenih problemov v organizaciji. Ta vrsta mentorstva je najbolj učinkovita pri podjetjih, ki se soočajo s problemi vključitve določenih vrst sodelavcev. Poznamo pa tudi karierni coaching, kjer gre v bistvu za proces usmerjanja posameznika, da deluje v skladu z izbrano karierno potjo. Coach v tem primeru zaposlenemu pomaga odkriti ter razviti veščine, vendar pa ga pri tem ne obsoja, svetuje in prepričuje – kvečjemu zaposlenemu strokovno znanje delijo z njim. (Barmer 2006; Dexter in drugi 2011)

4 ORGANIZACIJSKA PODPORA MENTORSTVU

Mentorstvo se prične, ko mentor začne nuditi mentorirancu višjo strokovno podporo v smislu razvoja kariere in nudenja podpore pri opravljanju njegovega dela. Mentor nudi poklicno oporo svojemu mentorirancu, mu pomaga pri učenju za učinkovito delo v organizaciji in ga pripravi za napredovanje. Skozi mentorski odnos mentor mentorirancu omogoča izpolnjevanje nalog preko lekcij, ki mentorirancu omogočajo

vzpon po podjetniških lestvicah tako horizontalno kot tudi vertikalno. S tem ko mu mentor nudi psihološko oporo, usposabljanje, izobraževanje ter izpolnjevanje nalog, se hkrati tudi sam poklicno izpopolnjuje in gradi funkcijo poklicnega mentorstva. (Noe 1988) Na tej točki se začneja izoblikovati tudi psihološka funkcija, ki jo mentor nudi mentorirancu preko razvijanja lastne identitete in zbujanja samozavesti in učinkovitosti vlog.

Organizacijsko podporo mentorstvu najlažje spremljamo preko formalnega in neformalnega mentorstva, čeprav je odnos med akterjema velikokrat še zmeraj uganka. Večina študij je osredotočena na demografske podatke in kasnejši poklicni razvoj. V formalnih mentorskih programih so v program vključeni predvsem zaposleni, ki so dovolj izkušeni ter že delajo v organizaciji, čeprav lahko za to nalogo organizacija zaposli tudi zunanjega mentorja/zaposlenega. »Ena sama spremenljivka, ki bi lahko igrala bistveno vlogo pri določanju razpona zagotovljenega mentorstva, je formalni nivo mentorjevega nivoja pripadnosti organizaciji.« (Weinberg in Lankau 2011) Dejstvo je, da je učenje s strani mentorja po drugi strani opredeljeno kot mentorjeva pripadnost organizaciji – bolj kot se torej mentor počuti del organizacije, boljši je mentorski program. Tako so zaposleni, ki čutijo veliko pripadnost organizaciji, pripravljeni dati več navora za organizacijske namene; ne samo v smislu opravljenega dela, ampak tudi samoumevnosti za prostovoljno delo, pomoči ter potrjevanja organizacijskih ciljev. (Weinberg in Lankau 2011)

Formalni mentorski program lahko povzroči višjo stopnjo organizacijske pripadnosti kot neformalni mentorski program. To pripadnost imenujemo afektivna zavezanost in se nanaša na stopnjo, do katere je posameznik čustveno navezan na organizacijo ter deluje v skladu z njenimi cilji. Posameznik v okviru formalnega mentorskega programa lahko razvije t. i. psihološko lastništvo, preko katerega se razlaga stopnja pripadnosti. Bistvo je, da formalni mentorski program privede do večjega razvoja mentorskih funkcij, ki jih ima neki zaposleni v organizaciji. (Weinberg in Lankau 2011) Po Pierceu in drugih (2006) psihološko lastništvo razumemo kot navezanost posameznikov na določeno stvar, v tem primeru na organizacijo in njeno kulturo. Ves pojav je povezan z identiteto posameznika, ki je izpopolnjena takrat, ko je izpolnjen organizacijski cilj. Mentorji prav zaradi navezanosti na organizacijo ter psihološkega

lastništva lahko v okviru formalnega mentorskega programa prenesejo več funkcij na mentoriranca, kot bi to storili v okviru neformalnega programa. Tako so mentoriranci (kot manj izkušeni sodelavci) deležni večje stopnje izobraževanja, mentorji pa se bolj trudijo za to, da bi mentoriranci delovali v skladu z vrednotami organizacije ter da bi bolj razvijali svojo vlogo v njej. (Weinberg in Lankau 2011)

Mentor in mentoriranec že od vsega začetka preživljata kvaliteten čas skupaj ter se izpopolnjujeta. Weinberg in Lankau (2011) poudarjata, da več časa kot preživita mentor in mentoriranec v medsebojnem odnosu, več funkcij bo mentor prenesel na mentoriranca (tukaj se šteje osebna komunikacija, elektronska pošta, telefonski pogovori ter ostala vrsta komunikacije). Mentorji, ki več časa preživijo s svojimi mentoriranci, razvijejo večjo stopnjo psihosocialne podpore.

Odnos med mentorjem in mentorirancem se skoraj zmeraj začne kot formalen odnos, ki pa sčasoma lahko preide v neformalnega. Na tej stopnji so formalni mentorski programi izvedeni ter se oba akterja v odnosu prilagajata organizaciji ter v primeru dvostranskega odnosa začneta vključevati notranje okolje organizacije ter druge sodelavce v njun krog mentorstva. Časovna omejitev celotnega programa ter odnosa je potrebna predvsem s strani vodstva podjetja, da je lažje izvesti evalvacijo programa ter potegniti črto pozitivnih ter negativnih plati dotičnega mentorskega odnosa. Verjetno bo mentoriranec kljub časovni določitvi mentorskega programa še vedno za mnenje ter nasvete raje povprašal na začetku dodeljenega mentorja, ker je z njim že razvil odnos – mogoče lahko pravimo, da je mentoriranje dolgotrajen proces z različnimi stopnjami razvoja in intenziteto.

4.1 ODNOS MED MENTORJEM IN MENTORIRANECM

Med mentorjem in mentorirancem se že na začetku izoblikuje odnos mentorstva, ki temelji na zaupanju ter podpiranju drug drugega. V neformalnem mentorskem odnosu si akterja izbereta drug drugega zaradi nekih skupnih lastnosti, zaradi t. i. kemije v odnosu, diadi. V formalnem mentorskem odnosu pa se posamezniki med seboj ne izbirajo sami, zato se med njimi lahko zraven prijateljske povezave razvijejo različne vrste odnosov. (Germain 2011) V odnosu se lahko pojavijo naslednje kombinacije:

- mentor/mentoriranec, ki vzbuja občutek varnosti/mentoriranec,
- izogibajoč se mentor/mentoriranec in
- nestrpen mentor/mentoriranec.

Iz tega lahko naredimo različne kombinacije mentorjev in mentorirancev ter lažje razumemo njun odnos. V primeru, da imamo *mentorja, ki vzbuja občutek varnosti ter enakega mentoriranca*, gre za obojestransko izkazovanje vedenja, ki postavlja obe strani v ospredje. Mentoriranec čuti, da je mentor prva oseba, ki mu bo lahko zaupal ter se nanj obrnil, hkrati pa se oba izmed akterjev v odnosu zanašata na povratne informacije, ki jih bosta prejela z nasprotne strani in se upata spraševati za nasvete in pomoč. Mentor v tem primeru postavlja naloge, zaupa svojemu mentorirancu ter mu zagotavlja psihosocialni razvoj v organizaciji. Tudi ko sta mentor in mentoriranec fizično ločena, se še zmeraj čutita dolžna pomagati drug drugemu – takšna diada je najboljša pri reševanju konfliktov ter razvija večjo socialno kompetentnost. (Scandura in Pellegrini 2004; Germain 2011)

Drugi primer diade je *nestrpen mentoriranec ter mentor, ki vzbuja občutek varnosti*. Takšen mentoriranec ne more nikoli izkoristiti vse podpore, ki mu jo mentor nudi skozi odnos. Značilno je, da pogosto iščejo pomoč brez neke velike potrebe, pričakujejo pomoč mentorja za naloge, ki zahtevajo večjo stopnjo avtonomnega delovanja, razkrivajo večjo stisko, kot jo dejansko čutijo, ljubosumni so na druge mentorirance ter se sprašujejo o podpori mentorja, hkrati imajo občutek, da ne morejo uspeti brez pomoči mentorja. Mentorji po drugi strani lahko čutijo neuspeh pri razvijanju odnosa, ker nimajo povratne informacije od mentorirancev – tako prenehajo z vlaganjem v odnos, ker mentoriranec ne pokaže napredka. (Scandura in Pellegrini 2004)

V odnosu *mentorja, ki vzbuja občutek varnosti ter izogibajočega se mentoriranca*, leta pogosto deluje na način, ki ne vključuje skoraj nikakršne mere prilagajanja odnosu ter spremembam v poslovnem delovanju. Mentoriranci se pogosto počutijo ogrožene, odvisne od mentorjev, prav tako pa čutijo, da mora mentor zmeraj znova potrjevati njihovo vedenje. Počutijo se ogrožene, ko mentor izbere drugo alternativo – mentoriranec je izrazito ciničen in sarkastičen in ne pričakuje povratnih informacij s strani mentorja. (Germain 2011)

Po drugi strani pa imamo tudi odnose, kjer gre za mentorirance, ki vzbuja občutek varnosti ter za nestrpne in izogibajoče se mentorje. Pri prvi diadi (*mentoriranec, ki vzbuja občutek varnosti ter nestrpen mentor*) mentor ne podpira mentoriranca ter ima težave z zaupanjem mentorju pri njegovem opravljanju dela. Mentorji raje razvijajo psihosocialne funkcije, kot da bi razvijali karierne funkcije za mentorja, ter na nek način želijo zavirati uspeh mentoriranca – tipične lastnosti takšnega mentorja so občutljivost, sebičnost in obsedenost s kontrolo. Celoten odnos med mentorjem in mentorirancem pa lahko postane postranski. (Scandura in Pellegrini 2004; Germain 2011)

Če pri obeh akterjih v odnosu *odkrivamo nestrpnost*, se odnos kaj kmalu lahko prevesi v medsebojno sovražnost med akterjema, ker so odnosi preveč disfunkcionalni, celoten odnos pa se prevesi v začaran krog iskanja udobja, vendar vseeno akterja ne moreta zaznati potreb drug drugega. Ta odnos vodi v pretirano navezanost, vendar hkrati mentor ne bi smel mentorirati takšnega mentoriranca, ker le-ta ne bo razvil lastnosti, ki bi jih moral za uspešno opravljanje svojega dela – mentoriranci se držijo ob strani, bojijo se odzivov za slabo delovanje ter se hitro razburijo. V primeru nestrpnega mentorja ter izogibajočega se mentoriranca se mentor lahko preveč zanaša na mentoriranca, ki pa ga ta vpletenost lahko prestraši. Čez celoten proces se mentorji pritožujejo nad mentoriranci, da ti ne vedo, kako se morajo prilagoditi nadrejenemu, med akterjema pa se vzpostavi vzajemna frustracija. (Scandura in Pellegrini 2004)

Pri diadi *izogibajočega se mentorja ter mentoriranca, ki daje občutek varnosti*, mentor večjo vrednost daje razvoju kariere kot razvoju psihosocialnih funkcij med akterjema. Mentorje opisujemo kot izrazito hladne, jezne, skrivnostne ter nezainteresirane za osebne stike z mentorirancem, ampak je skoraj vsa komunikacija izvedena na daljavo – mentorji lahko mentorirance celo zanemarijo ter se ne potrudijo, da bi le-ti razvijali odnose. V takšnem odnosu se mentoriranci za pomoč raje obrnejo na druge sodelavce. Po drugi strani *izogibajoč se mentor in nestrpen mentoriranec* nimata skoraj nobenih stikov med sabo oz. mentoriranec od mentorja ne dobiva povratnih informacij. Mentoriranci iščejo visoko stopnjo bližine z mentorji, ki pa poudarjajo, da so mentoriranci preveč čustveno navezani na odnos. Na koncu

pa imamo še odnos izogibajočega se mentorja ter mentoriranca, kar pa vodi k delovanju na daljavo in izogibanju neposrednih konfliktov. Takšen mentorski program lahko uspe v poklicih, ki ne zahtevajo velike mere socialne interakcije, sta pa mentor in mentoriranec razumljena kot manj zahtevna sodelavca ter sta pogosto nagnjena k individualnemu delu ter se s sodelavci (razen drug z drugim, ker sta primorana) ne želita ukvarjati. (Scandura in Pellegrini 2004; Germain 2011;)

Pri pregledu vrst odnosov med mentorjem in mentorirancem smo ugotovili, da moramo biti zelo pozorni tudi na osebno tendenco v mentorskem odnosu ter lahko kot del formalnega mentorskega programa izpostavimo tudi to, da morajo biti vodje podjetjih zelo previdni pri oblikovanju odnosov med sodelavci. Formalni mentorski program se pogosto nanaša na odnos med mentorjem in mentorirancem, ki si ga nista izbrala sama, zato ga je potrebno voditi preko mehanizmov za vzpostavitev kontrole nad odnosom. Oba akterja sta drug drugemu neznana ter se bosta preko programa lažje spoznala in razvila inovativno delovanje s pomočjo drug drugega – ravno zaradi tega je potrebno biti pozoren pri izbiri, da se ne zatre kreativnost pri delu. Zato je potrebno kot predhodni del izdelave formalnega mentorskega programa razmisliti o t. i. ocenjevalni lestvici za zaposlene, preko katere lahko preverimo, kateremu stilu navezanosti na drugega človeka pripada določeni zaposleni.

5 EMPIRIČNI DEL

Empirični del diplomske naloge bo obsegal študijo primera izbrane organizacije Špica International, d. o. o., sistemi za avtomatsko identifikacijo – v nadaljevanju podjetje Špica International, d. o. o. Celoten empirični del bo zasnovan preko kvalitativne metode (strukturiran intervju z vodstvom podjetja Špica International, d.o.o.), kvantitativne metode (vprašalniki za novozaposlene ter mentorje) in izdelave programa za novozaposlene v okviru t. i. paketa dobrodošlice (*angl. »Welcome package«*). Vzorec za strukturirani intervju predstavljajo 3 osebe, ki skupaj tvorijo vodstvo podjetja – generalni direktor ter dva direktorja posameznih divizij dejavnosti podjetja. Po drugi strani bodo vzorec pri anketah predstavljali trenutni mentorji ter mentoriranci v podjetju, ki so bili izbrani glede na funkcijo, ki jo imajo v podjetju. Na koncu empiričnega dela pa bom kot glavno rešitev diplomske naloge predlagal formalni mentorski program, ki bi bil podjetju v pomoč pri mentoriranju na vseh ravneh.

5.1 OPIS PODJETJA ŠPICA INTERNATIONAL, D. O. O.

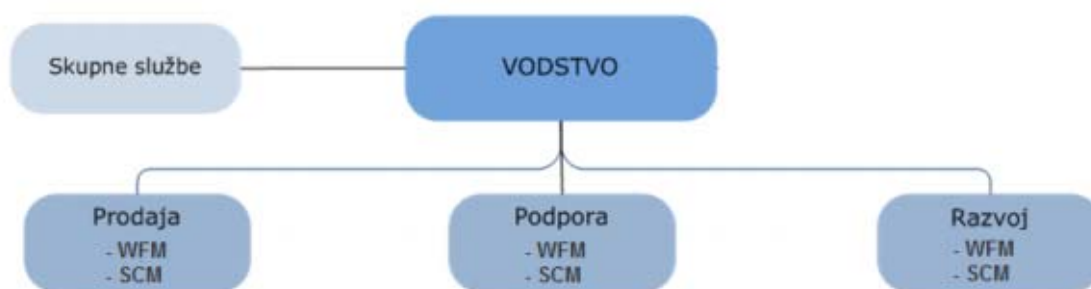
Podjetje Špica International, d. o. o. je vodilni slovenski ponudnik na področju informacijskih sistemov in rešitev za obvladovanje časa in prostora. Podjetje je s svojo dejavnostjo začelo v začetku 80-ih let in si je do sedaj razvilo široko bazo uporabnikov ter z dolgoletnimi izkušnjami ustvarilo vodilno pozicijo v Sloveniji. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1989, poslovna strategija pa je enaka že od vsega začetka in temelji na razvoju lastnih rešitev. (Špica International 2014; Košnik 2013)

Osnovna dejavnost podjetja je avtomatska identifikacija delovnega časa, se je pa podjetje specializiralo tudi na naslednjih področjih: skladiščno poslovanje, prodaja na terenu, popis osnovnih sredstev in hotelskih sistemov – vse to so dejavnosti podjetja, ki je prisotno tudi na tujih tleh. Distributerji podjetja Špica International, d. o. o. so prisotni tako na domačih tleh kot tudi v tujini, kjer se nahajajo še odvisna podjetja na Hrvaškem, v Bosni, Srbiji ter Makedoniji. Špica International, d. o. o. je članica velike mreže mednarodnih združenj, za svoje poslovanje pa so prejeli certifikat kakovosti ISO 9001. Podjetje se je povezalo z najbolj znanimi tujimi proizvajalci (npr. Motorola

in Vingcard) in ima zgrajeno dolgoročno poslovanje – prav tako s tujimi proizvajalci podjetje stalno zagotavlja učinkovito domačo podporo dejavnostim. (Špica International 2014; Košnik 2013)

Podjetje je razdeljeno na štiri oddelke, prodaja, podpora in razvoj pa so razdeljeni še na dva pododdelka WFM (Work Force Management) in SCM (Supply Chain Management). V okviru WFM rešitev ločimo med sistemom Time and Space in Allhours – T&S sistem je sistem za učinkovito upravljanje z delovnim časom, Allhours pa je podoben program kot rešitev v oblaku. Rešitvi sta v celoti plod lastnega razvoja, medtem ko SCM divizija zajema avtomatsko identifikacijo in zbiranje podatkov in se povezuje z rešitvami tujih dobaviteljev. Poslanstvo podjetja je zagotavljati strankam in partnerjem napredne, inovativne in učinkovite poslovne rešitve, ki temeljijo na uveljavljenih produktih in storitvah. Stremijo pa k cilju postati vodilni sistemski integrator v regiji in svetovno prepoznaven ponudnik rešitev za korporativno varnost in registracijo delovnega časa. (Špica International 2014; Košnik 2013) Kultura podjetja je povezana s politiko kakovosti ter se nanaša na poslanstvo in cilj poslovanja organizacije.

Slika 5.1: Organizacija podjetja Špica International, d. o. o.



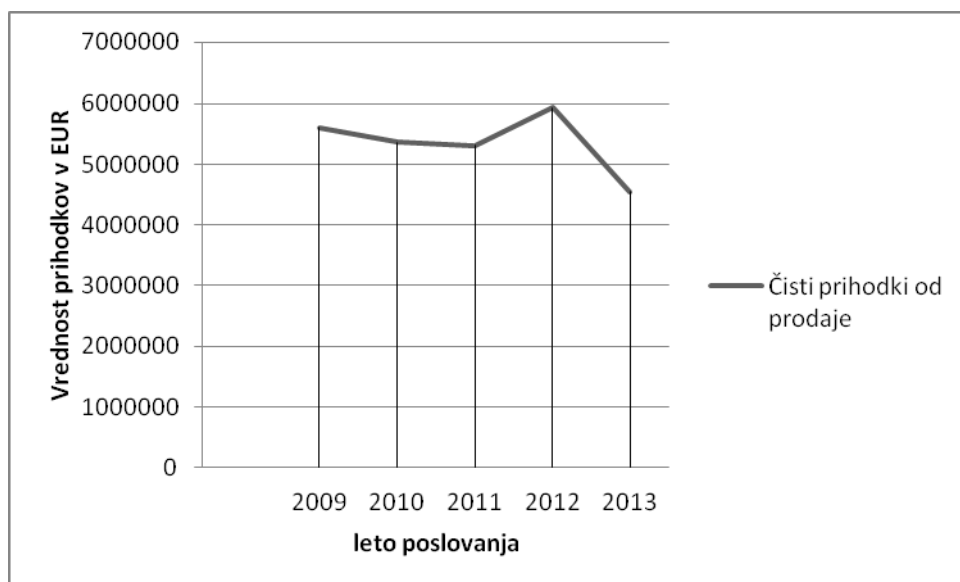
Vir: povzeto po Košnik (2013).

Število zaposlenih v podjetju znaša 20–49, uradna dejavnost podjetja je »J62.090 – Druge z informacijsko tehnologijo in računalniškimi storitvami povezane dejavnosti«, podjetje pa v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah iz leta 2009 uvrščamo med mala podjetja zaradi tega, ker ni mikro družba in izpolnjuje dve od teh meril:

– povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,

- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.800.000 EUR, in
- vrednost aktive ne presega 4.400.000 EUR.« (ZGD 2009)

Slika 5.2: Prikaz poslovne uspešnosti podjetja Špica International, d. o. o. na podlagi čistih prihodkov od prodaje za obdobje 2009–2013



Vir: povzeto po poslovnem imeniku Bizi (2014).

Kot je razvidno iz slike 5.2., podjetje Špica International, d. o. o. posluje pozitivno ter uspeva vzdrževati bolj ali manj konstantno vrednost čistih prihodkov. Edin viden padec se je zgodil v letu 2013, kar gre v veliki meri pripisati kriznemu obdobju. »Čisti prihodki od prodaje zajemajo prodajno vrednost trgovskega blaga in materiala ter opravljene storitve v nekem obračunskem obdobju (DDV ni vštet v to postavko).« Poslovni imenik Bizi (2014)

5.2 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Teoretični del diplomske naloge sem nameraval preveriti še empirično ter preko različnih metodologij izdelati inovativen formalni mentorski program, ki bi bil v pomoč organizaciji. Preko intervjujev in anket nameravam izvesti analizo sedanjega stanja mentorstva v podjetju, opredeliti sedanjo vlogo mentorja ter sproti preveriti, kako je mentorstvo urejeno sedaj za lažje razumevanje in oblikovanje programa.

Pri izdelavi formalnega mentorskega programa si nameravam pomagati z navodili za novozaposlene. Tako bi se novozaposleni seznanil s pravili v organizaciji ter se lažje vključil v proces dela. Notri bosta opredeljena tudi poslanstvo in vizija organizacije. Navodila za zaposlene lahko razumemo kot dober orientacijski program, ki pripomore ne le k zadržanju (dobrih) kadrov, temveč bo tudi bistveno prispeval k njihovi produktivnosti in občutenju pripadnosti organizaciji, kar pa zelo pozitivno učinkuje na celostno (pozitivno) organizacijsko klimo v podjetju. Hkrati bodo navodila pomoč mentorju, da bo zaposlenega opozoril na res ključne stvari organizacije ter tako imel pri sebi seznam opravil, na kaj mora biti pozoren.

Namen diplomske naloge je torej preveriti trenutno stanje mentorstva v podjetju Špica International, d. o. o. ter izdelati enoten program za mentorje in mentorirance, cilji pa se navezujejo na zgoraj poudarjeno – izdelava formalnega mentorskega programa.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjal v empiričnem delu in so povezana s podjetjem Špica International, d. o. o., so opredeljena v uvodnem delu diplomske naloge.

5.3 METODOLOGIJA IN POSTOPEK ZBIRANJA PODATKOV

Kvalitativno metodo sem izbral za tri intervjuje z: generalnim direktorjem, direktorjem WFM divizije in direktorjem SCM divizije. Intervjuje sem opravil z vsakim posebej v različnih časovnih obdobjih, vse na sedežu podjetja. Vsi so bili pripravljene na pogovor, hkrati pa se ni pojavljalo pretirano nerazumevanje vprašanj ter odgovorov, ti so bili posneti ter ponovno predvajani in zabeleženi preko transkripta. Vprašanja za intervju so bila izdelana v skladu z raziskovalnimi vprašanji ter v logičnem zaporedju od splošnih podatkov do morebitnih sprememb ter preverjanja aktualnosti za vzpostavljanje mentorskega programa v prihodnosti. Pri intervjuju sem uporabljal povsem odprti tip odgovorov, tako da so intervjuvanci lahko svobodno z mojimi usmeritvami odgovarjali na zastavljena vprašanja. Tako se nam je hkrati odprlo še novo področje za pogovor, na katerega na začetku mogoče niti nisem pomislil.

V okviru kvantitativne metode sem se osredotočil na ankete z mentorji in mentoriranci predvsem v smislu, da preverim sedanje stanje ter dojemanje mentorstva. Tega sem se lotil na način izbranih trditev, ki se navezujejo na mentorstvo in izražajo individualno strinjanje oz. nestrinjanje (trditve so bile ocenjene s številkami 1–5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »delno se strinjam«, 4 »se strinjam«, 5 »popolnoma se strinjam«). Na začetku ankete sem preverjal izobrazbo, spol ter vrsto zaposlitvene pogodbe, da kasneje preverim, če obstajajo kakšni specifični vzorci za primerjavo. Po dogovoru z mentorico v podjetju Špica International, d. o. o. je bilo izbranih 8 mentorjev preko internega komunikacijskega omrežja ter 7 mentorirancev, ki so bili v podjetju zaposleni v zadnjih šestih mesecih. Ankete so bile izvedene v mesecu maju 2014, zato sem upošteval sodelavce, ki so v podjetju zaposleni od novembra naprej. Vprašanja za anketo sem oblikoval v pet sklopov – v prvem sklopu so demografski podatki, drugi sklop opisuje osebno dojemanje mentorstva, tretji sklop osebne izkušnje z mentorstvom, četrti sklop se ukvarja s potencialno koristnostjo vzpostavljenega mentorskega programa v organizaciji in peti, odprti tip vprašanja, pa se nanaša na vprašanja o prednostih, ki bi jih mentorji in na drugi strani novozaposleni pridobili z mentorskim programom. Obe anketi sem prilagodil glede na ciljno skupino, čeprav se sklopi vprašanj pri obeh skupinah enako imenujejo.

5.4 REZULTATI ANALIZE

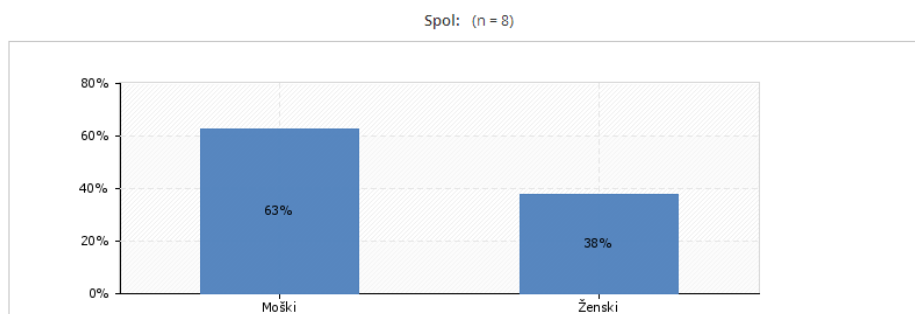
V naslednjih poglavjih bodo predstavljene analize rezultatov – naprej analizi anket z mentorji in novozaposlenimi, nato pa še povzetki intervjujev z vodilnimi v podjetju. V zadnjem poglavju bo kot rešitev predstavljen formalni mentorski program ter navodila za novozaposlene kot del tega programa.

5.4.1 REZULTATI ANKETE Z MENTORJI

V anketi je sodelovalo 8 mentorjev iz različnih oddelkov v podjetju (podpora, razvoj, prodaja). Nerazumevanja pri vprašanjih ni bilo zaslediti, na zadnje, odprto vprašanje je odgovorilo 7 oseb. Ankete so bile anonimne ter bodo analizirane po posameznih vprašanjih, neodvisno od demografskih značilnostih. V raziskavo je bilo vključenih 5 oseb moškega spola ter 3 osebe ženskega spola, večinska izobrazba mentorjev je

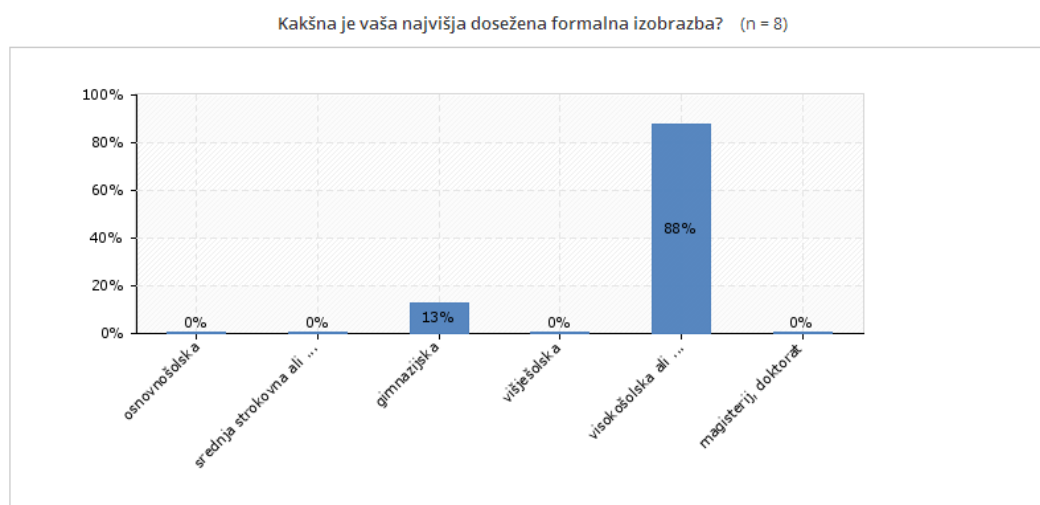
univerzitetna (88 %), zaposlitev pa za nedoločen čas (100 %). Spodaj so prikazani demografski podatki anketarjev.

Slika 5.3: Spol anketirancev



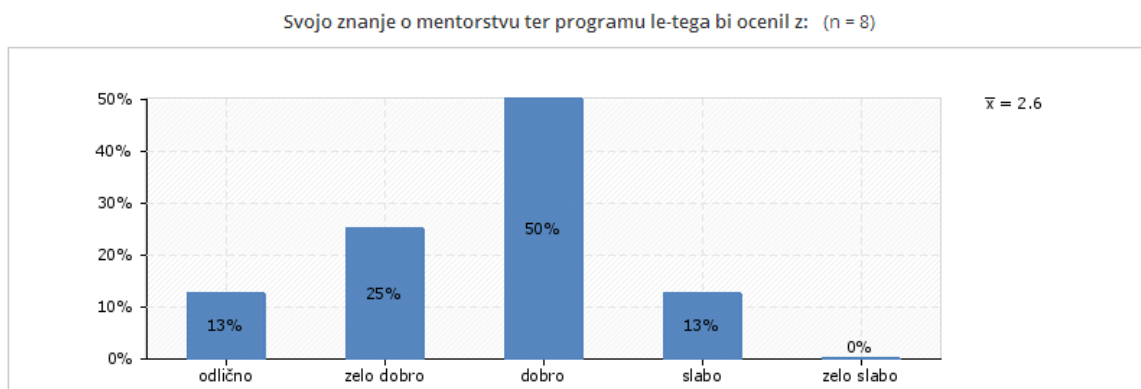
Grafi prikazujejo, da so naključno izbrani mentorji večinoma moškega spola (63 %), ženskega spola pa jih je 38 %.

Slika 5.4: Najvišja dosežena formalna izobrazba anketirancev



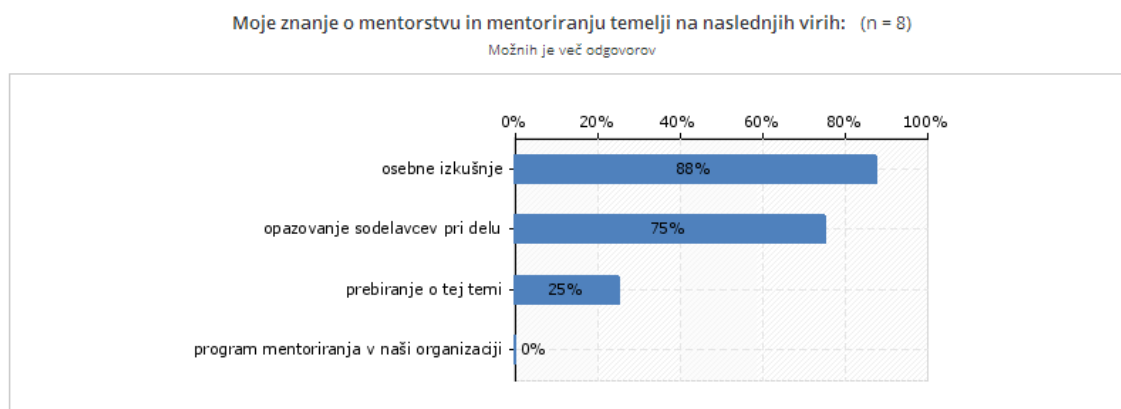
Pri mentorjih prevladuje zaposlitev za nedoločen čas (100 %), stopnja izobrazbe pa je v večini visokošolska ali univerzitetna (88 %), medtem ko ima drug mentor gimnazijsko izobrazbo (13 %). Na podlagi podatkov lahko ugotovimo, da gre za stabilno podjetje, mentorji pa so v večini osebe moškega spola, kar lahko pripišemo dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja.

Slika 5.5: Ocena osebnega znanja o mentorstvu



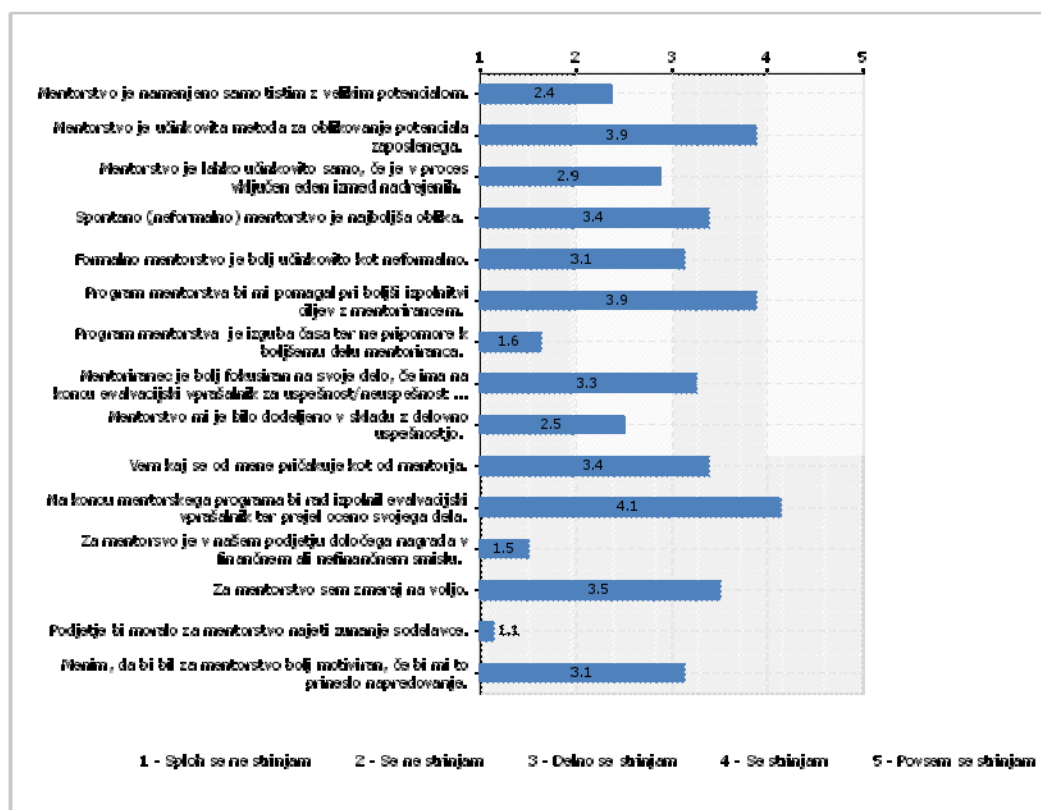
Iz grafa je razvidno, da 50 % mentorjev meni, da je njihovo mnenje o mentorstvu dobro, 25 % mentorjev meni, da je njihovo mnenje o mentorstvu zelo dobro, 15 % pa, da je odlično oz. po drugi strani slabo. Iz tega lahko razberemo, da večina mentorjev meni, da imajo vsaj dobro znanje o mentorstvu.

Slika 5.6: Temelji znanja o mentorstvu



Rezultati kažejo, da je večina mentorjev znanje o mentorstvu pridobila iz osebnih izkušenj (88 %) in opazovanja sodelavcev pri delu (75 %). Na področju samoizobraževanja o tej temi je procent dokaj nizek – 25 %, medtem ko programa za mentorstvo organizacija tako še nima izdelanega, zato vrednost znaša 0 %.

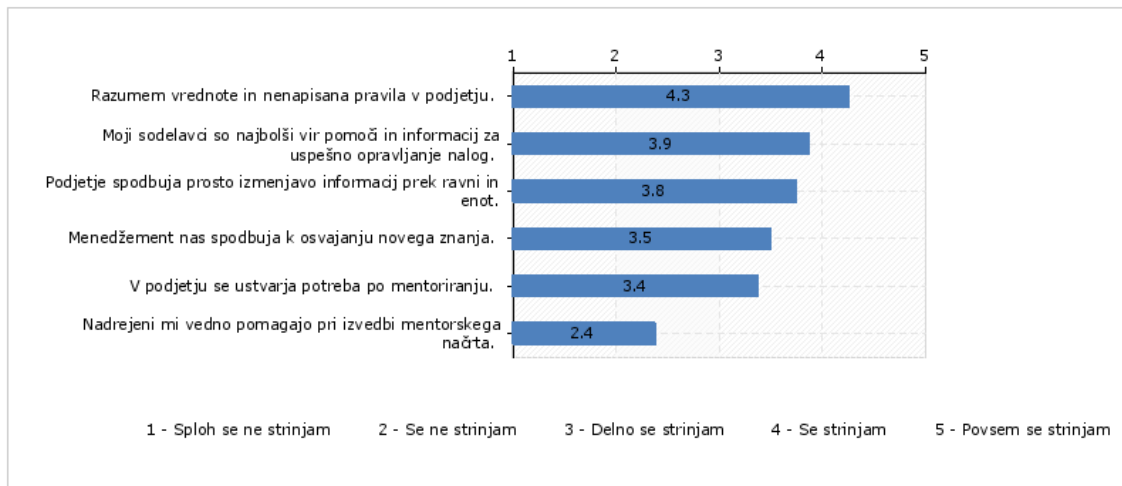
Slika 5.7: Spodaj so navedene trditve, povezane z anketiranim dojemanjem mentorstva (n = 8)



Mentorstvo je po mnenju mentorjev pomembno pri razvijanju potenciala zaposlenega, v večini pa mora biti namenjeno vsem zaposlenim, ne samo tistim z najvišjim potencialom. Hkrati tudi ni pomembno, da je mentor nujno nekdo izmed vodij oddelka oz. da je vodja oddelka vedno prisoten. Pri vrstah mentorstva mentorji enak delež učinkovitosti pripisujejo tako neformalnemu (3,4/5) kot tudi formalnemu mentorstvu (3,1/5). Če rezultate navežemo s programom mentorstva, bi ta mentorjem v večini (3,9/5) pomagal pri izpolnjevanju zastavljenih ciljev. Glede jasnosti njihovih nalog ter dejstva, da jim je bilo mentorstvo dodeljeno, odločilne vloge ni imela delovna uspešnost (2,5/5), mentorjem pa ni povsem jasno, kaj se od njih pričakuje kot od mentorjev (3,4/5). Velik delež mentorjev (4,1/5) se strinja, da bi po končanem mentorskem programu radi prejeli povratno informacijo o svojem delu, hkrati pa so za mentorstvo praviloma zmeraj na voljo. Najmanjše strinjanje opazimo pri trditvah o zunanjem izvajanju mentorstva (1,1/5) ter o nagrajevanju kot motivaciji pri mentorstvu (1,5/5).

Slika 5.8: Trditve, povezane s potrebo po mentorstvu v podjetju

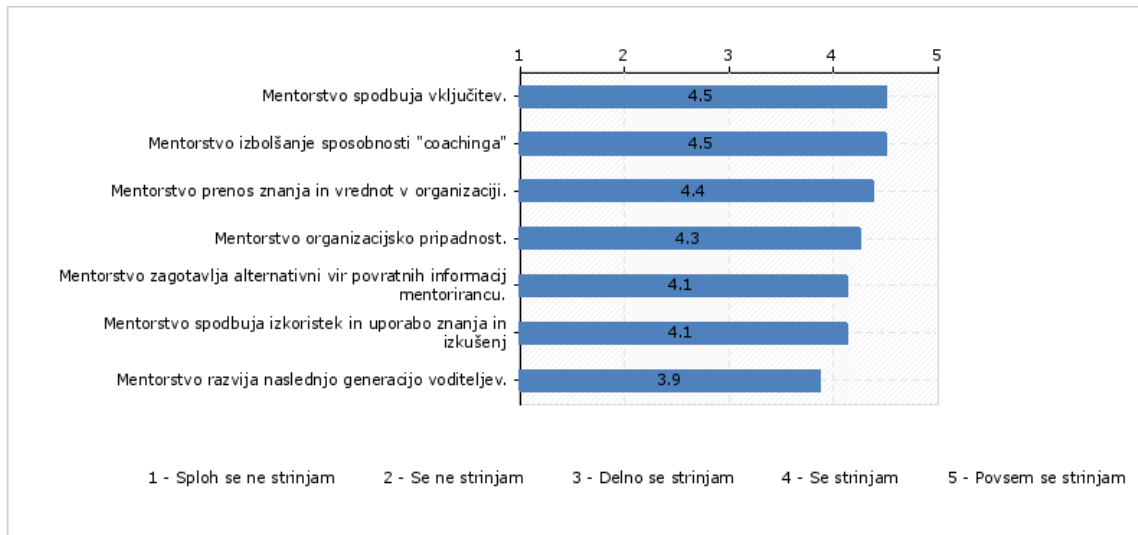
Spodaj so navedene trditve, povezane s potrebo po mentorstvu. Trditve ocenite s številkami od 1 – 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »delno se strinjam«, 4 »se strinjam«, 5 »popolnoma se strinjam«. (n = 8)



V podjetju se po mnenju mentorjev ustvarja delna potreba po mentoriranju (3,4/5), velika večina pa se čuti povezana z vrednotami in kulturo ter klimo v podjetju. Mentorji kažejo veliko navezanost na sodelavce ter njihovo znanje in izkušnje (3,9/5), kar lahko povežemo še z odgovorom o tem, na katerem viru temelji njihovo znanje o mentorstvu. Hkrati glede na odgovore mentorjev vidimo, da jih vodstvo spodbuja k osvajanju novega znanja (3,5/5), to pa se večinoma prenaša po oddelkih organizacije, po drugi strani pa mentorji menijo, da jim narejeni delno pomagajo pri izvedbi mentorskih načrtov (2,4/5). To lahko povežemo s tem, da podjetju manjka formalni mentorski program, ki bi bolj združil ravni med sabo.

Slika 5.9: Trditve, povezane s potencialno koristnostjo vzpostavljenega mentorskega programa

Spodaj so navedene trditve, povezane s potencialno koristjo vzpostavljenega programa mentorstva v podjetju. Trditve ocenite s številkami od 1 – 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »delno se strinjam«, 4 »se strinjam«, 5 »popolnoma se strinjam«. (n = 8)



Po mnenju mentorjev je mentorstvo definitivno povezano z večjo vključenostjo zaposlenih, hkrati pa zanje izboljša sposobnost »coachinga«. Mentorji menijo, da se preko programa prenašajo vrednote in znanja v organizaciji ter večja pripadnost organizaciji. Vse zgornje trditve mentorjem predstavljajo pomemben del mentorskega programa, še najmanj se strinjajo s trditvijo, da mentorstvo razvija naslednjo generacijo voditeljev (3,9/5).

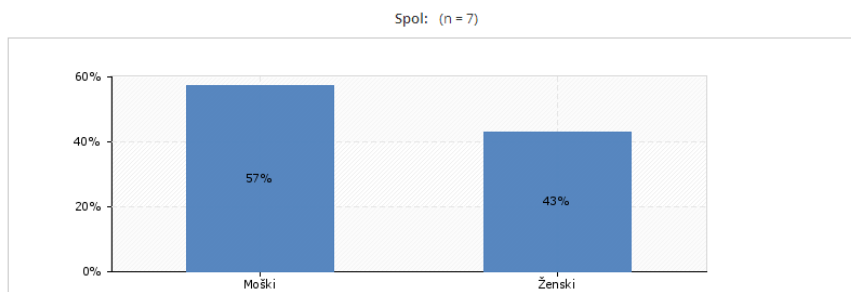
To vprašanje lahko povežem z naslednjim, kjer so mentorji odprto odgovarjali na vprašanje, kaj bi pridobili, če bi podjetje vzpostavilo formalni mentorski program. Večina mentorjev je poudarila, da bi s tem pridobili lažji pregled nad svojim delom ter stvarmi, katere morajo še prej urediti. Poudarili so, da bi s formalnim mentorskim programom v večini pridobili večji nadzor nad delom ter nad stvarmi, ki jih morajo predati ter poudariti. Po mnenju večine bi se s tem povečala tudi motiviranost obeh strani v odnosu – tudi delo bi bilo po mnenju mentorjev bolj strukturirano. Mentorji glede na odgovore v večini vidijo vzpostavitev mentorskega programa kot pozitivno spremembo zanje in za mentorirance – s strani mentorjev predvsem kot večji nadzor nad predajo informacij. Eden izmed mentorjev je po drugi strani poudaril, da bi s tem dobili preveč strukturirano mentorstvo – po mnenju osebe formalni mentorski

program ne bi omogočil povezave na osebni ravni ter naloge ne bi bile prilagojene mentorirancu.

5.4.2 REZULTATI ANKETE Z NOVOZAPOSLENIMI

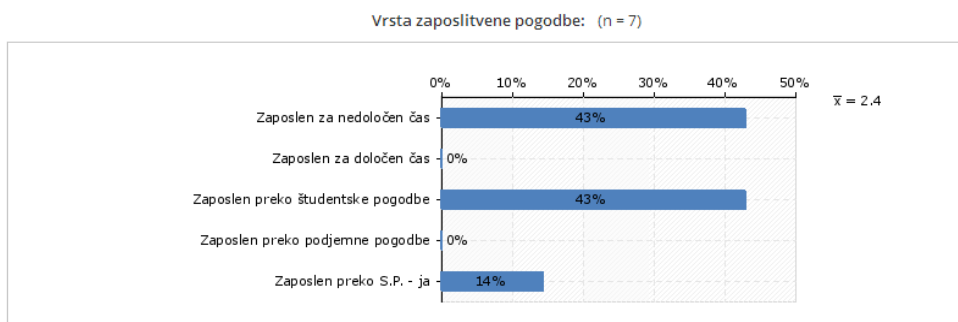
V anketi je sodelovalo 7 novozaposlenih v podjetju Špica International, d. o. o. To so bile osebe, ki so se v podjetju zaposlile pred manj kot šestimi meseci. Pri odgovorih se nerazumevanja niso pojavila, dva anketiranca na zadnje, odprto vprašanje nista odgovorila. V anketi so sodelovale tri osebe ženskega (43 %) in štiri osebe moškega spola (57 %). Demografski podatki so prikazani spodaj.

Slika 5.10: Spol anketirancev



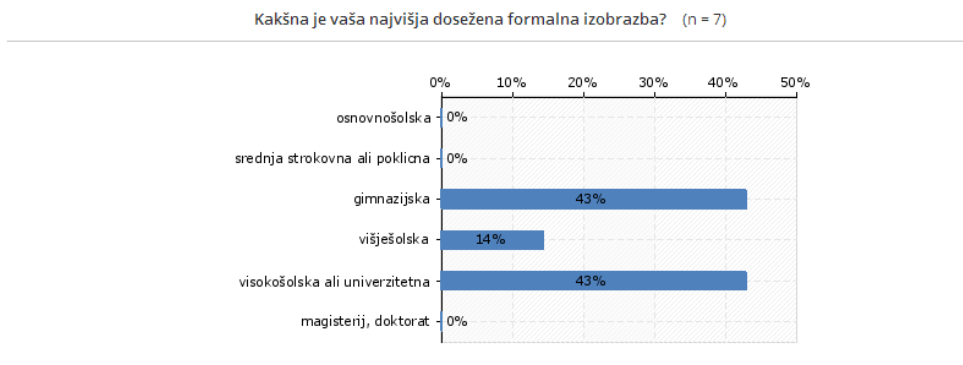
Iz podatkov je razvidno, da so v anketi sodelovali 4 moški ter 3 ženske.

Slika 5.11: Vrsta zaposlitvene pogodbe



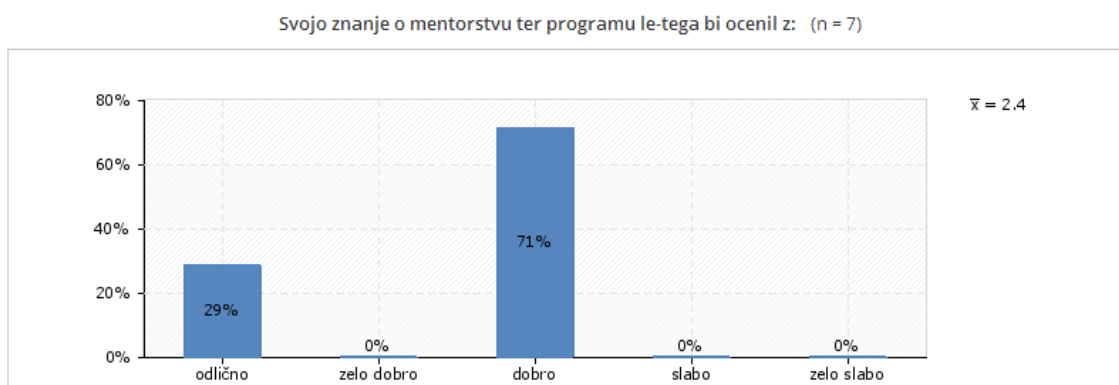
Večina anketirancev je zaposlenih za nedoločen čas, enak procent (43 %) pa se pojavlja še pri zaposlitvi preko študentske pogodbe.

Slika 5.12: Formalna izobrazba anketirancev



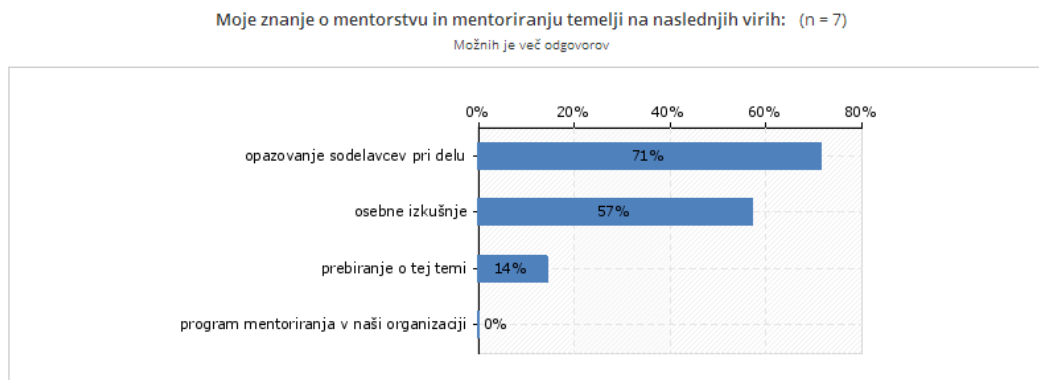
Tudi kar se tiče izobrazbe, se gimnazijska in visokošolska/univerzitetna pojavljata v enakem procentu (43 %), medtem ko se višješolska izobrazba pojavlja v 13 % odgovorov.

Slika 5.13: Ocena znanja o mentorstvu



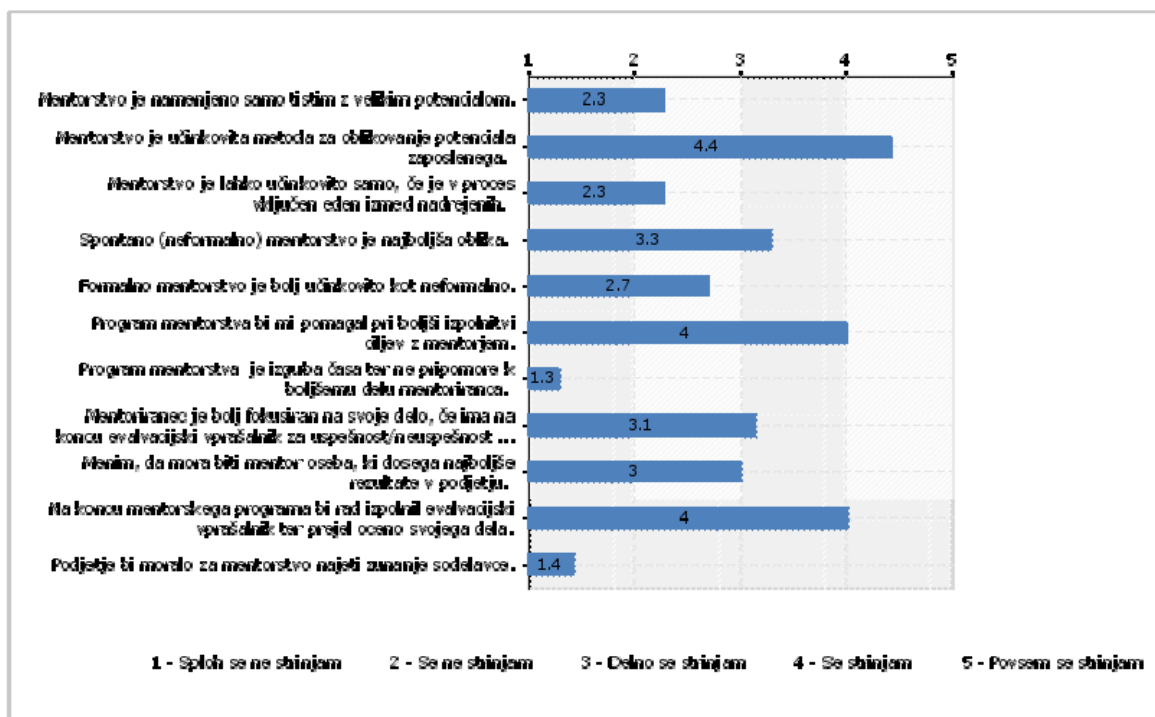
Iz podatkov je razvidno, da novozaposleni svoje znanje o mentorstvu v večini ocenjujejo z dobro (71 %), preostali pa z odlično (29 %). Če jih v tej točki primerjamo z mentorji, je znanje o mentorstvu pri njih boljše razvito.

Slika 5.14: Temelji znanja o mentorstvu



Novozaposleni so odgovorili, da so se največ o mentorstvu naučili pri opazovanju sodelavcev pri delu (71 %), nato preko osebnih izkušenj (57 %), najmanj pa preko prebiranja o temi (14 %), nič pa pri programu mentorstva v organizaciji, ker ta ni razvit.

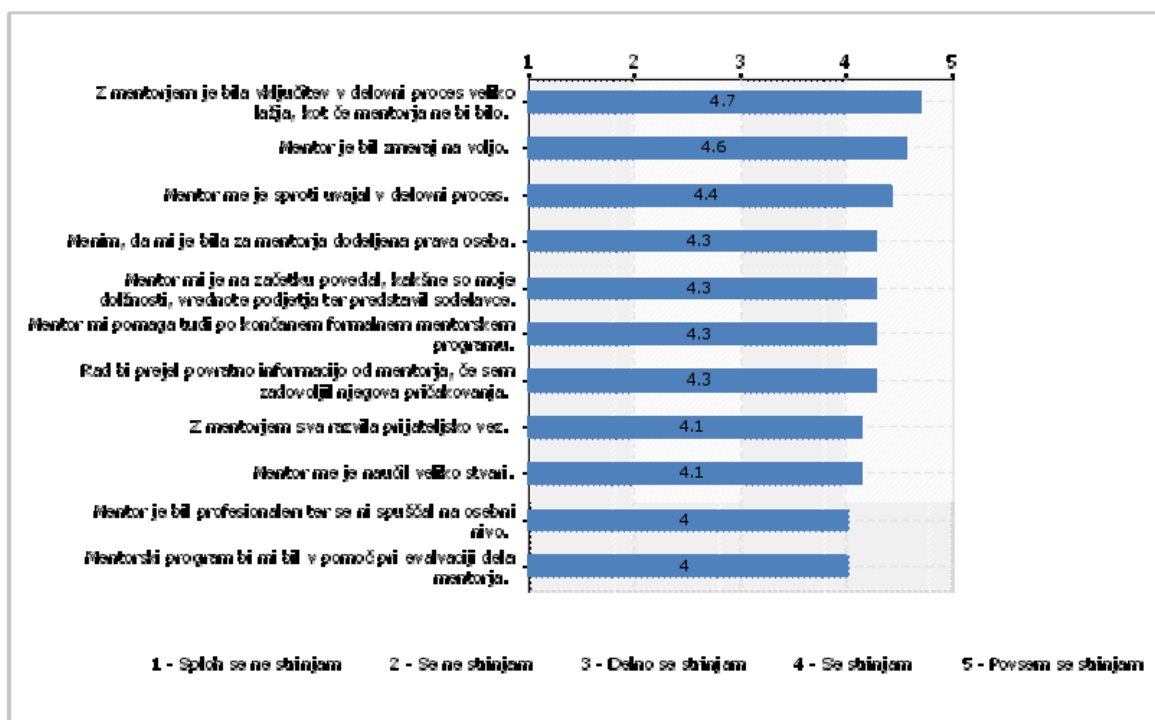
Slika 5.15: Spodaj so navedene trditve, povezane z dojetjem mentorstva novozaposlenih (n = 7)



Odgovori novozaposlenih se v tej točki ne spreminjajo bistveno od odgovorov mentorjev, čeprav so skupna samo začetna vprašanja. Na področju preferiranja spontanega (3,3/5) oz. formalnega mentorstva (2,7/5) pri novozaposlenih opazamo večje odstopanje simpatiziranja z določeno vrsto, kot ga opazimo pri mentorjih.

Novozaposleni se strinjajo s trditvijo, da bi bil mentorski program v pomoč pri izpolnitvi ciljev z mentorji (4/5), kar kaže na naklonjenost za mentorski program, hkrati pa bi na koncu radi prejeli oceno svojega dela (4/5). S trditvijo o fokusiranosti akterja na mentorski program, če imajo na koncu evalvacijski vprašalnik o uspešnosti programa, se delno strinjajo (3,1/5). Novozaposleni se glede na zgornje trditve strinjajo z uvedbo formalnega mentorskega programa, vendar mora biti prisotno tudi spontano mentorstvo.

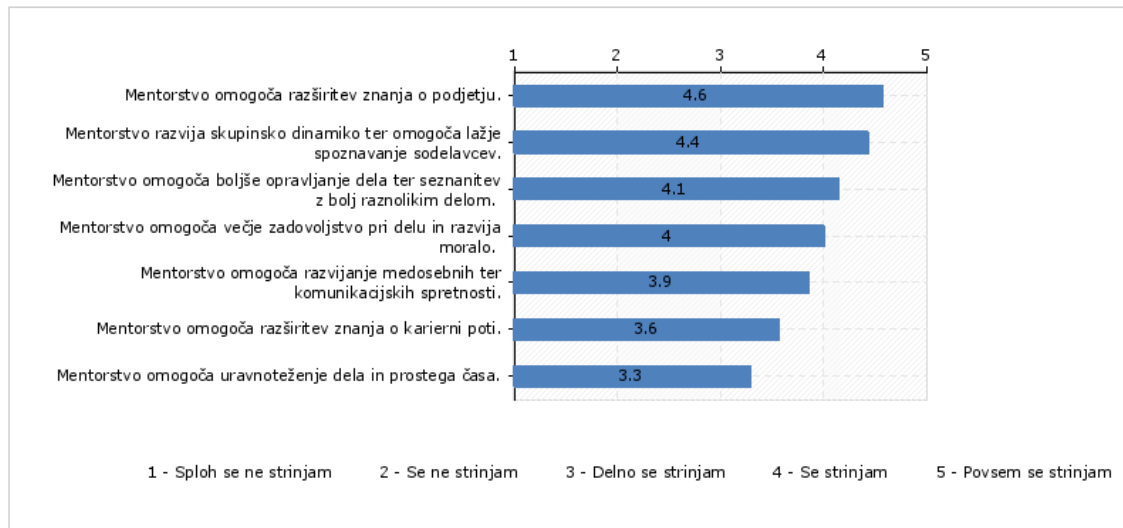
Slika 5.16: Osebne izkušnje z mentorstvom



Iz odgovorov novozaposlenih vidimo, da so pri vseh trditvah povprečja izbranih odgovorov 4 – se strinjam ali več. To nam lahko pove, da je mentorstvo v podjetju že zelo razvito ter so za mentorje izbrane prave osebe, ki se novozaposlenim posvetijo ter imajo dobro zastavljen individualni program izpeljave mentorstva. V podjetju ima vsak oddelek svojega mentorja, novozaposleni pa izhajajo iz različnih oddelkov, tako da lahko povzamemo, da je mentorstvo že (neformalno) razvito na vseh oddelkih. Najbolj so se novozaposleni strinjali s trditvijo, da so se z mentorjem veliko lažje vključili v delovni proces (4,7/5).

Slika 5.17: Trditve, povezane s potencialno koristnostjo vzpostavljenega mentorskega programa

Spodaj so navedene trditve, povezane s potencialno koristjo vzpostavljenega programa mentorstva v podjetju. Trditve ocenite s številkami od 1 – 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »delno se strinjam«, 4 »se strinjam«, 5 »popolnoma se strinjam«. (n = 7)



Novozaposlenim so bile pri tem vprašanju prednastavljene drugačne trditve, kot so bile mentorjem, ker zadevajo različne akterje v mentorskem razmerju. Trditve so bile ponovno v večini ocenjene z več kot 3 – delno se strinjam. Novozaposleni se najbolj strinjajo s trditvijo, da mentorstvo omogoča razširitev znanja o podjetju (4,6/5), medtem ko se najmanj strinjajo s trditvijo, da mentorstvo omogoča uravnoteženje dela in prostega časa (3,3/5) ter da mentorstvo omogoča razširitev znanja o karierni poti (3,6/5). Iz tega lahko sklepamo, da novozaposleni mentorstvo enačijo z uspešnostjo svojega dela v prihodnosti ter mentorja dojemajo kot osebo, ki jim pomaga pri implementaciji v podjetje, po drugi strani pa mentorstvo po mojem mnenju dojemajo preko psihosocialnih funkcij (zaupanje, medosebno podpiranje, razvijanje morale itd.), ne tako preko kariernih, ker so psihosocialne skozi anketo bolj izražene.

Pri navezavi vprašanja na zadnje, odprto vprašanje – *»Kaj sem pri mentorju pogršal in kaj bi spremenil? Bi enoten mentorski program lahko omogočil lažje vpeljevanje posameznika v podjetje?«* – lahko poudarimo, da je večina posameznikov odgovorila, da bi jim prav prišla navodila za zaposlene. Mentorski program po mnenju večine (na vprašanje je odgovorilo 5 od 7 anketirancev) lahko služi kot vodilo tako za mentorja kot za mentoriranca, je pa po mnenju anketirancev mentorstvo v podjetju že razvito

ter so mentorji svoje delo opravili zelo dobro. Pri enem posamezniku je bilo poudarjeno, da bi lahko v podjetju bolje predstavili oddelke ter kdo je za kaj odgovoren. To lahko po drugi strani rešimo z mentorskim programom ter listo opravil za mentorja, ki jo dobi tudi mentoriranec. Tako lahko sproti preverjata, kaj je bilo izvedeno in kaj še ne. Zanimiv je tudi odgovor o sprotnem uvajanju mentoriranja, kar bi s programom lahko rešili oz. mentoriranja sproti seznanili z dosedanjimi procesi v organizaciji.

5.5 ANALIZA INTERVJUJEV

Intervjuje z vodstvom podjetja sem opravil v časovnem obdobju treh tednov – vse intervjuje sem opravil na sedežu podjetja ter posnel na diktafon. Vsi intervjuvanci so pred izvedbo dobili intervju na vpogled, med samim izvajanjem intervjuja pa ni prihajalo do pretiranega nerazumevanja vprašanj. Intervju sem razdelil na 6 delov ter preverjal različne elemente mentorstva ter mentorskega programa (izvedeni intervjuji se nahajajo v prilogi). Deli intervjuja so naslednji:

1. splošno o mentorstvu ter pregledi dosedanjega sistema,
2. motivacija za mentorja in vrste motivacije,
3. ocenitev ustreznosti zaposlenega za vlogo mentorja in meritev uspešnosti mentorstva,
4. povratna informacija mentorskega programa in možnost spremljanja vpliva.

V podjetju Špica International, d. o. o. formalnega programa za mentorje še nimajo – vodstvo podjetja se strinja, da bi bilo potrebno na tem področju narediti korak naprej ter izvesti nek formalni program oz. ga vgraditi znotraj navodil za novozaposlene («Welcome package»). Intervjuvanci se strinjajo, da je mentorstvo zelo pomembno ter da mora biti v organizaciji vseprisotno, hkrati pa morata mentor in mentoriranec sproti skrbeti za razvijanje odnosa med njima. V podjetju bi na tem področju morali razvijati zaposlene na področju tako mentorstva novozaposlenega kot tudi strokovnega mentorstva med oddelki – za ta del mentorstva sicer ne bi potrebovali dodatnega mentorskega programa, ker si ga zaposleni sproti prilagajajo glede na potrebe. Na časovni ravni intervjuvanci poudarjajo, da bi moral biti program časovno

omejen ter bi moral vsebovati usmeritve, se bi pa mentorski program sproti prilagajal potrebam organizacije. Pomembno je tudi to, da se podjetja potrudijo za uspešno uvajanje novih zaposlenih, hkrati pa novozaposleni k odnosu lahko prispevajo tudi sami, cilji mentorstva pa so lahko oblikovani dolgoročno.

V podjetju finančna nagrada in z njo povezana motivacija še nista razviti. Intervjuvanci se zavedajo pomembnosti finančnih nagrad, vendar so po njihovem v enaki meri pomembne tudi neformalne nagrade. Nagrajevanje osebe, ki prevzame mentorstvo, se v podjetju še razvija. Po eni strani je namreč mentorstvo omenjeno tudi v opisu delovnih nalog in je že vključeno v delo posameznika, po drugi strani pa bi zaposleni bili verjetno bolj motivirani pri finančnem nagrajevanju. Po mnenju intervjuvancev je zaposlenim pomembno še napredovanje v povezavi z mentorstvom ter iskanje nekoga, ki te bo lahko nadomestil. Kot finančna nagrada se največ omenja bonus pri plači, kot neformalna pa napredovanje, graditev osebnega kroga zaposlenih, da mentor prevzame pozicijo voditelja, povratno učenje od mentoriranca itd. Vsi intervjuvanci menijo, da bi mentorski program omogočil večjo implementacijo zaposlenega v podjetje, hkrati pa bi moral le-ta biti časovno omejen, ker mora vseeno vsebovati kvartalne cilje.

Pogoji za mentorstvo se po mnenju intervjuvancev nanašajo na to, da mora biti mentor zaposlen v tistem področju dela kot mentoriranec ter da mora biti v podjetju zaposlen vsaj dve leti. Absolutno ne more biti mentor nekdo, ki je ravno pričel z delom v podjetju, hkrati pa se mentorstvo potem lahko prisodi nekemu, ki želi napredovati do vodstvenih pozicij in se preko mentorstva potem preverijo njegove sposobnosti dela z ljudmi. Eden izmed intervjuvancev poudarja, da so v podjetju tako ali tako zaposleni samo takšni, ki so sposobni mentorirati, drugi pa poudarja, da je mentor lahko nekdo, ki je v podjetju zaposlen vsaj dve leti.

Vsi intervjuvanci so mnenja, da je kazalec uspešnosti mentorstva tudi čas, ki pa naj ne bi presegal obdobja enega leta – tukaj mislim formalno. Bistvo mentorskega programa je, da imamo po mesecu, tromesečju ali letu neke cilje in rezultate, ki pa jih je potrebno določiti že na začetku ter jih potem sproti preverjati s pogovorom. Tukaj so intervjuvanci podali več možnosti – lahko bi se izvedli vprašalniki, pogovor z mentorjem, mentorirancem ter vodjo individualno in skupno, lahko pa gledamo na

celoten proces bolj vsebinsko kot časovno. Vpliv mentorja na mentoriranca po mnenju intervjuvancev lahko merimo preko rezultatov ter ocene zunanjih sodelavcev – nekoga, ki akterje opazuje v odnosu. Po drugi strani pa mentor naj ne bi bil nujno vodja oddelka in bi lahko imel vsa pooblastila, ker je v okviru letnih razgovorov tako izveden pogovor z vsakim zaposlenim in se tam lahko preverja še to področje. Odnosa po drugi strani ni nujno časovno končati, je pa nujno, da se sproti preverjata napredek in rezultati.

6 REŠITEV PROBLEMA – FORMALNI MENTORSKI PROGRAM

Enotni formalni mentorski program bi bilo potrebno najprej vključiti v delovne naloge posameznega zaposlenega ter ga ovrednotiti kot dodatek na zaposlenega, ki je pripravljen prevzeti vlogo mentorja. Kot je razvidno iz rezultatov ankete mentorjev in mentorirancev, je mentorstvo že zelo razvito ter so mentoriranci zadovoljni z rezultatom, čeprav bi bila dobrodošla še rešitev na področju evalvacije mentorstva po končanem programu. Vodstvo podjetja se strinja, da bi za mentorstvo uvedli neko nagrado v finančnem in nefinančnem smislu ter v kvartalnih individualne pogovore z mentorjem in mentorirancem ter drugimi, ki bi ju v kolektivu opazovali pri delu. Ključne elemente mentorskega programa lahko omejimo na naslednje:

1. Na začetku mentorstva bi preko ocenjevalne lestvice za zaposlene (po Hazan in Shaver 1990, 273) lahko bile določene ključne karakteristike obeh akterjev v odnosu, ki bi vodstvu podjetja pomagale pri določanju mentorja za mentoriranca. Zavedati se moramo, da testi niso zagotovo veljavni, vendar vseeno pomagajo pri določanju razmerja.

2. Mentorski program v podjetju Špica International, d. o. o. bi morali dodati kot bonus na zaposlenega pri mesečni plači oz. mu omogočiti kakšno nagrado v nefinančnem smislu (npr. kot izobraževanje oz. usposabljanje na delovnem mestu, dan dopusta, službeni avtomobil, telefon, tablica, darilo ob koncu leta, javna pohvala za točno določeno delo pred vsemi sodelavci ter poudarek na pomembnosti za podjetje itd.). Mogoče še preko ponujanja drugačnega naziva oz. napredovanja v

plačnem razredu, vendar bi se to pokazalo pri večjem številu mentorstev ter čez daljše časovno obdobje.

3. Formalni mentorski program bi bil izveden v daljšem časovnem obdobju – npr. eno leto, vendar bi se cilji opredelili po kvartalnih glede na oddelek v podjetju ter specifičnih potrebah mentorja in mentoriranca. Skupne zadeve vsem oddelkom bodo opisane kasneje v rešitvah.

4. Program bi trajal maksimalno eno leto, če ga je potrebno omejiti, ter bi vseboval kvartalne cilje za oba akterja. Preko pogovora z vodji bi se pregledalo dosedanje izpolnjene cilje, napredek mentoriranca, ocenilo delo mentorja ter predlagalo izboljšave za nadaljnje delo. Na koncu mentorskega programa bi lahko obema akterjema dali v izpolnitev še individualno anketo, ki bi jo vodstvo hranilo pri sebi ter dobilo grobe povratne informacije.

Vloga mentorja od začetka programa je spodbujanje mentoriranca, da raste v organizacijskem smislu ter razvija svojo karierno pot. Mentor mora paziti, da v odnos daje enako, kot prejema s strani mentoriranca, ker je potrebno, da na koncu mentor od programa odnese enako mero pozitivnih stvari, kot jih odnese tudi mentoriranec. To enakost med akterjema lahko dosežemo v okviru pogodbe, kjer bi obe strani prispevali svoje predloge in povratne informacije med seboj. Tako lahko mentor na začetku prevzame pobudo za vzpostavitev odnosa, naloge pa poveže z motiviranjem, spodbujanjem, podpiranjem itd. Čez čas pa bo mentoriranec verjetno mentorja presegel ter razvil veliko mero samostojnosti.⁵

Po Conwayu (1994) si mora organizacija najprej postaviti naslednja vprašanja, da sploh lahko prične z mentorskim programom:

- Zakaj sploh potrebujemo mentorski program? Kaj bi dosegli z njim?
- Je mentorstvo v skladu z našimi vrednotami in kulturo? Se mentorstvo že odvija v naši organizaciji?

⁵ Tukaj se lahko kot ovira pojavi t. i. "stekleni strop", ki je posledica kulturnih in ekonomskih dejavnikov v družbi in posledično podjetju – pojem se pojavlja predvsem pri napredovanju žensk v nekem podjetju, te prikrite norme in pričakovanja pa jim to onemogočajo. Prvi je pojem uporabil Himowitz, od takrat pa se pojem uporablja za opis neformalne in nikjer vidno določene ovire, ki je v resnici zelo težko premagljiva. (Kanjuo Mrčela 2007)

- Kdo bo sodeloval v programu? Kdo bo dal pobudo?
- S kakšnimi težavami se srečujemo?
- Kdo bodo naši mentorji? Kako jih bomo izbrali?
- Kdo bodo mentoriranci? Zakaj? Kako jih bomo izbrali?
- Na kakšen način bodo mentorji in mentoriranci dodeljeni drug drugemu?
- Kakšni viri so potrebni in kakšni na voljo?
- Kolikšno mero usposabljanja morata biti deležni obe strani?
- Kakšno podporo bomo nudili mentorstvu? Kako bodo mentorji nagrajeni?
- Kako bomo uvedli evalvacijo mentorskega programa ter na kakšen način?

Ko so enkrat opredeljeni ključni cilji ter odgovorjena zgoraj zastavljena vprašanja, je mentorski program mogoče izvesti ter spremljati. Podjetje Špica International, d. o. o. ima na področju mentorstva glede na rezultate analiz anket ter intervjujev začetke programa že dovolj dobro zastavljene, manjkata samo še formalna ureditev ter ovrednotenje mentorskega programa za oba akterja – v smislu nagrade, evalvacije, izboljšav ter deljenja izkušenj z drugimi oddelki.

Pri opredeljevanju ciljev, ki jih bo zajemal formalni mentorski program, se moramo po Allemanovi in Clarke-ovi (2000) vprašati, *katere poslovne probleme želimo s programom obravnavati* (npr. če gre za fluktuacijo, stroške, povečanje produktivnosti itd.). *Zakaj je ta problem v ospredju?* Dejstvo je, da organizacije obravnavajo tiste probleme, ki vplivajo na stroške oz. kvaliteto proizvodov. *Kakšne spremembe bodo vidne po izvedbi programa?* – Npr. stabilnejša delovna sila, napredovanje, nagrajevanje itd. Nazarko (2004) poudarja, da morajo biti cilji v organizaciji opredeljeni po metodi SMART. Cilj mora biti specifičen (specific) – jasnost doseganja ciljev, merljiv (measurable) – izražen v številkah, dosegljiv (attainable) – tak, da ga lahko uresničimo, vendar tudi izzivalen, relevanten (relevant) – povezan s politiko kakovosti ter časovno zamejen (time bounded) – jasno časovno omejen.

6.1 DOLOČITEV PROGRAMA

Organizacija lahko na začetku izbere mentoriranca, kateremu se določi mentor glede na njegove trenutne razpoložljivosti. Prvi predpogoj je, da je mentor oz. zaposleni, ki bo vršil funkcijo mentorstva, v podjetju zaposlen vsaj dve leti ter da dosega dobre

rezultate in ima smisel za vodenje soljudi – to opredelimo glede na mnenje vodstva podjetja.

1. SESTANEK: V prvi točki HRM in vodja oddelka opredelita mentorja, čas trajanja in namen mentorstva – če gre za novozaposlenega oz. strokovno mentorstvo manj kvalificiranemu sodelavcu, nato pa poročilo oddata mentorju ter skupaj pregledajo usmeritve. Preko ocenjevalne lestvice za zaposlene pregledajo potencialno ujemanje/neujemanje mentorja in mentoriranca:

Slika 6.1: Ocenjevalna lestvica ujemanja mentorja in mentoriranca

močno nasprotujem				močno soglašam	
1	2	3	4	5	
1. Zdi se mi, da se razmeroma enostavno zblížam z drugimi ljudmi.					
2. Ne moti me, da sem odvisen/na od drugih ter da so drugi ljudje odvisni od mene.					
3. Navadno me ne skrbi, da bi se počutil/a osamljenega ter da bi si kdo bil preveč blizu z mano.					
4. Težko popolnoma zaupam drugim ljudem.					
5. Nekoliko neprijetno se mi je zblížati z drugo osebo.					
6. Počutim se neprijetno, ko se ljudje želijo zblížati z mano.					
7. Velikokrat se počutim, da ljudje hočejo, da bi bil/a bolj intimen, kot je zame še udobno.					
8. Težko si dovolim, da bi zaupal/a drugim ljudem.					
9. Pogosto se mi zdi, da drugi ljudje ne želijo biti tako v bližnjem odnosu, kot bi rad/a.					
10. Pogosto čutim, da oseba, s katero sem si blizu, ne želi biti z mano.					
11. Rad/a bi se popolnoma pomešal z drugo osebo in to včasih prestraši druge ljudi.					

Analiza: HRM strokovnjaki lahko premešajo vrstni red postavk, preden jih dajo v izpolnjevanje. Vprašanja 1–3 predstavljajo stil navezanosti, ki vzbuja občutek varnosti, vprašanja 4–8 stil izogibanja in vprašanja 9–11 predstavljajo navezanost stila nestrpnosti. Točkovanje izračunamo preko srednjih vrednosti vsakega sklopa vprašanj ločeno – najvišja vrednost predstavlja prevladujoč stil navezanosti na sočloveka.

Vir: povzeto po Hazan in Shaver (1990, 273).

2. SESTANEK: Mentor skupaj z mentorirancem opredeli naloge, aktivnosti, predvsem pa cilje oziroma pričakovane rezultate ob koncu mentorskega procesa – mentor in mentoriranec podpišeta t. i. zavezo.

Slika 6.2: Zaveza za sodelovanje mentorstvu

ZAVEZA ZA SODELOVANJE V MENTORSTVU

S to zavezo potrjujem, da sem prostovoljno pristopil k programu ter sem seznanjen s cilji mentorskega programa. Svoje cilje bom opravljal vestno ter v skladu z varnostno politiko podjetja Špica International, d. o. o., kulturo in klimo, ki sta v podjetju vzpostavljeni ter po navodilih vodilnih v podjetju ter vodje oddelka.

Naloge mentorja:

- izpolnil bom vse naloge ter mentoriranca uvedel v delovni proces,
- izpolnjevanje navodil nadrejenih,
- časovna in prostorska dosegljivost.

Naloge mentoriranca:

- delovanje v skladu z navodili mentorja,
- varovanje poslovnih skrivnosti.

Podpis mentorja: _____

Podpis mentoriranca: _____

3. SESTANEK: HRM in vodje oddelka sproti spremljajo napredek mentorja in mentoriranca ter preko kvartalov pridobivajo povratne informacije za določitev

nadaljnjih ciljev. Določijo tudi oceno uspešnosti ob koncu mentorskega programa – tukaj se vsak vodja odloči, na kakšen način bo preverjal uspešnost mentorskega programa – največkrat navedena možnost glede na intervjuje z vodstvom podjetja je bil intervju z mentorjem, mentorirancem in vodjo oddelka.

4. SESTANEK: Mentor in mentoriranec oddata poročilo vodji oddelka, ta pa odda poročilo vodjem podjetja.

Slika 6.3: Poročilo o mentorskem programu

POROČILO O MENTORSKEM PROGRAMU
<p>Mentor in mentoriranec poročilo rešita ločeno ter izpolnita, kateri cilji so s programom mentorstva bili uspešno rešeni in kaj bi spremenila pri mentorskem programu.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kaj so bili začetni določeni cilji in katere cilje sta z mentorjem/mentorirancem uspešno zaključila?2. Menite, da je mentorski program trajal dovolj časa in ali ste s programom zadovoljni?3. Kaj je bilo pri mentorju/mentorirancu dobro in kaj bi spremenili?4. Kako bi opisali mentorski odnos? Ste imeli na voljo dovolj časa? Kako pogosto ste organizirali sestanke?5. Kako opisujete svoje izkušnje z mentorstvom? Ste zadovoljni s psihofizičnimi in kariernimi rezultati?6. Kaj bi pri mentorskem programu spremenili v prihodnje? <p>Intervju poteka s strani HRM in vodje oddelka, tako da samo oni vedo rezultate. Vodja oddelka rezultate posreduje vodji podjetja, ta rezultate interpretira ter se odloči o nadaljnjem delu in naredi osnutek za nagrado mentorju.</p>

5. SESTANEK: HRM in vodja oddelka ocenita mentorja, dogovorita se o nadaljnjem delu ter predlagata nagrado mentorju v obliki finančnih in nefinančnih bonusov. Tukaj je potrebno soglasje s strani vodij podjetja Špica International, d. o. o.

6.2 POMOČ MENTORJU PRI IZPELJAVI PROGRAMA – NAVODILA ZA NOVOZAPOSELENE

Navodila za novozaposlene so oblikovana kot dokument, kjer so predstavljene ključne značilnosti podjetja ter programov za uspešno delovanje novozaposlenega. Preko navodil zaposlenega uvedemo v začetne faze dela ter mu jih damo v pregled dva tedna pred pričetkom dela. Prav tako zaposlenemu omogočimo dostop do ključnih informacij podjetja, da je še pred začetkom seznanjen z delovnim procesom. Dokument hkrati služi kot lista nujnih stvari, ki jih mentor mora predstaviti mentorirancu skozi proces mentorskega programa.

Celotna navodila za novozaposlene so priložena v prilogi – na začetku dokumenta je na hitro predstavljeno podjetje ter njegove osnovne dejavnosti. V prvem poglavju podjetja je predstavljena tudi lokacija ter osnovni podatki ter vodstvo podjetja – samo glavni direktorji, ker smo dokument želeli narediti čim bolj enostaven ter dostopen, zato so povsod predlagane povezave do razširjenih informacij. Sledi poglavje o tem, kaj mora novozaposleni vedeti pred prihodom na delovno mesto (predstavljena je varnostna politika podjetja ter razlaga o začetku dela), sledi poglavje pred začetkom dela, kjer pišemo o tem, kaj novozaposleni potrebuje v prvi fazi, da bosta uvajanje ter mentorski program potekala čim bolj gladko. Hkrati so opisane ključne informacije o delu, na koncu pa še delovni čas zaposlenih, letni dopust, informacije o prenehanju delovnega razmerja in tloris podjetja, da se zaposleni lahko orientira. Vsi ostali podatki so opisani v Špicinem internem vmesniku ter jih v diplomsko delo vključujem na prikrit način, ker gre za poslovno skrivnost, hkrati pa so osebe v dokumentu zabrisane.

7 SKLEP

V pričujoči diplomski nalogi smo obravnavali tematiko vzpostavitve mentorskega programa na izbranem podjetju Špica International, d. o. o. V teoretičnem delu smo obravnavali vse formalne ureditve mentorstva ter mentorskega programa, opredelili vrste mentorstva ter pregledali razvoj le-tega. Mentorstvo v organizaciji predstavlja enega močnejših dejavnikov za nadaljnji razvoj zaposlenih in se lahko vrši od začetka (kot mentorstvo novozaposlenega) do konca (kot strokovno mentorstvo med

oddelki). Ugotavljamo, da je v današnjih časih mentorstvo bolj pomembno, ker vpliva na delo zaposlenega in celotnega oddelka zaradi globalne vrednosti ter osveščanja organizacij na pomembnost mentorstva. Tradicionalno mentorstvo se je zamenjalo z modernim, ki daje večji poudarek na skupinskem delu, informacijski tehnologiji ter povezanosti med oddelki.

Celoten proces mentorstva – od začetka do konca – poteka skozi štiri različne faze ter daje posamezniku vrsto psihofizičnih funkcij, ki mu pomagajo pri socialnih veščinah, ter kariernih funkcij, ki mentorirancu pomagajo pri načrtovanju karierne poti ter realizaciji le-te. Na področju vrst mentorstva smo ugotovili, da se v današnjem času vedno bolj uporablja t. i. e-mentorstvo, ki je v skladu z globalno politiko podjetij v današnjem času, pomembno pa je tudi strokovno mentorstvo, ki manj izkušenim sodelavcem omogoča pridobitev izkušenj za nemoteno delo in prilagajanje delovnemu procesu. Večinoma je mentorstvo najbolj razvito pri novozaposlenih v podjetju, kjer lahko preko različnih mehanizmov izpeljemo formalni mentorski program, ki je enoten za vse oddelke v organizaciji, preko njega pa lahko na koncu spremljamo napredek akterjev v mentorskem odnosu.

Na primeru podjetja Špica International, d. o. o., ki se ukvarja z avtomatsko identifikacijo delovnega časa kot vodilno v Sloveniji, smo preučevali sedanje stanje mentorstva skozi oči mentorjev in mentorirancev v podjetju. Na tem področju smo preverjali mnenja preko različnih nanizanih trditev v obliki anket ter odprtega vprašanja o morebitnih prednostih v primeru vzpostavitve mentorskega programa. Ugotovili smo, da so oboji naklonjeni programu, čeprav v dokaj veliki meri še zmeraj preferirajo neformalni program. Mentorji in mentoriranci so dobili ločena vprašanja na področju potencialne koristnosti vzpostavitve mentorskega programa ter ugotavljamo, da so naklonjeni potencialnim spremembam, ki jih lahko le-ta prinese na področju mentoriranja. Glede na odgovore anketarjev opažamo, da je v podjetju Špica International, d. o. o. mentorstvo že dokaj dobro razvito, splošno mnenje o mentorju s strani mentorirancev pa nad pričakovanimi rezultati. Preko kvalitativne analize pa smo preverjali stanje mentorstva s strani vodstva podjetja, kjer se večinsko strinjajo z vzpostavitvijo mentorskega programa, ki bi ga na koncu lahko ocenili in analizirali – najbolj merljivo orodje na tem področju bi bil intervju z

mentorjem, mentorirancem ter delovno skupino, v kateri se je odnos odvijal. Vodstvo podjetja je pripravljeno tudi uvesti finančne in nefinančne nagrade za večjo motivacijo mentorjev za prevzem mentorskih nalog, ki pa so sicer že opredeljene v opisu delovnih mest.

Ugotavljamo torej, da je možno vzpostaviti enoten mentorski program za celotno podjetje ter ga ocenjevati preko različnih mehanizmov – tukaj lahko poleg zgoraj omenjenih intervjujev z akterji štejemo še ankete, vendar takšno preverjanje ne daje vpogleda v specifičen odnos med mentorjem in mentorirancem. Vrste mentorstva se med sabo vsekakor prepletajo in ni več možno ugotoviti, katera vrsta mentorstva je prevladujoča, ker se mentor in mentoriranec dogovarjata tako preko informacijskih tehnologij (Skype, elektronski naslovi itd.) kot tudi osebno. Kar se tiče motivacije zaposlenih, je glede na rezultate anket vidno, da v podjetju ni skoraj nič še narejenega na tem področju, so pa v vodstvu podjetja pripravljene spremembe tudi na tem področju – torej opredeliti enoten vzorec za finančno oz. nefinančno nagrajevanje zaposlenih, da bi izboljšali motivacijo. Podjetja v IT panogi v večini uporabljajo e-oblike mentorstva, kjer gre za napredne rešitve na tem področju, hkrati pa je težko spremljati vpliv mentorstva na uspešnost podjetja – še najbolj preko napredka mentoriranca ter intervjujev ob koncu mentorskega programa. Podjetje Špica International, d. o. o. ima izdelavo mentorskega programa v bližnjem planu, a mu priporočam, da se osredotoči predvsem na vzpostavljanje odnosa med mentorjem in mentorirancem ter programa, ki bo podjetju omogočil spremljanje napredka mentoriranca skozi različne faze, v kvartalnih. Podjetju bi priporočal tudi, da na področju mentoriranja opredelijo cilje za vsak oddelek podjetja posebej ter hkrati za vsakega posameznika oz. dvojico v odnosu. E-mentorstvo v podjetju še ravno stalnica, zato bi priporočal tudi uporabo te tehnike za mentorski odnos, hkrati pa je ta oblika mentorstva uspešna pri pomanjkanju časa ter delu na daljavo, kar pa je v podjetju stalnica.

8 LITERATURA

1. Alleman, Elizabeth in Diane L. Clarke. 2000. Accountability: Measuring Mentoring and Its Bottom Line Impact. *Review of Bussiness* (3): 62–67.

2. Barmer, Jane. 2006. *Ageless at Work: Mentoring*. Work Package One: Age Concern Training. Dostopno prek: <http://www.equalitiestoolkit.com/sites/default/files/shared/100048.pdf7> (5. januar 2014).
3. Billett, Stephen. 2003. Workplace Mentors: Demands and Benefits. *Journal of Workplace Learning* (3): 15. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=882280> (12. februar 2014).
4. Bizi, poslovni imenik. 2014. *Špica International, d. o. o.* Dostopno prek: <http://www.bizi.si/SPICA-INTERNATIONAL-D-O-O-LJUBLJANA> (30. julij 2014).
5. Brečko, Danijela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med posameznikom in organizacijo*. Ljubljana: Planet GV.
6. Bryant, Scott E. 2005. The Impact of Peer Mentoring on Organizational Knowledge Creation and Sharing. *Group & Organization Management* (30): 319–338.
7. Carden, Ann D. 1990. Mentoring and Adult Career Development: The evolution of a Theory. *The Counseling Psychologist* (2): 18. Sage publications. Dostopno prek: http://www.researchgate.net/publication/247736823_Mentoring_and_Adult_Career_Development_The_Evolution_of_a_Theory (17. februar 2014).
8. Conway, Christopher. 1994. *Mentoring Managers in Organisations: A Study of Mentoring and Its Applications to Organisations with Case Studies*. Berkhamstead: Ashridge Management Research Group.
9. Dexter, Janice, Graham Dexter in Judy Irving. 2011. *An Introduction to Coaching*. Los Angeles: Sage publications.
10. Douglas, Christina A. 1997. *Formal Mentoring Programs in Organizations: An Annotated Bibliography*. NC: Center for Creative Leadership. Dostopno prek: <http://www.centerforcreativeleadership.com/leadership/pdf/research/FormalMentoringPrograms.pdf> (12. marec 2014).
11. Fisher, Bidy in David Baker. 1994. *Mentoring*. London: Library Association Publishing.
12. Freedman, Shin. 2009. Effective Mentoring. *IFLA Journal* (35): 171-182.
13. Germain, Marie-Line. 2011. Formal Mentoring Relationships and Attachment Theory: Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development Review* (2): 123–150.

14. Gibb, Stephen. 1999. The usefulness of theory: A Case Study in Evaluating Formal Mentoring Schemes. *Human Relations* (8): 1055–1075.
15. Grant, Anthony M. 2001. *Towards a Psychology of Coaching*. Coaching Psychology Unit: School of Psychology.
16. Hazan, Cynthia in Phillip R. Shaver. 1990. Love and work: An Attachment-Theoretical Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology* (59). Dostopno prek: <http://psycnet.apa.org/journals/psp/59/2/270/> (23. april 2014).
17. Higgins, Mayo C. in Kathy E. Kram. 2001. Reconceptualizing Mentoring at Work: a Developmental Network Perspective. *Academy of Management Review* (26): 264-288. Dostopno prek: http://www.bu.edu/sph/files/2012/01/Higgins-Kram_Reconceptualizing-Mentoring-at-Work-A-Developmental-Network-Perspective.pdf (24. april 2014).
18. Holland, Chris. 2009. *Workplace mentoring: A Literature Review*. Wellington: Ako Aotearoa. Dostopno prek: <https://ako.aotearoa.ac.nz/download/ng/file/group-4/n3682-workplace-mentoring---a-literature-review.pdf> (23. april 2014).
19. Hussain, Zaheer. 2009. *The good Mentoring Guide; LSC Changing Attitudes Programme*. Global Synergy Solutions. Dostopno prek: http://www.versa.uk.com/apprenticeship/mentor_handbook.pdf (16. marec 2014).
20. Johnson, Harold. 1997. *Mentoring For Exceptional Performance*. Glendale: CA Griffin.
21. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2007. Spol in organizacijska moč: ženske in moški v menedžmentu. V *Med javnim in zasebnim: ženske na trgu dela*, ur. Mateja Sedmak in Zorana Medarič, 179–210. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče: založba Annales.
22. Kobolt, Alenka. 2010. *Supervizija in koučing*. Pedagoška fakulteta: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
23. Košnik, Žan. 2013. *Avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital na primeru podjetja Špica International*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Kram, Kathy E. in Mayo C. Higgins. 2008. A New Approach to Mentoring. *The Wall Street Journal* (Eastern edition), R10 (22. september).

25. Lankau, Melenie in Terri A. Scandura. 2002. An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences. *Academy of Management Journal* (45): 779-790.
26. Levinson, Daniel J., Charlotte N. Darrow, Edward B. Klein, Maria H. Levinson in Braxton McKee. 1978. *The Seasons of a Man's Life*. New York: Ballantine Books.
27. Morrison, Elizabeth W. 2002. Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization. *Academy of Management Journal* (36): 173–183.
28. Murray, Margo. 2006. Innovations in Performance Improvement With Mentoring. V ***Handbook of Human Performance Technology***, ur. James A. Pershing. San Francisco: Pfeiffer. Dostopno prek: Google Book.
29. Murray, Margo in Marna A. Owen. 1991. *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Program*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
30. Nazarko, Linda. 2004. ***Managing a Quality Service***. Heinemann Educational Publishers: Bath Press Ltd. Dostopno prek: Google Book.
31. Noe, Raymond A. 1988. An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships. *Personnel Psychology* (41): 457-479.
32. O'Driscoll, Michael P., Jon L. Pierce in Ann-Marie Coghlan. 2006. The Psychology of Ownership: Work Environment Structure, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors. *Group & Organization Management* (3): 388–416.
33. Piasecki, Lisa K. 2011. Making a Mentoring Relationship Work: What is Required for Organizational Success. *Journal of Applied Business and Economics* (1): 12. Dostopno prek: <http://www.na-businesspress.com/jabe/piaseckiweb.pdf> (25. maj 2014).
34. Ragins, Belle R. in Kathy E. Kram. 2007. *The Roots and Meaning of Mentoring. The Handbook of Mentoring at Work*. Sage Publications, Inc.
35. Ragins, Belle R. in Terri A. Scandura. 1997. The Way We Were: Gender and the Termination of Mentoring Relationships. *Journal of Applied Psychology* (82): 945–953.
36. Scandura, Terri A. in Ekin K. Pellegrini. 2004. Competencies of Building the Developmental Relationship. V *The Situational Mentor: An International Review of*

- Competencies and Capabilities in Mentoring*, ur. David Clutterback in Gill Lane, 83–93. Oxford, Gower.
37. Shea, Gordon F. 1992. *Mentoring: A Guide to the Basics*. Kogan Page.
38. --- 2003. *The Mentoring Organization*. Crisp Publications, Inc.
39. *Špica International, d. o. o.* Dostopno prek: <http://www.spica.si/> (16. junij 2014).
40. Thakur, Munish K. in Sushmita Srivastava. 2013. Mentoring and Performance: Testing a Mediated Model in Supervisory and Formal Mentoring in Business Organisation. *IJBIT (International Journal of Business Insights & Transformation)* (6): 16.
41. Tobias, Lester L. 1996. Coaching Executives. *Consulting Psychology Journal, Practice and Research* (50): 48–72.
42. United States Office of Personnel Management. 2008. *Best Practices: Mentoring*. Washington: United States Office of Personnel Management.
43. Wanberg, Connie R., Elizabeth T. Welsh in Sarah A. Hezlett. 2003. Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model. V *Research in Personnel and Human Resources Management*, ur. Joseph J. Martocchio in Gerald R. Ferris, 39–124. Oxford, Elsevier Science.
44. Weinberg, Frankie J. in Melenie J. Lankau. 2011. Formal Mentoring Programs: A Mentor-Centric and Longitudinal Analysis. *Journal of Management* (37): 1527–1557.
45. Zachary, Lois J. 2005. *Creating a Mentoring Culture: The Organization's Guide*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc. Dostopno prek: Google Book.
46. *Zakon o gospodarskih družbah*. (ZGD-1-UPB-1). Ur. l. RS 310/2009. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=93580> (5. april 2013).
47. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2014. "Kariera se ustvari, ne zgodi". Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/_files/4337/kariera_se_ustvari_ne_zgodi.pdf (17. april 2014).
48. Zeus, Perry in Suzanne Skiffington. 2002. *The Coaching at Work Toolkit: A Complete Guide to Techniques and Practices*. New York: McGraw-Hill.

PRILOGE

PRILOGA A: INTERVJU Z NOVOZAPOSLENIMI

Pozdravljeni,

sem David Deržanič, študent Sociologije – kadrovskega menedžmenta. V okviru diplomske naloge v Vašem podjetju raziskujem temo *Izoblikovanje predloga mentoriranja in vloga mentorja (študija primera)*. Namen raziskave je povezava teoretičnih izhodišč z empiričnimi dejstvi in izdelava učinkovitega programa mentoriranja v podjetju ŠPICA INTERNATIONAL, sistemi za avtomatsko identifikacijo d.o.o. V diplomski nalogi bom opredelil ključne aspekte mentoriranja ter jih povezal z inovativnim načinom izdelave novega, skupnega okvira za vse mentorje ter mentorirance.

Prosim Vas za sodelovanje v pričujoči raziskavi, ki poteka na način izpolnjevanja vprašalnika za *novo-zaposlene* v podjetju ŠPICA INTERNATIONAL, sistemi za avtomatsko identifikacijo d.o.o.. Reševanje vprašalnika traja približno *2 minuti*, vsi podatki pa so anonimni ter bodo uporabljeni izključno v namen pričujoče raziskave.

Za Vaš čas ter odgovore se Vam vnaprej iskreno zahvaljujem!

Lep pozdrav,

David Deržanič

1. Spol:

- a) ženski
- b) moški

2. Vrsta zaposlitvene pogodbe:

- a) Zaposlen za nedoločen čas
- b) Zaposlen za določen čas

- c) Zaposlen preko študentske pogodbe
- d) Zaposlen preko avtorske pogodbe
- e) Zaposlen preko podjetniške pogodbe
- f) Zaposlen preko S.P.-ja

3. Izobrazba:

- a) osnovnošolska
- b) srednja strokovna ali poklicna
- c) gimnazijska
- d) višješolska
- e) visokošolska ali univerzitetna
- f) magisterij, doktorat

4. Svoje znanje o mentorstvu bi ocenil z:

- a) odlično
- b) zelo dobro
- c) dobro
- d) slabo
- e) zelo slabo

5. Moje znanje o mentorstvu ter mentoriranju temelji na naslednjih virih:

- a) osebne izkušnje
- b) opazovanje sodelavcev pri delu
- c) prebiranje o tej temi

d) program mentoriranja v naši organizaciji

6. Spodaj so navedene trditve, povezane z **vašim dojetjem mentorstva**.

Trditve ocenite s številkami od 1 – 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »delno se strinjam«, 4 »se strinjam«, 5 »popolnoma se strinjam«.

Mentorstvo je namenjeno samo tistim z velikim potencialom.	
Mentorstvo je učinkovita metoda za oblikovanje potenciala zaposlenega.	
Mentorstvo je lahko učinkovito samo, če je v proces vključen eden izmed nadrejenih.	
Spontano (neformalno) mentorstvo je najboljša oblika.	
Formalno mentorstvo je bolj učinkovito kot neformalno.	
Program mentorstva bi mi pomagal pri boljši izpolnitvi ciljev z mentorjem.	
Program mentorstva je izguba časa ter ne pripomore k boljšemu delu mentoriranja.	
Mentoriranec je bolj fokusiran na svoje delo, če ima ob koncu programa na voljo evalvacijski vprašalnik o uspešnosti/neuspešnosti cilja mentorstva.	
Menim, da mora biti mentor oseba, ki dosegla najboljše rezultate v podjetju.	
Na koncu mentorskega programa bi rad izpolnil evalvacijski vprašalnik ter prejel oceno svojega dela.	
Podjetje bi moralo za mentorstvo najeti zunanje sodelavce.	

7. Spodaj so navedene trditve, povezane z **osebnimi izkušnjami glede mentorstva**. Trditve ocenite s števkami od 1 – 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »delno se strinjam«, 4 »se strinjam«, 5 »popolnoma se strinjam«.

Menim, da mi je bila za mentorja dodeljena prava oseba.	
Mentor me je sproti uvajal v delovni proces.	
Mentor je bil zmeraj na voljo.	
Mentor je bil profesionalen ter se ni spuščal na osebni nivo.	
Z mentorjem sva razvila prijateljsko vez.	
Mentor mi je na začetku povedal, kakšne so moje dolžnosti, vrednote podjetja ter predstavil sodelavce.	
Mentor mi pomaga tudi po končanem formalnem mentorskem programu.	
Mentorski program bi mi bil v pomoč pri evalvaciji dela mentorja.	
Mentor me je naučil veliko stvari.	
Z mentorjem je bila vključitev v delovni proces veliko lažja, kot če mentorja ne bi bilo.	
Rad bi prejel povratno informacijo od mentorja, če sem zadovoljil njegova pričakovanja.	

8. Spodaj so navedene trditve, povezane s **potencialno koristnostjo vzpostavljenega programa mentorstva v podjetju**. Trditve ocenite s števkami od 1 – 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »delno se strinjam«, 4 »se strinjam«, 5 »popolnoma se strinjam«.

Mentorstvo omogoča uravnoteženje dela in prostega časa.	
Mentorstvo omogoča razširitev znanja o karierni poti.	

Mentorstvo omogoča razvijanje medosebnih ter komunikacijskih spretnosti.	
Mentorstvo omogoča razširitev znanja o podjetju.	
Mentorstvo razvija skupinsko dinamiko ter omogoča lažje spoznavanje sodelavcev.	
Mentorstvo omogoča večje zadovoljstvo pri delu in razvija moralo.	
Mentorstvo omogoča boljše opravljanje dela ter seznanitev z bolj raznolikim delom.	

9. Prosim vas, da na vprašanji »Kaj sem pri mentorju pogrešal in kaj bi spremenil? Bi enoten mentorski program lahko omogočil lažjo vpeljevanje posameznika v podjetje?« odgovorite v parih povedih:

PRILOGA B: INTERVJU Z MENTORJI

Pozdravljeni,

sem David Deržanič, študent Sociologije – kadrovskega menedžmenta. V okviru diplomske naloge v Vašem podjetju raziskujem temo *Izoblikovanje predloga mentoriranja in vloga mentorja (študija primera)*. Namen raziskave je povezava teoretičnih izhodišč z empiričnimi dejstvi in izdelava učinkovitega programa mentoriranja v podjetju ŠPICA INTERNATIONAL, sistemi za avtomatsko identifikacijo d.o.o. V diplomski nalogi bom opredelil ključne aspekte mentoriranja ter jih povezal z inovativnim načinom izdelave novega, skupnega okvira za vse mentorje ter mentorirance.

Prosim Vas za sodelovanje v pričujoči raziskavi, ki poteka na način izpolnjevanja vprašalnika za *mentorje* v podjetju ŠPICA INTERNATIONAL, sistemi za avtomatsko identifikacijo d.o.o.. Reševanje vprašalnika traja približno *2 minuti*, vsi podatki pa so anonimni ter bodo uporabljeni izključno v namen pričujoče raziskave.

Za Vaš čas ter odgovore se Vam vnaprej iskreno zahvaljujem!

Lep pozdrav,

David Deržanič

10. Spol:

- c) ženski
- d) moški

11. Vrsta zaposlitvene pogodbe:

- g) Zaposlen za nedoločen čas
- h) Zaposlen za določen čas
- i) Zaposlen preko študentske pogodbe
- j) Zaposlen preko avtorske pogodbe
- k) Zaposlen preko podjetniške pogodbe
- l) Zaposlen preko S.P.-ja

12. Izobrazba:

- a) osnovnošolska
- b) srednja strokovna ali poklicna
- c) gimnazijska

- d) višješolska
- e) visokošolska ali univerzitetna
- f) magisterij, doktorat

13. Svoje znanje o mentorstvu bi ocenil z:

- a) odlično
- b) zelo dobro
- c) dobro
- d) slabo
- e) zelo slabo

14. Moje znanje o mentorstvu ter mentoriranju temelji na naslednjih virih:

- a) osebne izkušnje
- b) opazovanje sodelavcev pri delu
- c) prebiranje o tej temi
- d) program mentoriranja v naši organizaciji

15. Spodaj so navedene trditve, povezane z **vašim dojetjem mentorstva**.

Trditve ocenite s številkami od 1 – 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »delno se strinjam«, 4 »se strinjam«, 5 »popolnoma se strinjam«.

Mentorstvo je namenjeno samo tistim z velikim potencialom.	
Mentorstvo je učinkovita metoda za oblikovanje potenciala zaposlenega.	
Mentorstvo je lahko učinkovito samo, če je v proces	

vključen eden izmed nadrejenih.	
Spontano (neformalno) mentorstvo je najboljša oblika.	
Formalno mentorstvo je bolj učinkovito kot neformalno.	
Program mentorstva bi mi pomagal pri boljši izpolnitvi ciljev z mentorirancem.	
Program mentorstva je izguba časa ter ne pripomore k boljšemu delu mentoriranca.	
Mentoriranec je bolj fokusiran na svoje delo, če ima ob koncu programa na voljo evalvacijski vprašalnik o uspešnosti/neuspešnosti cilja mentorstva.	
Mentorstvo mi je bilo dodeljeno v skladu z delovno uspešnostjo.	
Vem, kaj se od mene pričakuje kot od mentorja.	
Na koncu mentorskega programa bi rad izpolnil evalvacijski vprašalnik ter prejel oceno svojega dela.	
Za mentorsvo je v našem podjetju določena nagrada v finančnem ali nefinančnem smislu.	
Za mentorstvo sem zmeraj na voljo.	
Podjetje bi moralo za mentorstvo najeti zunanje sodelavce.	
Menim, da bi bil za mentorstvo bolj motiviran, če bi mi to prineslo napredovanje.	

16. Spodaj so navedene trditve, povezane s **potrebo po mentorstvu**. Trditve ocenite s številkami od 1 – 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »delno se strinjam«, 4 »se strinjam«, 5 »popolnoma se strinjam«.

Podjetje spodbuja prosto izmenjavo informacij preko ravni in enot.	
Menedžment nas spodbuja k osvajanju novega znanja.	
V podjetju se ustvarja potreba po mentoriranju.	
Nadrejeni mi vedno pomagajo pri izvedbi mentorskega načrta.	
Moji sodelavci so najboljši vir pomoči in informacij za uspešno opravljanje nalog.	
Razumem vrednote in nenapisana pravila v podjetju.	

17. Spodaj so navedene trditve, povezane **s potencialno koristjo vzpostavljenega programa mentorstva v podjetju**. Trditve ocenite s števkami od 1 – 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »delno se strinjam«, 4 »se strinjam«, 5 »popolnoma se strinjam«.

Mentorstvo spodbuja vključitev mentoriranca v delo.	
Mentorstvo razvija naslednjo generacijo voditeljev.	
Mentorstvo spodbuja organizacijsko pripadnost.	
Mentorstvo spodbuja prenos znanja in vrednot v organizaciji.	
Mentorstvo zagotavlja alternativni vir povratnih informacij mentorirancu.	
Mentorstvo spodbuja izboljšanje sposobnosti "coachinga".	
Mentorstvo spodbuja izkoristek in uporabo znanja in izkušenj.	

18. Prosim vas, da na vprašanje »Če bi podjetje vzpostavilo formalni mentorski program, kaj menite, da bi s tem pridobili?« odgovorite v nekaj povedih:

PRILOGA C: INTERVJU Z VODSTVOM PODJETJA, oseba 1

1. Kako je področje mentorstva v Vašem podjetju pokrito sedaj? Imate kakšne formalne ureditve oz. ali morda vodite program za mentorje na svoj način? S kakšnimi izzivi se soočate na tem področju? Kolikšno pomembnost bi pripisali mentorstvu v podjetju?

1.1. Se vam zdi, da se kot IT podjetje spopadate s kakšnimi posebnostmi na tem področju?

»Jaz bom to sedaj na pamet odgovoril, ampak predvsem, kako to dojemam. Sedaj je sigurno tako, da vsak, ki pride v ekipo, tako zaposleni kot honorarci, dobijo mentorja. Ta mentor nima kakšnih hudih ciljev oz. merljivih v smislu, da bi on to moral izvesti oz. ni kakšnega programa, ki bi ga oseba morala v dveh, treh mesecih narediti, ampak. Saj so neka vodila in dobre izkušnje in zdrava pamet, ampak si vsak ta par mentorja in mentoriranca naredita svoj program. Torej, kaj bosta naredila prvi mesec, kaj pa naslednje mesece. Prav formalne zraven Welcome package-a in tega, da mentor obstaja, pa da je neko poskusno obdobje vedno definirano – poleg tega ni ničesar formalnega. Spomnim se npr. tega, da si vsak od zaposlenih »mora« iskati nekoga, ki ga bo nadomestil, se pravi, da je to stalna aktivnost, in se mi zdi, da ljudje to premalo počnejo in se ne zavedajo, da je potrebno.«

2. Kako se po vašem mnenju obnese dosedanji »program« mentorstva? Bi se morda katere stvari lotili na drugačen način?

»Spomnim se, da je npr. v prodajo problematično pripeljati nekoga novega, ker je vsak na svojem števcu in takoj, ko pride novi v prodajo, vsak od prodajalcev pomisli na to, da je ta verjetno tekmeč. Menim, da bi lahko dodatno stimulirali nekoga, ki

mentorstvo res dobro izvaja, npr. nek mesečni dodatek. Ampak pod pogojem, da ta novi, ki pride, tudi ostane nekaj časa in ni cilj, da samo narediš mentorstvo, ampak morajo biti cilji dolgoročni. Po navadi je ta rok okoli 12 mesecev – na Špici se nekako smatra, da je ta rok enoten.»

3. Kako je v Vašem podjetju urejeno področje motivacije zaposlenega, da postane mentor, in s kakšnimi izzivi se soočate na tem področju?

3.1 Se vam zdi, da so zaposleni dovolj motivirani za mentorstvo in kako bi jih po vašem mnenju lahko še dodatno motivirali? Ali menite, da je nagrajevanje tukaj ključnega pomena – finančno ali nefinančno? Ali pridobite od zaposlenih povratno informacijo na področju mentorstva?

»Te motivacije so različnih oblik – kot sem že rekel, npr. da stalno iščeš nekoga oz. je stalno potrebno gledati, kje so kakšni boljši ljudje, formalno, kar se jaz spomnim, pa je nagrada za prodajalca, ki poskrbi, da pride nov prodajalec v ekipo – mislim pa, da v razvoju in izvedbi nimajo nič kaj bolj formalnega. Nagrajevanje mislim, da nismo nikoli uporabljali, je pa zapisano, vendar je to dokaj nova zadeva. Je pa pri vsakem v opisu delovnih mest to vključeno notri – tako, da imaš nalogo mentorirati.»

4. Se vam zdi, da bi mentorski program (glede na pretekle izkušnje) omogočil hitrejšo implementacijo novo-zaposlenega v podjetje? Ali menite, da bi bilo tako manj fluktuacije?

»Jaz mislim, da bi, vendar ne bi šel preveč v detajle. Menim, da je mentorju potrebno pustiti proste roke, hkrati pa se ne sme pozabiti na mesečne, tromesečne, letne cilje, kaj je potrebno doseči itd.»

5. Na podlagi česa se oceni ali je določeni zaposleni ustrezen za izvajanje mentorstva? Je to nagrajevanje, delovna uspešnost ali pripravljenost za sprejem funkcije – je lahko mentor kdorkoli?

»Jaz mislim, da mentor ne more biti kdorkoli, vendar bi morali biti vsi, ki smo zaposleni v Špici za to sposobni. To je eden izmed pogojev vsakega, ki ga zaposlimo

v Špici – ali je sposoben mentorirati. Mislim, da večina nas, ki smo na Špici, smo sposobni mentorirati, ostalih pa ne rabimo.»

6. Kateri so po vašem mnenju ključni merilci uspešnosti mentorstva v podjetju? Bi rekli, da je to čas, povratna ocena mentorja s strani mentoriranca ali obratno, ocena sodelavcev ali mogoče kaj drugega? Bi zraven vključili še oceno mentorja za njegovega mentoriranca? Ali menite, da imajo sodelavci mentorja kakšno vlogo?

»Mislim, da je ključno to, kako novo-zaposleni čez eno leto, dve leti funkcionira. Za mentorstvo je na koncu vseeno, kako ga opravljamo pa kaj delamo – važno je, da mentoriranec opravlja naloge, ki so bile v začetku predvidene. Zato pa mislim, da je pri zaposlovanju novega sodelavca pomembno tudi to, kaj mora on dosegati po pol leta, enem letu – to so cilji mentorja. Meni se zdi, da bi pri mentoriranstvu bilo potrebno postaviti neke termine oz. časovne roke – mesečne, polletne, letne. Vsi skupaj bi se morali dobiti, da ni preveč dela. Bi pa tukaj tudi nekaj napisali, ne pa da bi se samo pogovarjali, obema bi dali za napisati neko poročilo – čim več teh merljivih zadev.»

7. Ali menite, da ima mentor vlogo pri razvoju zaposlenega? Ali bi se pri mentoriranju omejili časovno ali bolj glede na uspešnost ter delovne rezultate mentoriranca? Ali menite, da je možno spremljati vpliv mentorja na mentoriranca? Koliko pooblastil po vašem mnenju lahko prejme določen mentor? Kakšna so ta pooblastila?

»Vsakega novega, ki se zaposluje, bi že morali imeti definirano, kakšne cilje mora dosegati po določenem časovnem obdobju. Mislim, da je možno spremljati vpliv mentorja na mentoriranca, vendar ne vem, kako. To so v bistvu povsem subjektivne ocene – vsi morajo to oceniti – mentoriranec, mentor, zaposleni, okolica. Menim, da mentor ne potrebuje dodatnih pooblastil, to je v bistvu skupni razvoj en drugega. Jaz ga ne vidim kot nekoga, ki bi posegal v tega mentoriranca, da bi rabil kakšna dodatna pooblastila, to je kot en učitelj v šoli. Mentor nima kakšnih hudih odgovornosti, usmerjati mora človeka naprej. Tudi ni nujno, da je mentor neposredno nadrejeni – mentoriranec lahko dela v ekipi, ki ima drugega vodjo, mentor pa je lahko kdo drug. To je po mojem mnenju še bolj koristno – npr. da ima

zaposleni operativnega vodjo, ki ga vodi skozi procese ter enega mentorja, ki ga usmerja na »mehko« - to se mi zdi tudi bolj koristno.«

PRILOGA Č: INTERVJU Z VODSTVOM PODJETJA, oseba 2

1. Kako je področje mentorstva v Vašem podjetju pokrito sedaj? Imate kakšne formalne ureditve oz. ali morda vodite program za mentorje na svoj način? S kakšnimi izzivi se soočate na tem področju? Kolikšno pomembnost bi pripisali mentorstvu v podjetju?

1.1. Se vam zdi, da se kot IT podjetje spopadate s kakšnimi posebnostmi na tem področju?

2. Kako se po vašem mnenju obnese dosedanji »program« mentorstva? Bi se morda katere stvari lotili na drugačen način?

»Formalne ureditve na mentorskem področju nimamo urejene, imamo pa neke nastavke za ta program. Znamo prepoznati, kdo lahko prinese dodatek, formalnega sistema pa nimamo, kar se tiče programa med mentorjem, mentorirancem in končne evalvacije. Mentorstvo je zelo pomembno za uvajanje novih sodelavcev in mora biti hkrati uspešno – tukaj se mi zdi, da imamo urejeno. Formalni mentorski program je pomemben predvsem za uvajanje novih sodelavcev, pri strokovnem mentorstvu pa tega ni, tam je možno napredovanje in ni formalizirano.«

3. Kako je v Vašem podjetju urejeno področje motivacije zaposlenega, da postane mentor, in s kakšnimi izzivi se soočate na tem področju?

3.1 Se vam zdi, da so zaposleni dovolj motivirani za mentorstvo in kako bi jih po vašem mnenju lahko še dodatno motivirali? Ali menite, da je nagrajevanje tukaj ključnega pomena – finančno ali nefinančno? Ali pridobite od zaposlenih povratno informacijo na področju mentorstva?

»Mentorstvo in z njim povezan formalni mentorski program lahko zaposlenemu da zadovoljstvo v povezavi s tem, da oseba deli delo z drugimi. Menim, da gre na tem področju predvsem za internistično motivacijo – mentor in mentoriranec se učita eden od drugega ter izvajata neko potrditev eden drugemu. V nefinančnem smislu

torej menim, da gre za potrjevanje samega sebe, v finančnem pa kot dodatek na mentorstvo, ki pa pri nas še ni razvit.«

4. Se vam zdi, da bi mentorski program (glede na pretekle izkušnje) omogočil hitrejšo implementacijo novo-zaposlenega v podjetje? Ali menite, da bi bilo tako manj fluktuacije?

»Meni se zdi, da gre pri formalnem mentorskem programu bolj za to, ali je uspešen ali pa ni. Menim, da bi takšen program pripomogel k večji implementaciji zaposlenih, predvsem, ker smo imeli v preteklih letih negativne izkušnje, kar se tiče vpeljevanja novega sodelavca. Menim pa tudi, da mora biti celoten program časovno omejen.«

5. Na podlagi česa se oceni ali je določeni zaposleni ustrezen za izvajanje mentorstva? Je to nagrajevanje, delovna uspešnost ali pripravljenost za sprejem funkcije – je lahko mentor kdorkoli?

»Načeloma ni ovir za opravljanje mentorstva s strani zaposlenega. Najprej mora biti izpolnjen ta pogoj, da je mentor zaposlen na področju, na katerem uvaja mentorja, drugače pa ni nobenih formalnih ovir. Menim, da mentor ne more biti vsakdo, ker po mojem mnenju mora biti vsaj dve leti zaposlen na Špici. Nekdo, ki pa je ravno prišel, absolutno ne more še biti mentor. Vloga mentorstva je strokovni prenos znanja in procesov v podjetju, prav tako pa se prenaša še kultura podjetja.«

6. Kateri so po vašem mnenju ključni merilci uspešnosti mentorstva v podjetju? Bi rekli, da je to čas, povratna ocena mentorja s strani mentoriranca ali obratno, ocena sodelavcev ali mogoče kaj drugega? Bi zraven vključili še oceno mentorja za njegovega mentoriranca? Ali menite, da imajo sodelavci mentorja kakšno vlogo?

»Po mojem mnenju morata biti mentorstvo in mentorski program časovno omejena, ker samo tako lahko spremljamo potek. Jaz bi za to postavil neko časovno mejo, v kateri se mora odviti mentorstvo – ne sme biti krajše od treh mesecev in daljše od enega leta, prav tako pa v procesu ne moremo točno spremljati izvedene uspešnosti. Edini kriterij je ta, da se mentoriranec uspešno uvede v proces, kar pa je mišljeno bolj vsebinsko.«

7. Ali menite, da ima mentor vlogo pri razvoju zaposlenega? Ali bi se pri mentoriranju omejili časovno ali bolj glede na uspešnost ter delovne rezultate mentoriranca? Ali menite, da je možno spremljati vpliv mentorja na mentoriranca? Koliko pooblastil po vašem mnenju lahko prejme določen mentor? Kakšna so ta pooblastila?

»Po mojem časovna meja mora biti prisotna, mentorstvo bi v nasprotnem primeru lahko trajalo v nedogled. Se mi zdi pa dobra ideja, da bi imeli postavljene vmesne točke – verjetno bi ta vpliv spremljali preko vprašalnika, razgovora z mentorirancem, kako poteka njegov napredek, kako vidi vlogo mentorja, njegovo zadovoljstvo z napredkom. Hkrati pa menim, da bi lahko nekdo tretji tudi podal svoje mnenje o tem, če je mentorstvo bilo uspešno izvedeno in če so bili rezultati doseženi – nekdo, ki bi mentorja in mentoriranca opazoval pri delu.«

PRILOGA D: INTERVJU Z VODSTVOM PODJETJA, oseba 3

1. Kako je področje mentorstva v Vašem podjetju pokrito sedaj? Imate kakšne formalne ureditve oz. ali morda vodite program za mentorje na svoj način? S kakšnimi izzivi se soočate na tem področju? Kolikšno pomembnost bi pripisali mentorstvu v podjetju?

1.1. Se vam zdi, da se kot IT podjetje spopadate s kakšnimi posebnostmi na tem področju?

2. Kako se po vašem mnenju obnese dosedanji »program« mentorstva? Bi se morda katere stvari lotili na drugačen način?

»Mislim, da imamo tako narejeno, da mora biti pri študentih vedno en mentor. In da mora zmeraj znotraj t.i. »phonebook-a« zraven pisati, kdo je mentor določeni osebi. Za redno zaposlene prav posebnega procesa nimamo in se mi zdi, da bi to moral narediti. Včasih smo precej bazirali zadevo na tem, da »vržeš človeka v bazen in naj plava – če splava je naš, če ne, je druga zgodba«. Kar pa ni najbolje – v knjigah piše, da je potrebno vzpostaviti mentorsko/coacherski program in to nas še čaka. Se mi zdi, da bi morali v okviru našega Welcome package-a narediti nek program, kjer bi človek šel čez vsa ta področja. Firme mislijo, da bodo s fakultete dobile že kar zrele ljudi in jaz se zavedam, da se to ne da in tudi ne verjamem, da fakulteta kot

takšna spremeni to zgodbo. Oni morajo poskrbeti za osvojitve bazičnih znanj in jih »vgraditi« ljudem – ta znanja niso tako zelo generalno praktično-uporabna, ko prideš v službo – je pa dosti pomembna osnova, jaz je ne bi čisto zanemaril. Se mi pa zdi, da je za študente pomembno, da delajo med študijskim obdobjem, ne pa spet toliko, da bi zanemarjali študij. Sam sem počel marsikaj – bil tehnik na Radiu Študent, prodajal knjige, proti koncu pa smo s študenti že počeli kaj takšnega, kar se da na trgu prodati. V IT branži ne vem, če je kaj posebnosti, ravno sem kupil dve knjigi na tem področju, ker se mi zdi, da je področje mentorstva pri nas podhranjeno.«

3. Kako je v Vašem podjetju urejeno področje motivacije zaposlenega, da postane mentor, in s kakšnimi izzivi se soočate na tem področju?

3.1 Se vam zdi, da so zaposleni dovolj motivirani za mentorstvo in kako bi jih po vašem mnenju lahko še dodatno motivirali? Ali menite, da je nagrajevanje tukaj ključnega pomena – finančno ali nefinančno? Ali pridobite od zaposlenih povratno informacijo na področju mentorstva?

»Nekaj bi morali verjetno dobiti dodatno pri plači, tako imajo nekateri urejeno. Ta druga zadeva je ta, da ljudje hočejo napredovati, jaz pa pravim, da če si enemu zaposlenemu mentor, ti mogoče potem, če si dobro zorganiziraš stvari, to omogoča, da ga spraviš v svoj krog in imaš potem neke ljudi v krogu in nato zrasteš navzgor. Če znaš delati z ljudmi, lahko z leti »zlezeš« na kakšen vodstveni položaj. Če pa z njimi ne znaš delati, potem pa tudi če jaz rečem, da si direktor, ne boš leader. Tako da to moraš v bistvu praktično speljati, praktično moraš pokazati, da znaš delati z ljudmi in če delaš z ljudmi kot mentor, potem so ti mentoriranci direktno pripadniki, ker si jih dobro vključil v proces in potem počasi lezeš naprej. Vsakršno nagrajevanje je pomembno, da si zgradiš neko pozicijo tudi skozi mentorstvo, neko strukturo, neko leadersko pozicijo po mojem, in to je druga zadeva, če te seveda zanima. Meni se zdi, da je vodenje ali napredovanje v podjetju vedno zanimivo za ljudi. Tretjič pa, seveda tudi nagrajevanje je pomembno in tudi pohvale. Tako je, mentorstvo je tudi odnos daj-dam, kar pomeni, da ko ti nekomu daješ, verjetno tudi dobiš določen feedback nazaj, tako da lahko rečemo, da je to tretja nagrada. Tako da, najprej sva rekla, da neka finančna mora biti, druga je to, da si zgradiš okoli sebe in na ta način

lahko napreduješ in tretja je ta, da je to v relaciji človek-človek in da gre za odnos daj-dam, se pravi da če si ti nekomu mentor, tudi od mentoriranca marsikaj dobiš.»

4. Se vam zdi, da bi mentorski program (glede na pretekle izkušnje) omogočil hitrejšo implementacijo novo-zaposlenega v podjetje? Ali menite, da bi bilo tako manj fluktuacije?

»Menim da bi, hkrati pa si predstavljam tudi, da dobi malo širši vpogled – imamo tudi zaposleno, ki je šla po vseh oddelkih ter malo pregledala delo brez kakšnega mentorskega programa in po mojem je to dobra praksa, da spoznaš vse konce v firmi in potem lažje komuniciraš z vsemi oddelki in tako veš, kako se odvijajo procesi na različnih koncih v organizaciji. To je sigurno ena stvar, ki pozitivno vpliva, druga stvar je ta, da imaš nekoga, ki ima nekaj izkušenj in jih deli s tabo. Odgovor je torej da, program bi to omogočil.»

5. Na podlagi česa se oceni ali je določeni zaposleni ustrezen za izvajanje mentorstva? Je to nagrajevanje, delovna uspešnost ali pripravljenost za sprejem funkcije – je lahko mentor kdorkoli?

»Verjetno mora imeti občutek za sodelavce, ker vsi ga nimajo. To je sigurno ena stvar in to se malo povezuje s tistim, kar sem prej rekel – ljudje, ki imajo občutek za soljudi, ki se znajo v njihovo kožo postaviti, so bolj naravni potenciali za vodenje kakšne skupine, projekta. Tako da to je en element, ki ga moramo upoštevati, ko se odločamo, komu bi dali mentorsko funkcijo in potem, če se kakšen grebe za leadrersko pozicijo, mu kakšno takšno nalogo daš, da vidiš, če se sploh znajde in zna z mentorirancem dobro delati. Tretji razlog pa je ta, da je s tistega področja, četrtič pa je dejstvo, da če hočeš biti mentor, moraš imeti zgrajeno znanje, zato morajo ljudje poskrbeti za samoizobraževanje. To je tako, kot če bi imel podjetje brez razvoja.»

6. Kateri so po vašem mnenju ključni merilci uspešnosti mentorstva v podjetju? Bi rekli, da je to čas, povratna ocena mentorja s strani mentoriranca ali obratno, ocena sodelavcev ali mogoče kaj drugega? Bi zraven vključili še oceno mentorja za njegovega mentoriranca? Ali menite, da imajo sodelavci mentorja kakšno vlogo?

»Meni se zdi pomembno, da damo zaposlenemu obdobje za poskusno delo in potem na koncu postavimo neko nalogo in potem ekipo treh ljudi, ki to ocenijo, ali je to znotraj planiranih okvirjev ali je čisto mimo. Če mene vprašaš, so po navadi kvartali taka obdobja, ko človek lahko kaj naredi – se pravi kvartal pomeni tromesečje in tudi pri tem mentorstvu po navadi postavimo nek časovni interval tri mesece. Po navadi je super, da se ti cilji zapišejo – da so SMART. Se pravi, da so realni, merljivi, preprosti, razumljivi, časovno determinirani – da lahko res rečemo, ali je znotraj ali ni.«

7. Ali menite, da ima mentor vlogo pri razvoju zaposlenega? Ali bi se pri mentoriranju omejili časovno ali bolj glede na uspešnost ter delovne rezultate mentoriranja? Ali menite, da je možno spremljati vpliv mentorja na mentoriranca? Koliko pooblastil po vašem mnenju lahko prejme določen mentor? Kakšna so ta pooblastila?

»Vsaka stvar je fajn, da ima nek časovni rok in ti lahko narediš neke check milestone, kjer preverjaš, ali si že znotraj ali nisi, mislim pa, da je to, če obstaja neko kontinuirano sodelovanje med dvema in če temu rečemo mentor in mentoriranec, je to v redu, ampak to sigurno je brez smisla, kar nekje končati. Je pa fajn imeti neke termine in preveriti zadevo in to je vedno tako, zato jaz zelo navijam za te kvartale, se pravi, da se postavijo neki cilji in se preverjajo vsake tri mesece – cilji so lahko tudi letni, ampak jih razdelimo na kvartale.«

»Vpliv je možno meriti – ena od možnosti so rezultati. Ena možnost je, da je mentoriranec tako pameten, druga pa, da ima mentor kaj vpliva pri temu, tako da gledamo rezultate. Rezultate se da spremljati tako, da sprašuješ mentorja mimo mentoriranja, kaj misli o mentorju, to je drugi način. Vpliv se lahko spremlja, problem pa je, da se z enim mentorirancem mora sedaj ogromno ljudi ukvarjati. Po navadi se mentor z mentorirancem ukvarja, da bi pa še imel nekoga nad sabo pa, kar se Špice tiče, je to malo preveč. Sigurno pa se sam poskušam vsako leto z enim zaposlenim usesti ali je tak ali drugačen in takrat pridejo z mano v kontakt, nakar lahko izmenjamo mnenje mentorjev o mentorirancih in obratno. Je pa pri nas to še v povojih, zato ne morem še nanizati kakšnih zelo dobrih praks elit.«

PRILOGA E: NAVODILA ZA NOVOZAPOSELENE



Špica International, Sistemi za avtomatsko identifikacijo
d.o.o.

»WELCOME PACKAGE«



Spoštovani sodelavec,

najprej ti čestitamo za prejeto službo in ti želimo uspešno delo v našem podjetju. Spodaj so predstavljena ključna dejstva o našem podjetju, ki ti bodo pomagala pri uspešni implementaciji v naše poslovno okolje ter kulturo v podjetju. V navodilih so predstavljeni okvirni podatki, za nadaljnje delo pa ti bo dodeljen mentor, ki ti bo natančneje predstavil našo politiko ter te vpeljal v delo.

Veselimo se dela s tabo!

Tvoji Špičaki

1. PREDSTAVITEV PODJETJA

Smo vodilni slovenski ponudnik opreme, sistemov in rešitev za logistiko in avtomatsko identifikacijo. Pionir na tem področju v osemdesetih, izkušen strokovnjak danes. Bogato znanje in široka baza instalacij sta naše vodilo.

Razvoj lastnih rešitev je temelj, jedro in smer za naprej. Mobilne računalniške rešitve iz družine Frontman ter sistem za pristopno kontrolo in registracijo delovnega časa

Slika 1: Kontrola pristopa

Time&Space.



Naše **poslanstvo** je zagotavljati našim strankam in partnerjem napredne, inovativne in učinkovite poslovne rešitve, ki temeljijo na uveljavljenih produktih in storitvah.

Stremimo **k cilju postati vodilni sistemski integrator** v regiji in

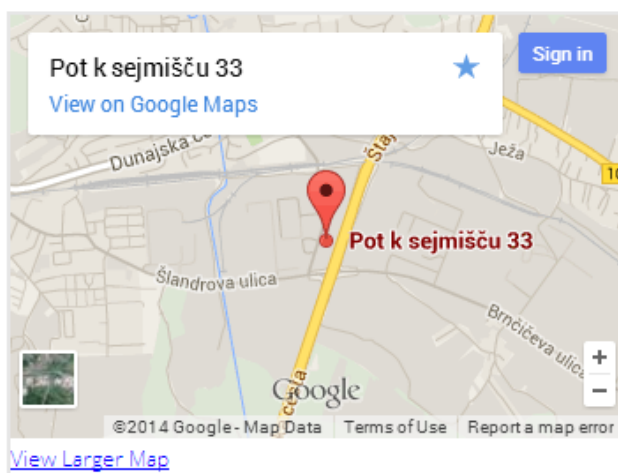
svetovno prepoznaven ponudnik rešitev za korporativno varnost in registracijo delovnega časa.

Vodijo nas:

Agilnost, Inovativnost, Preseganje pričakovanj

1.1 Kje se nahajamo?

Slika 1: Osnovni podatki Špica International d.o.o.

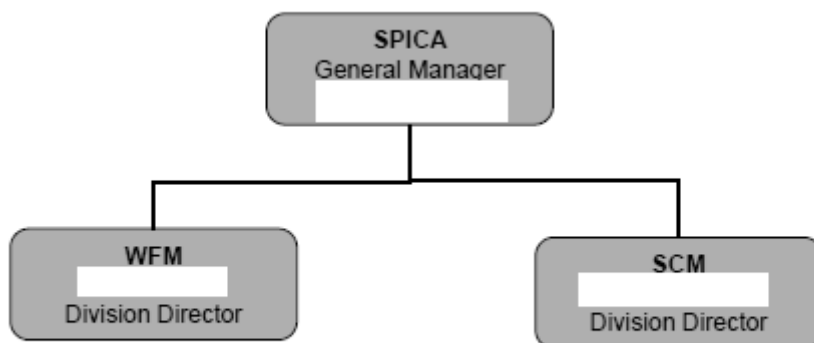


PODATKI O PODJETJU

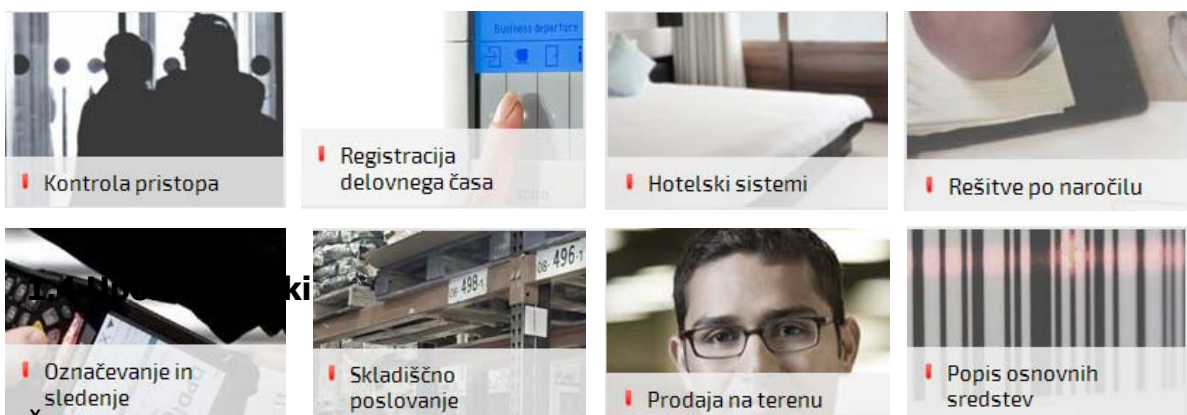
Špica International, Sistemi za avtomatsko identifikacijo d.o.o.
Pot k sejmišču 33, 1231 Ljubljana
Transakcijski račun pri NLB d.d. št.: 02922-0016092198
Matična št.: 5293774
Davčna št.: SI13227955
Osnovni kapital: 349.599,99 €, Okrožno sodišče v Ljubljani
Vložna št.: 1/02487/00
T: 01 568 08 00
faks: 01 568 08 88
E-naslov: info@spica.com
Spletna stran: www.spica.com

1.2 Kako smo organizirani?

Slika 2: Najvišja raven podjetja Špica International d.o.o. - za več informacij na voljo **interna povezava**



1.3 Naše dejavnosti:



Špicino družabno omrežje, kjer najdete vse o sodelavcih, delovnih procesih, divizijah, delu, predlogih itd. se imenuje XY. Zaposleni smo neprestano vključeni v vse aspekte podjetja in se lahko sprti prilagajamo potrebam. Aplikacija vsebuje več različnih zavihkov – npr. dokumenti, forum, blog, novice, poročila itd. Hkrati nam je omogočeno dnevno beleženje dela in spremljanje dela drugih oseb. Na t.i. XY je dostopen še naš *Phonebook*, ker se nahajajo slike vseh zaposlenih ter opis njihovih del – tam so tudi interne številke, ki jih priskrbi mentor. Drugače pa je komunikacija vedno omogočena še preko Skype-a. Dostopno je na linku: **xyz**

Tabela 1: Navodila za dostop do dokumentov - xyz

- akt o sistematizaciji delovnih mest	interni link
- delovna mesta in zaposleni	interni link
- razlaga delovnega časa	interni link
- vzorec pogodbe o zaposlitvi	interni link
- kriteriji za variabilno nagrajevanje	interni link

CRM (Customer Relationship Management -) nam omogoča upravljanje odnosov z odjemalci. CRM lahko razumemo kot orodje, ki je nastalo v skladu s potrebo po bolj celovitem in in načrtnem spoznavanju stranke. Sistem nam omogoča tesen stik s strankami, orodje pa se najbolj uporablja na področju prodaje, podpore strankam in trženja. CRM je najbolj uporabno orodje za našo podporo ter prodajo – v podpori se beležijo vse vzdrževalne pogodbe, računi, stiki s strankami itd., prodaja pa preko CRM-ja beleži sestanke, vso komunikacijo s strankami ter vzdržuje odnos s strankami, kar pozitivno vpliva na poslovanje celotnega podjetja. Dostop: **xyz**

2. PRED PRIHODOM NA DELOVNO MESTO

Zaposleni se mora seznaniti s politiko varovanja podatkov iz ISO/IEC 27001:2013 & ISO/IEC 27002:2013 zahtev. Te zahteve se nanašajo na naslednja področja:

14 zahtev za vzpostavitev Sistema upravljanja varovanja informacij (SUVI):

- Informacijske varnostne politike (5)
- Organiziranje informacijske varnosti (6)
- Varnost človeških virov (7)
- Upravljanje s sredstvi (8)
- Nadzor dostopa (9)
- Kriptografija (10)
- Fizična in okoljska varnost (11)
- Varnost operacij (12)
- Varnost komunikacij (13)
- Pridobivanje, razvoj in vzdrževanje sistemov (14)
- Odnosi z dobavitelji (15)
- Upravljanje infomacijskih varnostnih incidentov (16)
- Vidiki informacijske varnosti pri upravljanju neprekinjenega poslovanja (17)
- Skladnost (18).

Zahteve skupaj predpisujejo 114 kontrol.

Mentor je tisti, ki mora novo-zaposlenega seznaniti z dokumentacijo, ter mu dati v podpis t.i. Izjava o seznanitvi z varnostnimi politikami & Izjava o varovanju informacijskih sredstev. To izjavo mora novo-zaposleni prinesiti s sabo ob začetku dela, kjer se podpiše tudi Pogodba o zaposlitvi – en izvod hrani vodstvo, drug izvod pa je last novo-zaposlenega.

Zaposlenemu je omogočen delni dostop do internih virov podjetja (»guest account«), kjer bodo objavljeni osnovni podatki o podjetju ter ključne usmeritve za začetek dela, vključno s temi navodili. **Če mentor ni sam hkrati vodja oddelka, mora poskrbeti, da vodja oddelka obvesti odgovornega sodelavca.**

3. PRIHOD NA DELOVNO MESTO

Ob tvojem prihodu smo pripravili:

Tabela 2: Začetek dela

KAJ POTREBUJEM?	KJE DOBIM?
- ključek oz. prstni odtis za identifikacijo prihoda v službo. Registrator se nahaja na vhodnih vratih.	odgovorna oseba
- spoznavanje z novimi sodelavci	dodeljen mentor
- opis podjetja in prostorov	dodeljen mentor
- splošna pravila	dodeljen mentor

- Stacionarni telefon in interno številko (odgovorna oseba), elektronski naslov (odgovorna oseba), GSM – po potrebi (odgovorna oseba: dodeljen mentor)
- Računalnik ter pripadajoče komponente (odgovorna oseba)
- Vsa potreba gesla ter dostopi – dodeljeno po potrebi, glede na delovno mesto, poskrbi dodeljen mentor
- Podpis v elektronskem sporočilu (odgovorna oseba: dodeljen mentor)
- Ažuren interni imenik (odgovorna oseba: dodeljen mentor)

4. INFORMACIJE

Spodaj so opisane splošne informacije, ki vam bodo olajšale začetno delo. Za vsako nejasnost je na voljo vaš dodeljen mentor oziroma drugi sodelavci, ki vam bodo z veseljem pomagali.

- Intranet (internet → glej pravila → tukaj najdete vse pravilnike, ki so povezani z informacijskim sistemom, varnostni pravilnik ter tudi pravilnik glede inovacij.
- Pisarniški material se nahaja na recepciji. (pisala, spenjači, luknjači, fascikli, papir itd.)

- Kopirni stroji ter skener se nahajajo v t.i. »gluhi sobi«, zraven recepcije. Parkiranje za zaposlene in stranke je možno na mestih, označenih s Špica logom, vendar obstajajo pravila. Do našega podjetja vozi mestni avtobus št. 8, postaja Šlandrova.
- Kultura v Špici – Špičaki smo med sabo povezani ter spodbujamo delo sodelavcev na vseh ravneh. Med sabo si pomagamo, ker se zavedamo, da tako dosegamo najboljše rezultate.

Tabela 3: Redno in študentsko delo - pred začetkom dela

REDNO DELO	ŠTUDENSKO DELO
<ul style="list-style-type: none"> • zdravniški pregled • potrdilo o dopustu, regresu • certifikati • fotografija (v digitalni obliki) – uredi dodeljen mentor 	<ul style="list-style-type: none"> • študentska napotnica (stalna, začasna, lahko naslovimo na podjetje oz. prinesemo individualno) • zdravstveni pregled (za izjemne primere) • fotografija v digitalni obliki • posebnost: obračun dela na koncu meseca. Študentje uporabljajo program MY HOURS in dnevno beležijo svoje ure in jih usklajujejo z WEB T&S sistemom. Na koncu meseca jih pošljejo nadrejenemu, ta pa jih s potrdilom pošlje v računovodstvo v obračun. Ure se morajo med sabo skladati, za predstavitev delovanja programa pa poskrbi dodeljen mentor.

5. OSTALO

5.1 Moj delovni čas

Delovni čas v Špici je od **8:00 do 16:00**, od ponedeljka do petka. Plan zaposlenega je 7:30 ure, pol ure je namenjeno malici, imamo drsni delovni čas. **Obvezna prisotnost** je od 8:30 do 15:00, za **sekretariat** od 8:00 do 16:00, za **razvoj** od 9:00 do 15:00. (več info.: *interna povezava*)

Odmor: dnevno največ **30 minut**. Določen čas je med 10:30 in 15:00 uro, pavza ni obračunan čas, zaradi tega je naš **dnevni plan 7:30 ur**.

5.2 Kaj pa dopust?

Letni dopust na zaposlenega znaša **25 dni**, 1 dodaten dan za vsakih 5 let delovne dobe. Dopust iz prejšnjega leta se lahko koristi do 30.junija.

Predhodno obveščanje o odsotnosti:

- 2 dni dopusta - 5 dni prej
- 1 teden dopusta - 2 tedna prej
- 2 - 3 tedne dopusta - 4 tedne prej
- več kot 3 tedne - načeloma ni možno

(več info.: interna povezava)

5.3 Kje/kaj lahko jem?

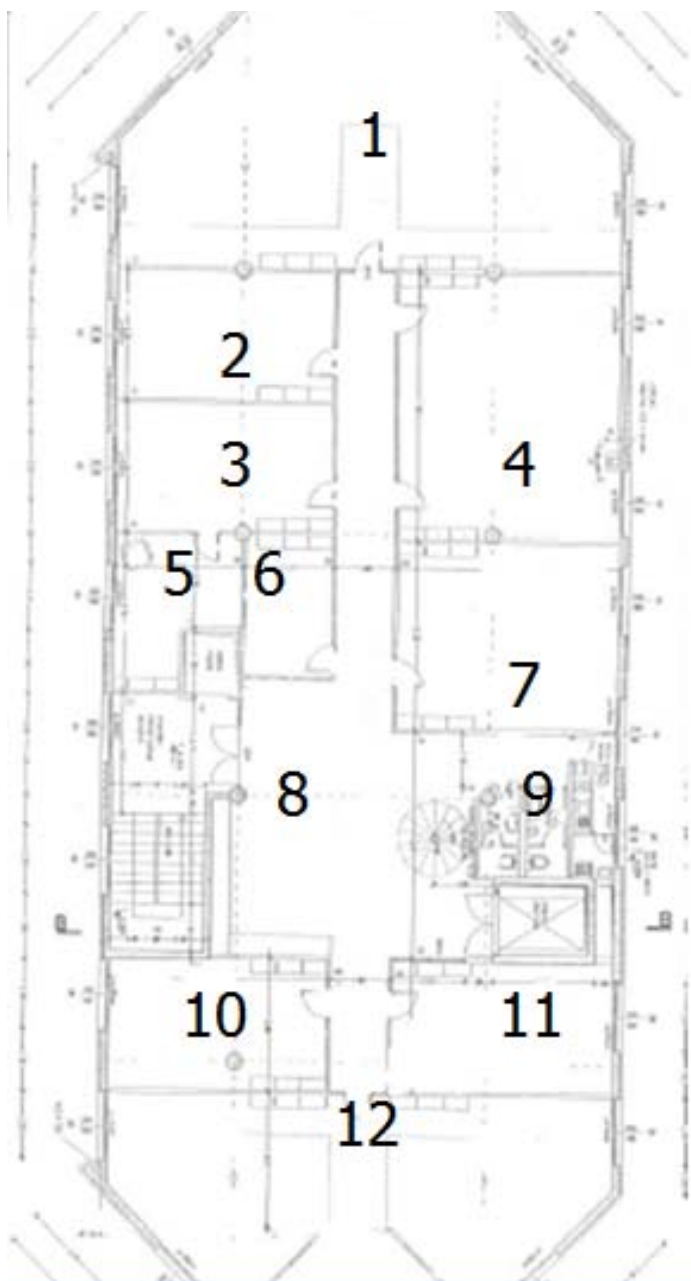
V Špici imamo svojo kuhinjo, ki se nahaja nasproti recepcije. Opremljena je z velikim hladilnikom, mikrovalovno pečico, opekačem kruha, priborom ter pomivalnim strojem. Vsakodnevno prihajajo na Špico tudi sveži, raznoliki sendviči. Zraven Špice se nahaja trgovina Mercator, gostilna ter malo naprej, pri NLB stavbi še restavracija Element (<http://www.kaval-group.si/element.asp>), kjer nudijo vsakodnevne okusne malice.

6. OB PRENEHANJU DELOVNEGA RAZMERJA

- Mora zaposleni sam poskrbeti za FW elektronske pošte do odgovorne osebe (verjetno je to vodja oddelka)
- Vrnitev kartice/ključev (do gospe xy)
- Špica poskrbi: odvzem dostopa do Infromaciskega Sistema (poskrbi xy po navodilu vodje oddelka)
- Odvzem dostopa do prostorov.

7. SHEMA PROSTOROV PODJETJA

Slika 3: Tloris in legenda prostora



LEGENDA:

1. podpora
2. razvoj
3. pisarna
4. sejna soba
5. računovodstvo
6. "gluha soba"
7. razvoj
8. recepcija
9. kuhinja in WC
10. klicni center in terjatve
11. knjižnica
12. prodaja