

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

**PROCES UVAJANJA NOVEGA SODELAVCA
V DELOVNI PROCES**

Kandidatka: Karmen DIBELČAR

Študentka študija ob delu

Številka indeksa: 11190260001

Program: Ekonomist

Mentor: mag. Mirjana IVANUŠA BEZJAK

Maribor, oktober 2010

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Karmen DIBELČAR, z vpisno številko indeksa 11190260001, sem avtorica diplomskega dela z naslovom *Proces uvajanja novega sodelavca v delovni proces*, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Mirjane IVANUŠA BEZJAK.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia;
- se zavedam, da je plagiatorstvo - predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne - kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32. a čl. ZASP dovoljujem VSŠ Academia, da moje delo posreduje javnosti z objavo diplomskega dela na elektronskem mediju – e-portalu šole.

Maribor,

Podpis: Karmen DIBELČAR

ZAHVALA

Iskrena hvala mentorici magistri Mirjani Ivanuša Bezjak za vso podporo, potrpežljivost, pomoč in nasvete ob nastajanju moje diplomske naloge, kot tudi za vso podporo v času študija.

Vsem predavateljem - profesorjem se zahvaljujem za izjemno delo, ko so nam vlivali znanje in moč, da danes končujemo, kar smo pred dvema letoma začeli. Hvala celotnemu kolektivu Višje strokovne šole Academia, ki so nam pomagali pri še tako drobnih težavah.

Za pomoč pri lektoriranju se zahvaljujem gospe Miri Sevšek, profesorici slovenskega jezika.

Za prevod povzetka se zahvaljujem gospe Zvonki Breznik, sodelavki iz oddelka bančnih garancij.

Še posebej zahvala mojim sodelavkam Renati, Duški, Mojci, Alenki, Darji, Zdenki, ki so prenašale moje »izpade«, mi stale ob strani in me spodbujale.

Hvala Simoni, Marjetki, Kseniji, Nadi, Nataši...in vsem ostalim sošolcem za dve čudoviti leti, ki sem jih preživela v njihovi družbi.

In na koncu – iskrena zahvala moji družini, sinovoma Marku in Tadeju, možu Milanu in staršem, ki so verjeli vame od prvega trenutka naprej in ta optimizem prenašali name.

Hvala vsem, ki jih tukaj nisem omenila z imeni, pa vendar so mi s svojimi dejanji dajali vzpodbudo, da sem prišla na cilj.

POVZETEK

V današnjem času, ko sta tehnika in tehnologija visoko razviti, na tržišču vedno večja konkurenca, ponudba široka in raznolika, je dobro strokovno usposobljen in motiviran delavec zelo pomemben. Zato je potrebno novo zaposlenemu omogočiti dobro usposabljanje in uvajanje v delovni proces, saj je od tega odvisno njegovo delo in zadovoljstvo strank.

Pomembna je tudi dobra klima v podjetju, saj le zadovoljen delavec lahko daje dobre rezultate, kar pa je v bančništvu zelo pomembno. Vse to lahko dosežemo z uspešnim uvajanjem oz. usposabljanjem. Vendar morajo tudi za to delo biti usposobljeni posamezniki – mentorji.

V začetnem delu diplomske naloge vam bomo predstavili začetke in razvoj mentorstva skozi stoletja, pojem mentorstva, mentorja in mentoriranca oz. novega sodelavca, kakšno vlogo ima mentor v procesu uvajanja, za katero vrsto mentorstva se lahko odloči ter kakšne razlike so med njima. Predstavili vam bomo tudi pomen povezave teorije in prakse ter koristnost uvajanja.

V drugem delu, od tretjega do vključno sedmega poglavja, vam bomo na primeru prikazali postopek uvajanja novega sodelavca v delovni proces. Postopek izbire mentorja, priprave mentorja na izvajanje do končnih rezultatov. To je uspešno zaključen postopek usposabljanja, zadovoljstvo nadrejene vodje, mentorja, mentoriranca in vodstva banke.

V tretjem, zadnjem delu, v poglavju osem, vam bomo predstavili rezultate anonimne ankete, ki smo jo izvedli med zaposlenimi. Pripravili smo grafični prikaz in analizo podatkov. Prav tako pa tudi potrditev hipotez, ki smo si jih zastavili v prvem poglavju diplomskega dela.

Ključne besede: mentorstvo, mentor, mentoriranec, novo zaposleni, usposabljanje, uvajanje, delovni proces

»Izobraževanje je načrtovan in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki jih lahko uporabi na vseh področjih življenja.«

Stane Možina

SUMMARY

Nowadays, in the increasing market competition, highly developed technology and with wide and heterogeneous supply, a well qualified and motivated employee is very important. Therefore a new employee has to be provided with quality training and with a good introduction to the work process, as his work and the satisfaction of customers depend on that.

A good climate in the company is very important, as only a satisfied employee can deliver good results, which is very important in banking. All this can be achieved by successful introduction and training. However a qualified worker is required to fulfil this position - a mentor.

In the first part of my diploma thesis the beginning and development of mentoring through the centuries, the concept of mentoring, mentor and a new employee, the role of a mentor in the process of training, various types of mentoring and differences between them, will be presented. The importance of connecting theory and practice and the usefulness of training will also be presented.

The second part, from third to including seventh chapter, presents a case of training of a new employee, the incorporation into the working process, the process of selecting a mentor, preparations for implementation and final results: a successfully completed training process, the satisfaction of senior manager, mentor, new employee and the management of the Bank.

In the third part, chapter eight, the results of an anonymous survey that was conducted among employees will be presented. We have prepared a graphic presentation and data analysis, also confirmation of hypotheses that we set in the first chapter of the thesis.

Key words: mentoring, mentor, new employees, training, introduction, business process

“Education is a planned and long-continued process of developing individual's knowledge, skills and habits that can be used in all areas of life.”

Stane Možina

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	9
1.1	Opredelitev obravnavane teme	9
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela.....	9
1.3	Predpostavke in omejitve.....	10
1.4	Uporabljene metode raziskovanja.....	10
2	DEFINICIJA, NALOGE IN KORISTI MENTORSTVA	12
2.1	Definicija mentorstva.....	12
2.2	Definicija mentorja	14
2.3	Naloge neformalnega mentorja.....	14
2.4	Povezanost teorije s prakso	15
2.5	Koristi učinkovitega uvajanja v delo	16
3	TERMINSKI PLAN.....	17
4	TABELA FAZ IN NALOG	18
4.1	Faze projekta.....	18
4.1.1	Odgovorne osebe projekta in njihova vsebina dela.....	18
4.1.2	Trajanje in čas izvedbe projekta	18
4.2	Definicija vseh nalog potrebnih za realizacijo projekta.....	18
4.3	Izvedba projekta.....	19
4.3.1	Faza 1: Določitev poslovalnice in mentorja	19
4.3.2	Faza 2: Priprava programa izvedbe	19
4.3.3	Faza 3: Izvedba usposabljanja – 1. del	20
4.3.4	Faza 4: Izvedba usposabljanja – 2. del	21
4.3.5	Faza 5: Izvedba usposabljanja 1. in 2. dela	22
4.3.6	Faza 6: Razgovor z vodjo in poročilo za oddelek za kadre	22
5	TABELA TVEGANJA	24

6	STROŠKI PROJEKTA	25
6.1	Opredelitev direktnih stroškov.....	25
6.2	Opredelitev indirektnih stroškov.....	25
7	UČINKI PROJEKTA	27
7.1	Neposredni učinki projekta	27
7.2	Posredni učinki dela.....	27
7.3	Analiza izvedenega projekta	27
7.4	Projektna dokumentacija.....	28
8	RAZISKAVA.....	29
8.1	Grafični prikaz in analiza rezultatov	29
8.2	Potrditev ali zavrnitev hipotez	39
9	ZAKLJUČEK.....	41
10	UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI.....	43
11	PRILOGA	44

KAZALO TABEL

Tabela 1: Terminski plan faz projekta.....	17
Tabela 2: Definicija nalog	18
Tabela 3: Tabela tveganja.....	24
Tabela 4: Tabela direktnih stroškov	25
Tabela 5: Tabela indirektnih stroškov	25

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura anketiranih glede na spol.....	29
Graf 2: Struktura anketiranih glede na starost	30
Graf 3: Skupna delovna doba anketirancev	30
Graf 4: Količina informacij ob prvem srečanju.....	31

Graf 5: Možnost povezovanja teorije s prakso	32
Graf 6: Razpoložljiva literatura	32
Graf 7: Razumljiva in praktična literatura	33
Graf 8: Povratne informacije o svojem delu.....	33
Graf 9: Novozaposleni se počutijo kot del »sredine«.....	34
Graf 10: Omogočanje novozaposlenemu, da se privadi sredini in delu	34
Graf 11: Odpravi (zmanjša) napake.....	35
Graf 12: Novozaposlenim daje občutek, da so cenjeni	35
Graf 13: Pričakovanje, da prispevajo k spremembam.....	36
Graf 14: Pripravljenost na samostojno in odgovorno delo	36
Graf 15: Ocena koristnosti znanja	37
Graf 16: Ocena neformalnega mentorja	37
Graf 17: Ocena delovne sredine	38
Graf 18: Potreba po neformalnem mentorju.....	38

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane teme

Na slovenskem trgu je danes že več kot 20 različnih bank, ki si med seboj konkurirajo na področju tarife nadomestil, obrestne mere in ponudbe. Vendar pa konkurenčnost samo na tem področju ne zadošča potrebam današnje populacije. Danes je zelo pomembno, kakšen komercialist si. Pomembno je, ali znaš posamezniku razložiti in svetovati v takšni meri, da boš zadovoljil njegove potrebe. To lahko dosežemo le z dobrim strokovno podkovanim kadrom, kadrom, ki je v nenehnem izpopolnjevanju svojega znanja od prvega dne nastopa službe do dne, ko se bo upokojil.

V diplomski nalogi bomo nadgradili projektno nalogo PI 1 »Uvajanje novo zaposlenega v delovni proces«. Osredotočili se bomo na priprave »neformalnega« mentorja na svoje »poslanstvo«, to je: priprava novo zaposlenega na samostojno delo, komunikacijo med »neformalnim« mentorjem in novo zaposlenim ter rezultate skupnega dela.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela

Z diplomsko nalogo želimo dokazati, kako pomembna je priprava »neformalnega« mentorja na tako kompleksno nalogo, kot je priprava zaposlenega na novo zahtevno delovno mesto. Zavedamo se, če želimo postati vodilna finančna institucija na področju Slovenije, moramo na to zahtevno delo pripraviti tako novo zaposlene, kot že redno zaposlene na dodatno nadgradnjo znanja z rednimi izobraževanji in marketinškimi delavnicami.

Vemo, da le dobro usposobljen delavec doprinese svoj delež k doseganju strategije podjetja, to je, da se krepí naša vloga na slovenskem trgu, kot tudi, da se širimo preko meja.

Končni cilj je pripraviti novo zaposlenega na samostojno delo s strankami, nadgraditi strokovnost, vliti pripadnost instituciji, vcepiti poštenost, spodbuditi sodelovanje na vseh nivojih, podpreti samoiniciativnost, da delo opravi kakovostno in pravočasno, ter da se lahko odloča in prevzema odgovornost.

Na podlagi definiranega problema so osnovne trditve diplomskega dela naslednje:

Le dobro pripravljen »neformalni« mentor lahko doseže dobro pripravljenost novo zaposlenega, zato želimo:

- Ugotoviti učinek povezanosti teorije s prakso.
- Ugotoviti koristi učinkovitega uvajanja v delo.
- Ugotoviti, kako je novo zaposleni pripravljen na delo.

1.3 Predpostavke in omejitve

V diplomski nalogi želimo potrditi ali zavrniti naslednje hipoteze:

H1 Večina zaposlenih je mnenja, da je povezanost teorije s prakso učinkovitejša za pridobivanje znanja.

H2 Večina zaposlenih je v času uvajanja dobila povratne informacije o svojem delu.

H3 Večina zaposlenih je mnenja, da so po uvajanju bili pripravljeni na samostojno delo.

H4 Večina zaposlenih je mnenja, da so »neformalni« mentorji nujni za uvajanje v delovni proces.

Prav tako pa v diplomski nalogi predvidevamo določene omejitve, ki bodo prikazane v tabeli, in sicer:

- Daljša odsotnost »neformalnega« mentorja.
- Daljša odsotnost novozaposlenega – do 20 dni.
- Obsežni program usposabljanja – prevelika raznolikost.
- Novozaposleni ugotovi, da mu delo ni »pisano na kožo«.
- Obremenjenost »neformalnega« mentorja s svojim delom.

1.4 Uporabljene metode raziskovanja

Diplomska naloga bo sestavljena iz dveh delov, in sicer prvi teoretični del pri katerem bomo uporabili domačo in tujo strokovno literaturo, članke objavljene na internetu, gradivo iz seminarja, interne vire banke xy. Uporabili bomo metodo sinteze, analize in povzemanja.

V drugem delu, ki bo raziskovalne narave, pa bomo uporabili metodo anketiranja. Vprašalnik bomo razdelili osebno in po elektronski pošti zaposlenim. Analizo odgovorov bomo prikazali grafično in opisno.

2 DEFINICIJA, NALOGE IN KORISTI MENTORSTVA

Tracy B. in Hudovernik J. nam v svoji knjigi pojasnita, da je v poslovnem svetu ključna naloga si pridobiti stalno konkurenčno prednost. Prepričana sta, da je učinkovit in uspešen prodajni tim, kar je seveda cilj tudi našega podjetja, konkurenčna prednost, ki pripelje naprej tako posameznika, kot celotno podjetje. (Tracy, Hudovernik, 2002, 27)

Za dosego takšnega zmagoslavnega tima je potrebno ključne zaposlene usposobiti, njihovo znanje pa venomer nadgrajevati in dopolnjevati.

2.1 Definicija mentorstva

Murray definira mentorstvo: »Mentorstvo je načrtovano druženje izkušenega in veččega posameznika z manj veščim in manj izkušenim posameznikom, z dogovorjenim ciljem, da manj izkušeni posameznik raste in razvije specifične kompetence.« (http://www.glottanova.si/frames/vsebine/seminarji_z_podjetja_projektno_mentorstvo.htm 12.10.2010).

Na seminarju »Izzivi mentorstva v podjetju«, ki je bil izveden v času od 21. do 30. oktobra 2008 v banki xy, nam je bilo predstavljeno mentorstvo kot pojem, ki izhaja iz stare Grčije. Pomeni izkušenega, zaupnega svetovalca in vodnika. Razmah mentorstva in njegovega pojma v sodobnem času se kaže tudi v tem, da mentorstvo ni več omejeno zgolj na uvajanje novozaposlenih ali pomoč pripravnikom, pač pa se njegova vloga širi.

Tako v podjetjih mentorstvo največ uporabljajo:

- pri uvajanju novo zaposlenih (pripravnikov, študentov in drugih)
- pri usposabljanju naslednikov in zaposlenih s potenciali – kot orodje za razvoj ključnega kadra
- pri zaposlenih, pri katerih je potrebno izboljšati opravljanje del in nalog
- pri zaposlenih, ki sprejemajo nove naloge, dela...
- pri usposabljanju zaposlenih po daljši odsotnosti z dela
- pri podpori ženskam, manjšinam in drugim deprivilegiranim skupinam

Marjan Račnik nam v svojem prispevku: Kakšno je kvalitetno mentorstvo, (<http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=kaksno-je-kvalitetno-mentorstvo&more=1&c=1&tb=1&pb=1> – 12.10.2010) obrazloži razliko med razvojnim pokroviteljskim mentorstvom. Mentor se tako lahko odloči med razvojnim in pokroviteljskim mentorstvom. Med njima je precejšnja razlika.

Razvojno mentorstvo:

- Oseba, ki ji mentor pomaga je »pripravnik« oz. mentoriranec.
- Učenje je dvosmerno.
- Odnos med mentorjem in mentorirancem je enakopraven.
- Mentor pomaga mentorirancu, da razume, kaj naj stori in kako se je tega treba lotiti.
- Od začetka imata predstavo o končnem zelenem rezultatu.
- Mentorirančevo spoštovanje mentorja izhaja iz prijateljskega odnosa in vzajemnega učenja.
- Mentor je nekdo, ki ima izkušnje in znanja ter ni pomemben rang.
- Sporočilo mentorja je: pridobi si lastne izkušnje, izgradi si lastno modrost.

Pokroviteljsko mentorstvo:

- Oseba, ki ji mentor pomaga je »učenec«.
- Mentor je formalna avtoriteta, kateremu je »učenec« podrejen.
- Mentor daje »učencu« navodila in ga uči, kako naj kaj naredi.
- Mentor ve, kaj je cilj, »učenec« pa to spoznava sproti. Ob napredku se prične upirati mentorjevim nasvetom in prihaja do konfliktov.
- Spoštovanje mentorja je formalna obveza.
- Običajna pomoč je v obliki nasvetov.
- Mentor je starejši, ima priznana neka znanja in izkušnje, ali pa je višjega hierarhičnega ranga.
- Sporočilo mentorja je: poslušaj, kaj so moje izkušnje, spoštuj moje nasvete.

2.2 Definicija mentorja

Clutterbuck definira mentorja: »Mentor je izkušen posameznik, ki je v odnosu medsebojnega zaupanja svoje znanje pripravljen deliti z nekom, ki je manj izkušen. Mentorstvo vključuje coaching, moderiranje, svetovanje in mrežno povezovanje. Ni nujno, da mentor mentoriranca zbega z znanjem in izkušnjami. Mentor naj le zagotovi spodbudo tako, da pokaže navdušenje za svoje delo.«

(http://www.glottanova.si/frames/vsebine/seminarji_za_podjetja_projektno_mentorstvo.htm z dne 12.10.2010).

Marjan Račnik (Račnik, 2010, 41-42) razlaga, da je eden izmed slogov vodenja tudi mentorsko vodenje. To je eno izmed prijaznejših slogov, kjer vodja deluje kot svetovalec, ki pozna cilje in vrednote zaposlenih in jim pomaga razvijati njihove sposobnosti. Vendar se ta slog obnese le v primeru, ko so zaposleni dovolj motivirani za svoj osebni in strokovni razvoj. To se kaže v spodbujanju zaposlenih, da si postavijo dolgoročne cilje in jim pomaga, da si oblikujejo pot do realizacije le-teh. Uporablja tudi povratne informacije v obliki kritik ali pohval. Izključuje pretirani nadzor, saj bi to pomenilo manjšanje samozavesti in zmanjšanje produktivnosti.

2.3 Naloge neformalnega mentorja

Končni cilj je priprava novozaposlenega na samostojno delo s strankami, njegova strokovnost, pripadnost podjetju, poštenost in odgovornost, sodelovanje na vseh nivojih, samoiniciativnost.

Zato se vloga mentorja kaže v vlogah kot so (seminar: Izzivi mentorstva v podjetju, banka xy, 2008):

- učitelj – posreduje nova znanja
- vodja – preverja, če delo poteka po posameznih korakih k cilju
- usmerjevalec – usmerja h ključnim osebam in načinu za opravljanje nalog
- svetovalec – svetuje, kako najbolje doseči cilj in opraviti nalogo
- motivator – spodbuja ob ovirah in zapletih
- vzornik – je sam zgled učenja novega, opravljanja nalog in doseganje cilja

- odpiralec vrat – je zastopnik, pomaga pri prvih stikih, priporoča
- zaupnik... - posluša, razume

Za dosego cilja pa ni dovolj samo priprava mentorja na svojo nalogo, ampak priprava programa za začetni razgovor z novozaposlenim. Ob srečanju morata skupaj z novozaposlenim oblikovati proces učenja oz. uvajanja skupaj, da se bo lahko prilagajal izkušnjam in potrebam udeleženca. Pričakovanja mentorja in novozaposlenega morajo biti usklajena. Uspešnost mentorskega odnosa je odvisna od vseh udeleženi v procesu. (povzeto po Rose, C. in Goll, L. 1993, 45)

2.4 Povezanost teorije s prakso

Že v 17. stoletju je Komensky zapisal, da bodo učenci bolj motivirani, če bodo svoje znanje lahko povezali s prakso. Takšno znanje učenci bolje razumejo in se lažje učijo. Tako pridobljeno znanje je tudi trajnejše.

Mijoč N. (Mijoč, 1995,) pravi: «Teorija, ki ni povezana s prakso, je mrtva in obratno.»

Teorija je pogosto uvod v praktično delo, praksa pa omogoča hitrejše in lažje delo.

Na to je dejstvo se navezuje nekaj važnih učnih načel:

- Dostopnost (ustreznost) je tesno povezana s postopnostjo in sistematičnostjo pouka.
- Obseg in težavnost ter način poučevanja morajo ustrezati duševnim in telesnim sposobnostim tistega, ki se uči.
- Obseg in težavnost snovi moramo premišljeno izbrati in časovno razporediti.
- Zavestna aktivnost pomeni predvsem vaje in praktično delo.
- Trajnost pridobljenega znanja je odvisna od motivacije tistega, ki se uči, od ponavljanja in utrjevanja spretnosti in od delovnih navad.
- Individualizacija pouka v smislu prilagojenosti razvojni stopnji posameznika.
- Ekonomičnost pouka, ki pomeni, da s čim manjšo porabo časa in moči dosežemo čim večji učinek.

2.5 Koristi učinkovitega uvajanja v delo

Mentorstvo prinaša številne koristi podjetju, v katerem poteka proces uvajanja, mentorjem in novozaposlenim. Nekaj teh koristi:

- Ustvari dober prvi vtis o organizaciji.
- Ljudje se počutijo kot »del« organizacije.
- Omogoča hitrejše razumevanje ciljev podjetja, skupine in posameznika.
- Omogoča osebi, da se čim prej privadi organizaciji in delu.
- Odpravi (zmanjša) napake.
- Določi standarde.
- Zadovolji zakonskim zahtevam.
- Podpira razvojne programe.
- Ustvari povezavo med zaposlovanjem in razvojem.
- Pripravi pogoje za učečo se organizacijo.
- Novo zaposlenim daje občutek, da so cenjeni.
- Lahko pričakujejo odkrite povratne informacije o opravljenem delu.
- Pričakujejo, da bodo prispevali k spremembam.
- Seleksijsko orodje za izbiro kadrov.
- Vzpostavitev socialnih stikov.
- Razvoj medosebnih veščin komuniciranja.
- Osebni in profesionalni razvoj.

Tudi ena od avtorjev knjige, Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju, Anita Molka (Molka, 2007, 80-83) potrjuje, da rezultat dobrega uvajanja, da novo zaposleni razume svojo vlogo v podjetju. Vse kar je povezano z uspešno izvedbo programa, leži na ramenih sodelujočih. Ni potrebno, da je to vodja ali za to usposobljeni mentorji, lahko je kombinacija več sodelujočih. Vsekakor pa morajo biti to ljudje, ki so že dlje časa v organizaciji. Vendar mora vedno obstajati načrt in cilj, kateri mora biti jasen tudi novemu sodelavcu.

Kakšno je to uvajanje in uspešnost le-tega v banki xy, bomo v nadaljevanju prikazali preko postopka uvajanja: od začetka z odločitvijo uprave banke xy, do rezultatov ankete izpolnjene s strani zaposlenih.

3 TERMINSKI PLAN

Vsak projekt zahteva določeno sodelovanje med različnimi skupinami ljudi, tako s strani oddelka za kadre kot skupine delavcev v organizacijski enoti. Zato je zelo pomembno, da so dela in naloge že točno določene v začetni fazi, se pravi ob samem pričetku usposabljanja. Končen cilj takega projekta je kakovostno usposabljanje in strokovnost ter pripravljenost na samostojno delo, za doseganje skupnih strateških ciljev podjetja.

Vodoravna os –vertikalna skala, ki predstavlja čas.

Vertikalna os – predstavlja aktivnosti iz tabele faz in nalog.

Faza projekta – čas trajanja	15.10. – 31.10.2008	01.11. – 31.12.2008	01.01. – 28.02.2009	01.03. – 15.04.2009	16.04. – 30.04.2009
1. faza določitev poslovalnice in mentorja					
2. faza priprava programa izvedbe					
3. faza 1. del - aktivni posli					
4. faza 2. del – pasivni posli					
5. faza 3. del – aktivni in pasivni posli					
6. faza razgovor z vodjo in poročilo za oddelek za kadre					

Tabela 1: Terminski plan faz projekta

Vir: Lastna izvedba

4 TABELA FAZ IN NALOG

4.1 Faze projekta

4.1.1 Odgovorne osebe projekta in njihova vsebina dela

Uprava banke potrdi potrebo po interni prerazporeditvi.

Kadrovska služba določi poslovalnico oz področje, kjer se bo izvajalo usposabljanje novo zaposlenega, prav tako s pomočjo vodje določi mentorja in v končni fazi analizira uspešnost mentorja.

Vodja poslovalnice določi mentorja in izvaja nadzor nad njegovim delom.

Mentor pripravi pisni program poteka usposabljanja in izvaja naloge, opisane pod točko 2.3.

Sodelavci v poslovalnici pomagajo pri vključevanju novozaposlenega v delovno okolje.

4.1.2 Trajanje in čas izvedbe projekta

Usposabljanje novozaposlenega je potekalo med 01.11.2008 in 30.04.2009, se pravi 6 mesecev. Sama priprava usposabljanja se je pričela že 15.10.2008 s pripravo načrta izvedbe.

Projekt je razdeljen na 6 faz.

4.2 Definicija vseh nalog potrebnih za realizacijo projekta

Naloge projekta	Odgovorna oseba za izvedbo naloge
Potrditev interne prerazporeditve delavke	Uprava banke
Določitev poslovalnice za usposabljanje Izdaja pogodbe za mentorstvo Arhiviranje dokumentacije	Oddelek za kadre
Določitev mentorja Vodenje nadzora nad usposabljanjem Preverjanje uspešnosti le-tega	Vodja poslovalnice
Izdelava programa usposabljanja Izvedba programa	Mentor
Pomoč pri usposabljanju	Sodelavci v poslovalnici

Tabela 2: Definicija nalog

Vir: Lastna izvedba

4.3 Izvedba projekta

4.3.1 Faza 1: Določitev poslovalnice in mentorja

Zaradi potrebe podjetja po novih kadrih v poslovalnicah je bila v oddelku za kadre na podlagi odobritve uprave banke izbrana poslovalnica za izvajanje usposabljanja novo zaposlenega. Z dopisom, ki smo ga prejeli v poslovalnico, in zahtevo po izbiri mentorja, je vodja poslovalnice določila le-tega. Pri izbiri je sledila pisnim navodilom.

Na podlagi pisnega obvestila je oddelek za kadre izdal odločbo mentorju, kjer se določita naloge in rok izvedbe le-teh. Odločba o mentorstvu je izdana na podlagi 69. člena Kolektivne pogodbe dejavnosti bank in hranilnic v Republiki Sloveniji:

»Mentorju, inštruktorju delovne prakse in delavcu, ki usposablja druge delavce za delo po programu, pripada dodatek pod pogoji in v višini, ki ga določa kolektivna pogodba pri delodajalcu, najmanj pa v višini 0,4% povprečne mesečne bruto plače zaposlenega delavca v Republiki Sloveniji po zadnjem objavljenem podatku, na dan, ko opravlja to delo.« (Ur. l. RS št. 81/2004)

4.3.2 Faza 2: Priprava programa izvedbe

Delavka se je usposabljala za dela in naloge: poslovanje z računi, sklepanje vseh vrst varčevanj, sklepanje kreditov, kartično poslovanje, opravljanje negotovinskih transakcij, reševanje reklamacij, svetovanje zahtevnejšim strankam, vodenje evidenc in izdelava poročil.

PISNA SEZNANITEV ODDELKA ZA KADRE S PROGRAMOM USPOSABLJANJA

Splošni del uvajanja in usposabljanja

Delavko smo seznanili z vsebinami pravilnikov, navodili za odobravanje in sklepanje pogodb za potrošniške in stanovanjske kredite, navodili za sklepanje vseh vrst varčevalnih pogodb, navodili za odpiranje in vodenje transakcijskih računov, navodili za kartično poslovanje, posebnimi in področnimi navodili, ki pokrivajo poslovanje na bančnem okencu, s cenik kapitala in cenikom storitev, navodili za preprečevanje pranja denarja. Seznanili smo jo s pooblastili za odobravanje in sklepanje pogodb in z načini ravnanj v primerih odstopov od

navodil, navodili za uporabo aplikacij, potrebnih pri njenem delu na bančnem okencu, s poslovnim spletom (registri, dnevniki, črna lista, poročilni sistem, zadovoljstvo komitentov...), kar si je tudi sama po potrebi prebrala na intranetnih straneh banke xy, Posebnih obvestilih po področjih od 1 do 18 in v internih navodilih za leto 2008 in 2009.

Seznanila se je tudi z osnovami komuniciranja s komitenti.

CILJ: Vsebinsko dobro spoznati in obvladati bančno ponudbo in obvladati delo z vsemi aplikacijami.

Posebni del uvajanja in usposabljanja

Neposredno delo na bančnem okencu ob prisotnosti mentorja in sodelavcev.

CILJ: Usposobiti delavko za samostojno opravljanje del iz opisa del in nalog.

Način usposabljanja

Mentor se je zavezal delavki navodila razložiti, praktično prikazati izvajanje delovnih postopkov na bančnem okencu, večkrat preveriti poznavanje navodil in delovnih postopkov s postavljanjem vprašanj delavki. Delavka se je zavezala, da se bo samoizobraževala in utrjevala vsebine dela in postopkov. Prav tako, se je mentor dogovoril z mentorirancem o rednih sestankih – razgovorih.

Program usposabljanja je bil poslan pred izvedbo v oddelek za kadre.

4.3.3 Faza 3: Izvedba usposabljanja – 1. del

Ob nastopu prvega delovnega dne se uvajanje prične s predstavitvijo sodelavcev in razgovorom. Z medsebojno izmenjavo pričakovanj se prične šestmesečno sodelovanje oz. usposabljanje za samostojno delo. Predstavili smo program uvajanja, ki se začne s seznaitvijo delovnega časa, hišnim redom, kodeksom obnašanja, kodeksom oblačenja, upoštevanjem poslovne skrivnosti in varovanjem osebnih podatkov, navodili o preprečevanju denarja, poznavanje intranetnih strani in njihovo uporabo.

Teoretični del usposabljanja je trajal dva dni, kjer se je samostojno seznanila z navodili in prešli smo na aktivno usposabljanje direktno na bančnem okencu. Delavka je na začetku sodelovala kot opazovalka, zaradi lažjega spoznavanja dela je prešla na aktivno sodelovanje – to je delo za računalnikom pod nadzorom mentorja, kasneje pa s pomočjo sodelavke, ki sklepa pogodbe za potrošniške in stanovanjske kredite.

Ker sklepanje kreditnih poslov poteka v svojem programu, se je morala natančno seznaniti s podrobnostmi le-tega.

Ob koncu prvega dela usposabljanja je delavka obvladala aktivne posle. To pomeni, da je:

- Stranko samostojno sprejela
- Ugotovila njene potrebe, ji znala svetovati
- Izračunala kreditno sposobnost in v končni fazi (pod nadzorom sodelavke) odobriti potrošniški kredit

4.3.4 Faza 4: Izvedba usposabljanja – 2. del

Po začetnem usposabljanju na aktivnih poslih smo prešli na usposabljanje pasivnih poslov, ki se je začelo na teoretičnem delu. Spoznala je navodila in pogoje za otvoritev transakcijskih računov tako za fizične osebe kot samostojne podjetnike, sklepanja pogodb za različne vrste varčevanj, pogoje za izdajo plačilnih kartic, seznanila se je s cenikom storitev, tarifo obrestnih mer, ki jih je našla na intranetu banke xy in v navodilih.

Zaradi narave dela se je vzporedno seznanila z uporabo aplikacij – programov, ki so za uspešno opravljen posel nujno potrebni. To je poslovni splet, registre, dnevnike, poročilni sistem, program dela s strankami.

Delo je izvajala samostojno pod nadzorom mentorja ali drugih sodelavcev.

Za utrjevanje znanja se je posluževala samoizobraževanja, dela neposredno na bančnem okencu s postavljanjem vprašanj mentorja ali njemu nadrejene vodje.

Ob koncu drugega dela izobraževanja je samostojno izvajala:

- Otvoritev osebnega računa in računa samostojnih podjetnikov
- Sklepanje vseh vrst varčevanj
- Vodenje evidenc izdaje daril Sitko varčevanja, izdaja vseh vrst plačilnih kartic

- Spoznala tarifo obrestnih mer in tarifo nadomestil
- Spoznala aplikacijo vodenja zadovoljstva strank

4.3.5 Faza 5: Izvedba usposabljanja 1. in 2. dela

V štirimesečnem ločenem usposabljanju aktivnega in pasivnega dela je delavka pridobila zadostno znanje za samostojno delo na bančnem okencu.

Zaradi hitrega dojemanja novih nalog in znanj je svoje dosedanje znanje v zadnji fazi še dodatno poglobila in utrdila.

Pri izvajanju je občasno potrebovala dodatno pomoč, ki pa se je sčasoma zmanjšala na minimum. V tem delu izobraževanja se je izpopolnjevala tudi v komuniciranju s strankami tako osebno kot preko telefona.

Posebno pozornost smo posvetili pasivnemu delu, ki je zaradi obsežnosti težji in težavnejši, vendar je uspela osvojiti vse točke načrta usposabljanja.

Pri delu je pokazala samostojnost, iznajdljivost, samoizobraževanje in veliko mero volje do dela in učenja. Vse to se je pokazalo ključnega pomena ob koncu usposabljanja, saj je to doprineslo h končni oceni.

4.3.6 Faza 6: Razgovor z vodjo in poročilo za oddelek za kadre

Delavka je bila razporejena na podlagi potrebe po kadru na bančnem okencu v poslovalnici zaradi prerazporeditve z drugega delovnega mesta (iz glavnega trezorja). Na koncu usposabljanja ni bilo končnega izpita. V dogovoru z vodjo smo spremljali uspeh in napredek posamične faze sprotno, kar je v končni fazi na razgovoru z delavko bilo samo formalnega pomena.

V času izobraževanja smo zapisovali posamezne ugotovitve in ocenitve znanj. Na podlagi teh posameznih ocenitev smo napisali poročilo za oddelek za kadre. S poročilom smo predhodno seznanili delavko, ki je podala svoje mnenje in pripombe.

Zaradi svoje pozitivne naravnosti in samozvesti je v poslovalnici postala polna pomoč in enakovredna katerikoli drugi delavki.

5 TABELA TVEGANJA

Pri načrtovanju projekta smo predvideli naslednja tveganja:

Potencialni problem	Verjetnost dogodka	Ocena posledic	Stopnja tveganja
Daljša odsotnost mentorja	Majhna	Določitev novega mentorja	Majhna
Daljša odsotnost novozaposlenega – do 20 dni	Majhna	Podaljšanje usposabljanja za sorazmerni del	Majhna
Obsežni program usposabljanja - prevelika raznolikost	Majhna	Neuspešen zaključek usposabljanja	Srednja
Novozaposleni ugotovi, da mu delo ni »pisano na kožo«	Majhna	Neuspešen zaključek usposabljanja – določitev novega delavca	majhna

Tabela 3: Tabela tveganja

Vir: Lastna izvedba

Tehnično tveganje: zaradi narave dela tveganja ni.

Vsebina projekta: zaradi pregleda in potrditve programa usposabljanja tega tveganja ni.

Povečano tveganje se je pokazalo samo v obsežnem programu usposabljanja, ki pa je bilo nepotrebno, saj je delavka bila zelo dovzetna za nova znanja in ni imela posebnih težav.

6 STROŠKI PROJEKTA

6.1 Opredelitev direktnih stroškov

Vrsta stroškov	Predvideni stroški v €	Dejanski stroški v €	Razlika v €
delovno mesto mentorja	16.500,00	15.865,50	634,50
dodatek za stimulacijo mentorja in sodelavcev	1.000,00	965,00	35,00
delovno mesto novo zaposlenega	12.800,00	11.965,35	834,65
Strošek pisarniškega materiala: kopije, navodila, obvestila, letaki	500,00	390,00	110,00
tehnična sredstva (uporaba): računalniška oprema, fotokopirnega stroja, telefona	10.000,00	9.560,00	440,00
skupaj	40.800,00	38.745,85	2.054,15

Tabela 4: Tabela direktnih stroškov

Vir. Lastna izvedba

6.2 Opredelitev indirektnih stroškov

Vrsta stroškov	Predvideni stroški v €	Dejanski stroški v €	Razlika v €
plača vodje poslovalnice	10.000,00	7.589,20	2.410,80
oddelek za kadre	3.000,00	2.390,50	609,50
najemnina prostora	18.000,00	19.345,00	- 1.345,00
stroški obratovanja (elek. energ., komunala, vodarina, plin)	8.000,00	10.831,15	- 2.831,15
amortizacija tehničnih sredstev	1.800,00	1.800,00	0,00
Skupaj	40.800,00	41.955,85	- 1.155,85
SKUPAJ STROŠKI	81.600,00	80.701,70	898,30

Tabela 5: Tabela indirektnih stroškov

Vir: Lastna izvedba

Pri načrtovanju direktnih stroškov ni bilo večjega odstopanja. Večje odstopanje je bilo pri načrtovanju indirektnih stroškov, in sicer pri plači vodje, ki pa v samem projektu ni sodelovala v takšnem obsegu kot smo pričakovali, ker ni bilo te potrebe. Povečali so se stroški obratovanja, ki pa zaradi nižjih stroškov plače vodje ni vplivalo na višjo porabo sredstev.

7 UČINKI PROJEKTA

7.1 Neposredni učinki projekta

S kvalitetno opravljenim usposabljanjem novozaposlenega dosežemo, da postane:

- samostojen – pomeni, da lahko samostojno opravlja dela in naloge
- strokoven – zna svetovati in pomagati stranki
- samozavesten – zaupa v svoje znanje in sposobnosti
- pošten in odgovoren

7.2 Posredni učinki dela

Skozi celotno dobo usposabljanja je delavka pridobila simpatije s strani strank, ki so jo ob obisku na banki spoznali kot pridno in zaupanja vredno bančnico. S tem smo dosegli, da si je pridobila krog svojih strank, ki jo ob svojem obisku tudi poiščejo. Prav tako pa smo v poslovalnici pridobili sodelavko, na katero smo se lahko zanesli.

7.3 Analiza izvedenega projekta

Pri izvedbi projekta ni prihajalo do nikakršnih težav in zapletov. Kljub obsežnemu programu usposabljanja in pripravam, za katerega smo imeli le malo časa, nam je uspelo pripraviti zanimiv in raznolik potek izobraževanja.

Bojazen s strani delavke, da zaradi obsežnosti programa ne bo uspela uspešno končati usposabljanja, se je tekom šestih mesecev pokazalo za neutemeljeno. Delavka je s svojim pozitivnim pristopom, samozavestjo, iznajdljivostjo in samoizobraževanjem, ob pomoči mentorja in ostalih zaposlenih, uspešno zaključila in se vključila v delovni proces.

Odstopanje pri planiranju končnih stroškov je minimalno, saj smo prihranek pri strošku plač vodje porabili za obratovalne stroške.

7.4 Projektna dokumentacija

Po končanem usposabljanju se vsa projektna dokumentacija pošlje v oddelek za kadre, kjer se arhivira v skladu z navodili. Dokumentacija vsebuje:

- Sklep uprave o interni prerazporeditvi delavke
- Dopis oddelka za kadre o določitvi poslovalnice za usposabljanje
- Pogodba o mentorstvu
- Program izvedbe usposabljanja
- Poročilo o uspešnosti usposabljanja

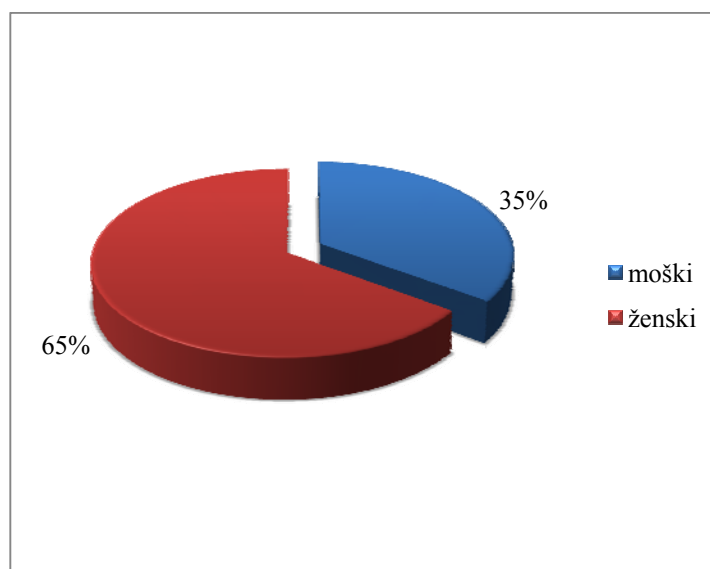
Kako uspešni smo pri svojem delu kot mentorji, lahko ugotovimo samo na podlagi anonimne ankete med zaposlenimi. To smo izvedli v septembru 2010.

8 RAZISKAVA

Anketne vprašalnike smo razdelili osebno in po elektronski pošti. V raziskavo je bilo vključenih 100 pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Za tovrstno raziskavo smo se odločili predvsem iz razloga, ker je pri tem anonimnost zagotovljena. Prepričani smo, da se raziskave v nasprotnem primeru ne bi udeležili v takšnem številu.

8.1 Grafični prikaz in analiza rezultatov

1. : SPOL

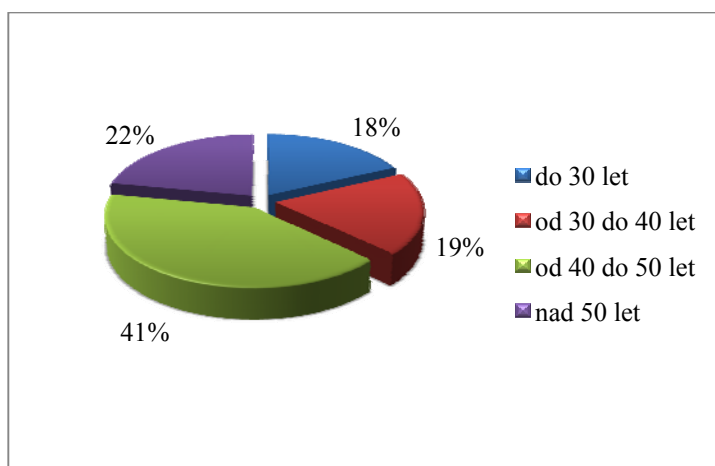


Graf 1: Struktura anketiranih glede na spol

Vir: Lasten

Iz grafa je razvidno, da je anketo izpolnilo 35 % moških in 65 % žensk. Rezultat kaže, da so za raziskave oz ankete ženske bolj dovzetne.

2.: STAROST

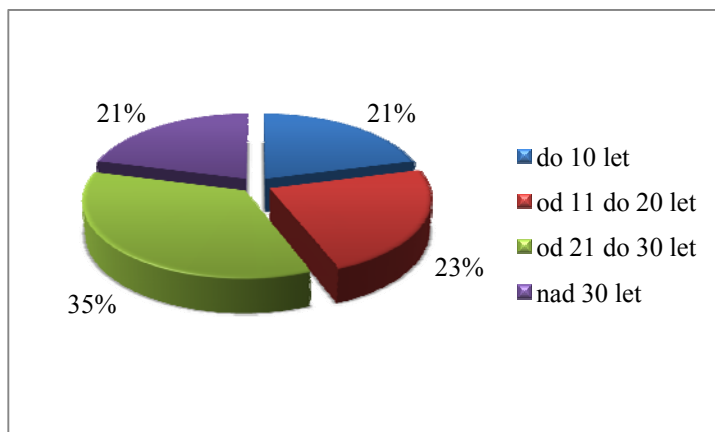


Graf 2: Struktura anketiranih glede na starost

Vir: Lasten

Starostna struktura anketiranih kaže, da jih je največ starih med 40 in 50 let (41%), sledijo nad 50 let (22 %), nato med 30 in 40 let (19 %) in do 30 let (18 %).

3.: SKUPNA DELOVNA DOBA

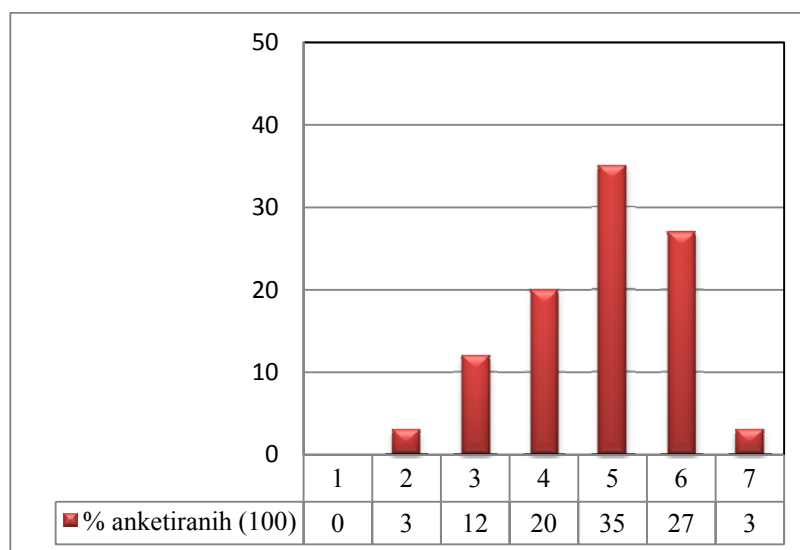


Graf 3: Skupna delovna doba anketirancev

Vir: Lasten

Rezultat kaže, da ima največ anketiranih skupno delovno dobo od 21 do 30 let (35 %), sledijo od 11 do 20 let (23 %), nato skupini do 10 let in nad 30 let (obe 21 %). Rezultati nekako sovpadajo z rezultati prejšnjega vprašanja.

4.: KOLIČINA INFORMACIJ OB PRVEM SREČANJU (1 – najmanj, 7 – največ)



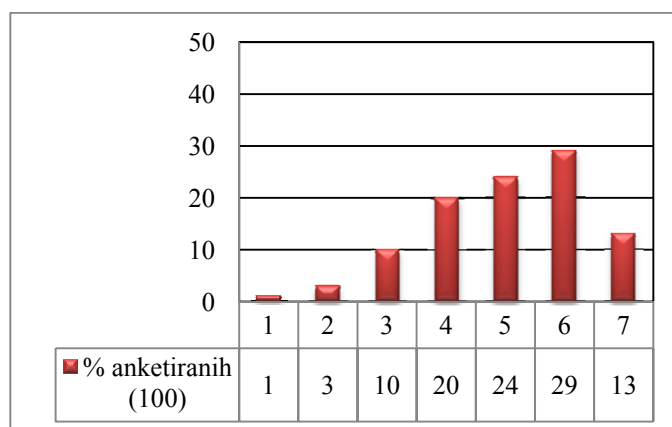
Graf 4: Količina informacij ob prvem srečanju

Vir: Lasten

Največ anketiranih, to je 35 %, je ocenilo količino informacij ob prvem srečanju z oceno 5, sledi 27 % z oceno 6, 20 % z oceno 4, 12 % z oceno 3 in 3 % z oceno 7 in oceno 2. Izračun povprečne ocene je **4,8**, kar kaže, da je 65 % anketirancev (ocena 5 ali več) zadovoljnih s količino informacij ob prvem srečanju.

5.: MOŽNOST POVEZOVANJA TEORIJE S PRAKSO

(1 – najmanj, 7 – največ)

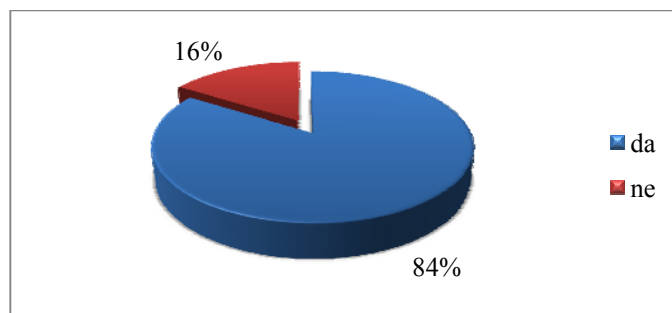


Graf 5: Možnost povezovanja teorije s prakso

Vir: Lasten

Izračun povprečne ocene je **5**, kar pomeni, da se večina anketiranih strinja, da so imeli možnost povezovanja teorije s prakso.

6.: RAZPOLOŽLJIVA LITERATURA

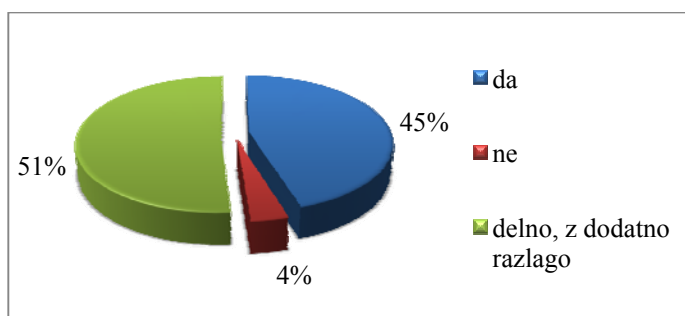


Graf 6: Razpoložljiva literatura

Vir: Lasten

Graf prikazuje, da je 84% anketiranih imelo na razpolago literaturo, s katero so si pomagali pri usposabljanju. Kar 16 % anketiranih pa pri usposabljanju ni imelo na razpolago nobene literature.

7.: RAZUMLJIVA IN PRAKTIČNA LITERATURA



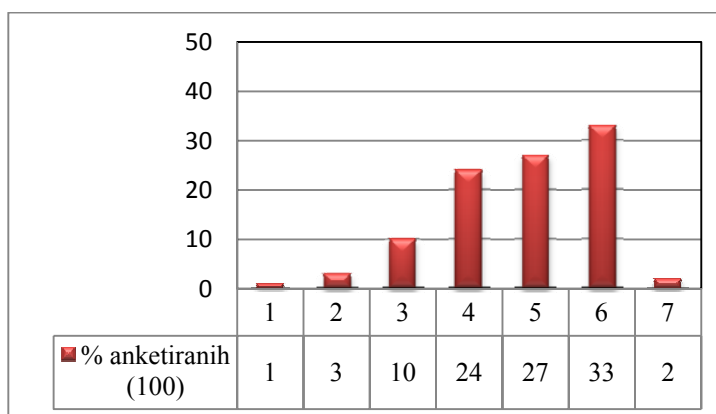
Graf 7: Razumljiva in praktična literatura

Vir: Lasten

Vprašanje številka 7 se nanaša na prejšnje vprašanje, kjer je pritrdilno odgovorilo 84 anketirancev. Iz grafa je razvidno, da je 51 % vprašanih imelo na razpolago literaturo, ki je bila razumljiva in praktična z dodatno razlago, 45 % vprašanih je imelo razumljivo in praktično literaturo, kjer ni bilo potrebno dodatne razlaga in 4 % vprašanih je imelo nerazumljivo literaturo.

8.: POV RATNE INFORMACIJE O DELU

(1 – najmanj, 7 – največ)



Graf 8: Povratne informacije o svojem delu

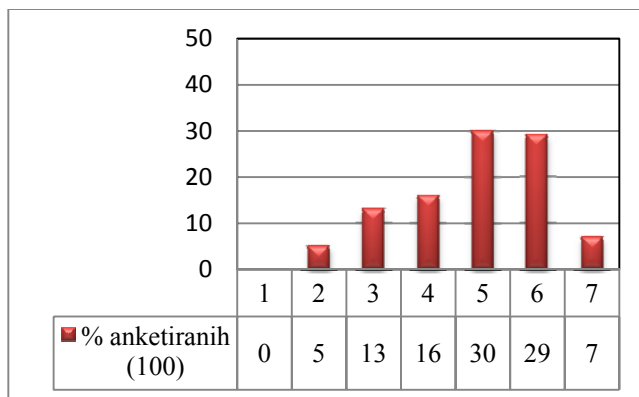
Vir: Lasten

Izračun povprečne ocene je **4,8**, kar pomeni, da je večino vprašanih menilo, da so dobili dovolj povratnih informacij o svojem delu. Z oceno 5 ali več je ocenilo 62 % vprašanih.

9.: KORIST UČINKOVITEGA UVAJANJA

(1 – najmanj, 7 – največ)

I. trditev: Novozaposleni se počutijo kot »del« sredine

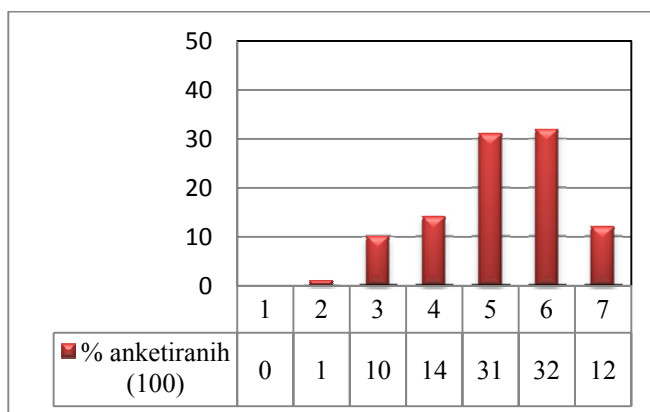


Graf 9: Novozaposleni se počutijo kot del »sredine«

Vir: Lasten

Da so se vprašani počutili kot »del« sredine, kaže povprečna ocena, ki je **4,8**. Kar 66 % vprašanih je ocenilo z oceno 5 ali več.

II. trditev: Omogoča novozaposlenemu, da se čim prej privadi sredini in delu

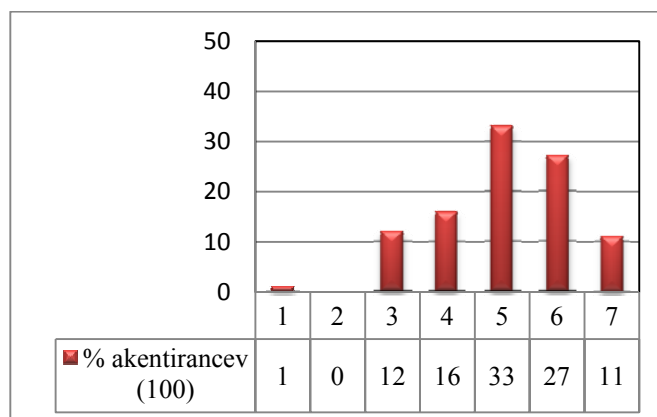


Graf 10: Omogočanje novozaposlenemu, da se privadi sredini in delu

Vir: Lasten

75 % vprašanih je ocenilo z oceno 5 ali več, da se jim je omogočilo, da se čim prej privadijo sredini in delu. Povprečna ocena je **5,2**.

III. trditev: Odpravi (zmanjša) napake

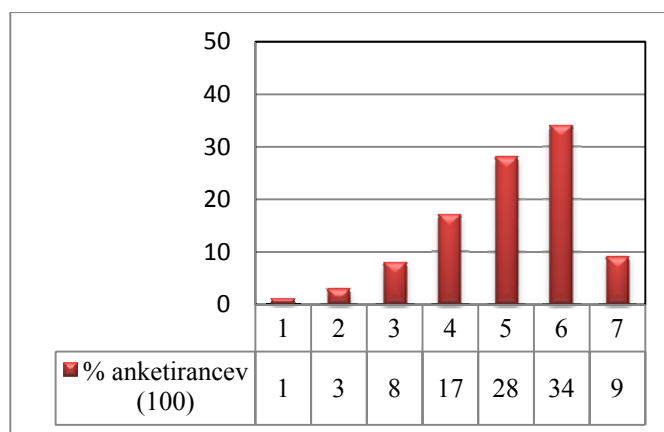


Graf 11: Odpravi (zmanjša) napake

Vir: Lasten

Trditev, da uvajanje odpravi napake, je potrdilo z oceno 5 ali več kar 71 % vprašanih. Povprečna ocena je **5**.

IV. trditev: Novozaposlenim daje občutek, da so cenjeni

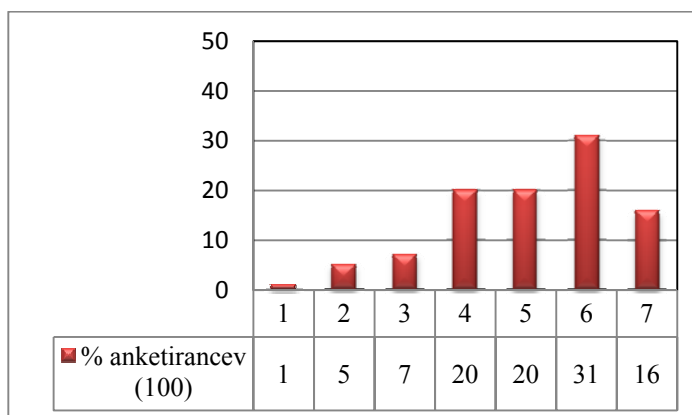


Graf 12: Novozaposlenim daje občutek, da so cenjeni

Vir: Lasten

Občutek, da so v svoji sredini cenjeni, je potrdilo z oceno 5 ali več 71 % vprašanih. Povprečna ocena je **5,1**.

V. trditev: Pričakujejo, da bodo prispevali k spremembam

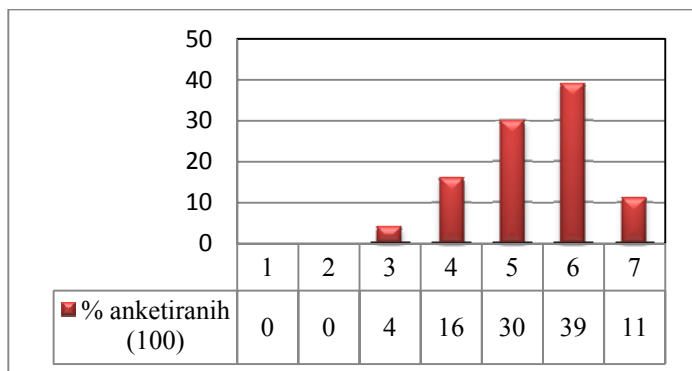


Graf 13: Pričakovanje, da prispevajo k spremembam

Vir: Lasten

S povprečno oceno **5,1** je potrdilo 67 % vprašanih, da pričakujejo, da prispevajo k spremembam.

10.: PRIPRAVLJENOST NA SAMOSTOJNO IN ODGOVORNO DELO (1 – najmanj, 7 – največ)



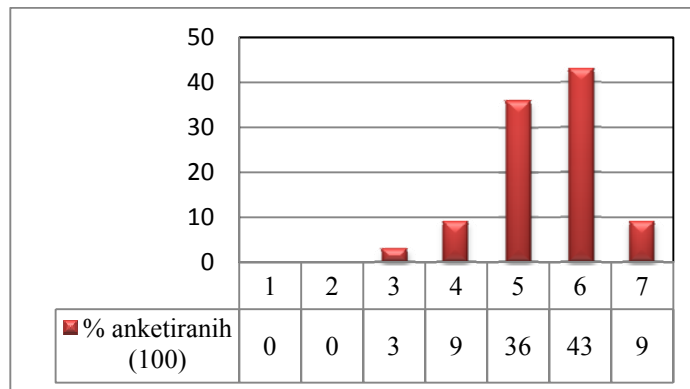
Graf 14: Pripravljenost na samostojno in odgovorno delo

Vir: Lasten

Iz grafa je razvidno, da je 80 % vprašanih ocenilo z oceno 5 ali več, da so bili po končanem uvajanju pripravljeni na samostojno in odgovorno delo. Povprečna ocena je **5,4**.

11.: OCENA KORISTNOSTI ZNANJA

(1 – najmanj, 7 – največ)



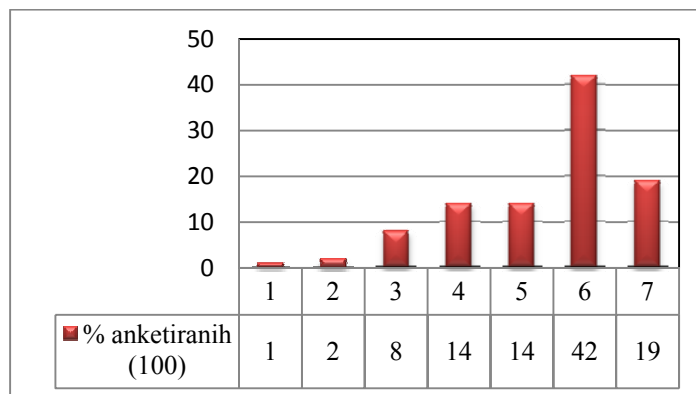
Graf 15: Ocena koristnosti znanja

Vir: Lasten

Z oceno 5 ali več je koristnost svojega znanja, ki so ga pridobili skozi uvajanje, ocenilo kar 88 % vprašanih. Povprečna ocena je **5,5**.

12.: OCENA NEFORMALNEGA MENTORJA

(1 – najmanj, 7 – največ)



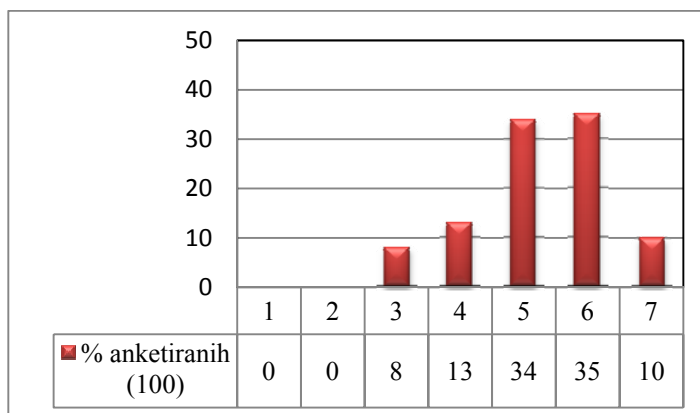
Graf 16: Ocena neformalnega mentorja

Vir: Lasten

S povprečno oceno **5,4** so bili vprašani mnenja, da je bil mentor razumljiv in vedno na razpolago. Največ vprašanih (42 %) je dalo oceno 6.

13.: OCENA DELOVNE SREDINE

(1 – najmanj, 7 – največ)



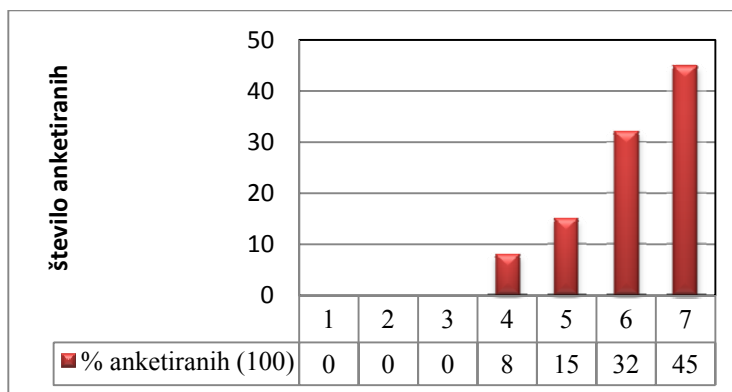
Graf 17: Ocena delovne sredine

Vir: Lasten

Da so se v delovni sredini, kjer so se uvajali, dobro počutili, kaže graf, iz katerega je razvidno, da je kar 79 % vprašanih ocenilo z oceno 5 ali več. Povprečna ocena je **5,3**.

14.: POTREBA PO NEFORMALNEM MENTORJU

(1 – najmanj, 7 – največ)



Graf 18: Potreba po neformalnem mentorju

Vir Lasten

Ocena, da je potreba po neformalnem mentorju res potrebna, kažejo rezultati, saj je kar 45 % ocenilo z oceno 7. Povprečna ocena je **6,1**.

8.2 Potrditev ali zavrnitev hipotez

Na začetku diplomskega dela smo izpostavili štiri hipoteze:

H1 Večina zaposlenih je mnenja, da je povezanost teorije s prakso učinkovitejša za pridobivanje znanja.

H2 Večina zaposlenih je v času uvajanja dobila povratne informacije o svojem delu.

H3 Večina zaposlenih je mnenja, da so po uvajanju bili pripravljeni na samostojno delo.

H4 Večina zaposlenih je mnenja, da so neformalni mentorji nujni za uvajanje v delovni proces.

Hipoteza 1

V prvi hipotezi trdimo, da ***je večina zaposlenih mnenja, da je povezanost teorije s prakso učinkovitejša za pridobivanje znanja.***

Ta trditev je potrjena, saj je kar 66 % vprašanih ocenilo z oceno 5 do 7, da so mnenja, da si ob delu na bančnem okencu lažje zapomnijo teorijo. Povprečna ocena je **5**.

Dokazi kažejo, da smo ljudje dojemljivejši do sprememb in novitet, če jih lahko takoj povežemo v praksi. V našem primeru kaže na to, da se novozaposleni prej znajdejo v »gori« podatkov in informacij ter jih prej osvojijo, ker so postavljeni v središče dela. Da je temu tako, kaže tudi podatek, da je danes sodelavka povsem enakovredna ostalim zaposlenim, ki smo v poslovalnici že nekaj desetletij.

Hipoteza 2

V drugi hipotezi trdimo, da ***je večina zaposlenih dobila povratne informacije o svojem delu.***

Tudi ta trditev je potrjena, saj je 62 % vprašanih ocenilo z oceno 5 do 7 potrdilo, da so dobili povratne informacije o svojem delu. Povprečna ocena je **4,8**.

Vsak, ki je kadarkoli bil mentor novo zaposlenemu, se zaveda, da daje povratna informacija ne glede na to, ali je pozitivna ali negativna, mentorirancu občutek, da se mu nekdo posveča in da mu stoji ob strani. To je nuja že zaradi kasnejših dogodkov, ko novozaposleni nastopi samostojno pot.

Hipoteza 3

V tretji hipotezi trdimo, da ***je večin zaposlenih mnenja, da so po uvajanju bili pripravljeni na samostojno delo.***

Tudi ta trditev je potrjena. 80 % vprašanih je ocenilo z oceno 5 do 7 in potrdilo, da so bili po uvajanju pripravljeni na samostojno delo. Povprečna ocena je **5,4**.

Občutek, da si pripravljen na samostojno in odgovorno delo, je pozitivna popotnica za nadaljnje delo. Pozitivna naravnost zaposlenega daje boljše rezultate in lažje se soočijo z morebitnimi težavami. Njegova notranja naravnost, mirnost in prepričanje v svoje znanje in samozavest naredi posameznika dostopnega in vrednega zaupanja, kar je v našem poslu velikega pomena.

Hipoteza 4

V četrti hipotezi trdimo, da ***je večina zaposlenih mnenja, da so neformalni mentorji nujni za uvajanje v delovni proces.***

Tudi ta trditev je potrjena. 92 % zaposlenih je ocenilo z oceno 5 do 7, da so neformalne vodje nujne za uvajanje v delovni proces. Kar 45 % jih je ocenilo z najvišjo oceno, to je s 7. Povprečna ocena je **6,1**.

Povprečna ocena kaže, da je vedno večja nuja po sodelovanju s posamezniki – mentorji, ki imajo veliko znanja in izkušenj. Njihova pomoč in znanje je dobrodošlo vsakemu novozaposlenemu na novem delovnem mestu, ne samo iz razloga, ker se uvaja v nov delovni proces, ampak tudi zaradi boljšega počutja in vključitve v novi kolektiv.

9 ZAKLJUČEK

Danes je zelo pomembno, da smo zaposleni na bančnih okencih pripravljeni na najrazličnejše vsakodnevne izzive. To pa lahko dosežemo le tako, da smo pripravljeni na takšne izzive. Naša glavna naloga je, da stranko v vsakem pogledu zadovoljimo. Da to dosežemo, pa se moramo vsakodnevno izobraževati, saj le prijazen in strokovno podkovan bančnik lahko zadovolji še tako zahtevno stranko.

Da smo lahko uspešni na področju trženja in da se lahko izobražujemo in nadgrajujemo svoje znanje, potrebujemo kader, ki nam na tej poti pomaga. Lahko jih imenujemo mentorji, učitelji, predavatelji ali trenerji. Njihov naziv je nepomemben, pomemben je njihov cilj, ki je skupen: pomagati, da se že zaposlenemu znanje nadgradi, nov – mlad kader pa izobrazí korak za korakom.

Skozi diplomsko nalogo in postavljene hipoteze smo dokazali, da je pomen mentorstva na poti k uspešnemu in priznanemu podjetju nezanemarljiv in pomemben. Zaposleni so ocenili delo posameznikov, ki so jih usmerjali in spremljali na njihovi poti razvoja, tako osebnostnega kot strokovnega. To je dokaz več, da so mentorji vir informacij, pomoči in znanja. V našem primeru sodelavka, ki se je izobraževala v naši poslovalnici, še naprej uspešno opravlja svoje delo in ga nadgrajuje.

Žal pa povsod tudi ni tako. Tisti posamezniki, ki niso imeli »pravega« mentorja, usmerjevalca, učitelja, so zadosten razlog, da se poglobimo in razmišljamo o svojem nadaljnjem delu. Predvsem v tisti smeri, kjer se ne sme ponoviti podobnih napak in da v bodoče ne bo slabih rezultatov.

Rezultati kažejo, da smo kot podjetje na dobri poti, da ustvarimo učeče se podjetje, kjer svoje znanje sprotno nadgrajujemo in utrjujemo. Zato predlagamo:

- da se podjetje razvija še naprej v tej smeri, v smeri učečega se podjetja, kjer bi zaposleni svoje znanje nadgrajevali, ga delili z okoljem, v katerem delujejo, se zavedali svojih potencialov, pomena timskega dela ter s tem povečali pripadnost podjetju,

- da se na področju izobraževanja mentorjev in inštruktorjev redno odvijajo krajša, po potrebi tudi daljša srečanja oz. delavnice. Pomen teh srečanj vidimo v izmenjavi izkušenj, podajanju pripomb in predlogov za izboljšanje programov uvajanja,
- priprava pripomočkov v smislu pisnih navodil v skrženi obliki za pripravnike, novozaposlene, ki prehajajo iz drugih organizacijskih enot. Tukaj omenjeno predlagamo izključno iz vidika novega zaposlenega, katerega bi postopoma uvajali v celotni proces organizacije,
- občasna srečanja novozaposlenih in njihovih mentorjev, kjer bi si izmenjali mnenja in izkušnje, hkrati pa bi dobili tudi občutek pripadnosti organizaciji. Na teh srečanjih bi podali novozaposleni svoja mnenja in predloge, katere bi lahko v prihodnosti vnesli v usposabljanje,
- redne marketinške delavnice, udeležbo zaposlenih na testiranjih novih produktov, zaradi pridobivanja strokovno podkovanega kadra. Tukaj predvsem mislimo izpopolnjevanje posameznikov iz poslovalnic, ki bi kasneje v svoji delovni sredini lažje predstavili nov produkt in bi ga tako lažje uvedli v redno ponudbo,
- priprava navodil, postopkov dela in obvestil, ki se pripravljajo v oddelku za tehnološko podporo v sodelovanju s sodelavci iz posameznih organizacijskih enot – iz oddelkov, kjer se posluje neposredno s strankami. Tukaj vidimo smisel predloga iz naših izkušenj, ki kažejo v smeri vse preveč različnega tolmačenja istih navodil, katere sedaj pišejo v oddelku za tehnološko podporo.

Vendar pa moramo vedeti, da prizadevanja vodstvenega kadra v organiziranju izobraževanj mentorjev, kot tudi trenerjev ni dovolj za uspeh. Uspeh je zagotovljen s prizadevanji vsakega udeleženca – posameznika, saj le z željo, da naredimo nekaj več, bo mentor uspešen na svojem področju.

"Izobražen je tisti človek, ki ve, kje bo našel tisto, česar ne ve."

Georg Simmel

10 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Avsec, T., Čuček, V., Faganelj, M., Mlakar, S. , Molka, A., Ravnikar, T.: *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju*, Založba Lisac & Lisac d.o.o., Ljubljana, 2007.
2. Mijoč, N.: *Izkustveno učenje odraslih glede na sociokulturni sloj in poklicno strukturo*, Doktorska disertacija Filozofska fakulteta, Ljubljana, 1995.
3. Račnik, M.: *Postani najboljši vodja*, Tiskarna Golc, Štore, 2010.
4. Rose, C., Goll, L.: *Umetnost učenja*, Založba Tangram, Ljubljana, 1993.
5. Tracy, B., Hudovernik, J.: *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*, Založba Vernar Consulting d.o.o., Bled, 2002.

INTERNETNI VIRI

1. http://www.glottanova.si/frames/vsebine/seminarji_za_podjetja_projektno_mentorstvo.htm z dne 12.10.2010.
2. <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=kaksno-je-kvalitetno-mentorstvo&more=1&c=1&tb=1&pb=1> z dne 12.10.2010.

VIRI

1. Dibelčar, K.: *Projektna naloga: Uvajanje novo zaposlenega v delovni proces*, Maribor, 2009.
2. *Kolektivna pogodba dejavnosti bank in hranilnic v Republiki Sloveniji*, Ur.l. 81/2004 z dne 23.07.2004.
3. Šoštarich, A.: *Seminar: Izzivi mentorstva v podjetju*, banka xy, Maribor, 2008.

11 PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Moje ime je Karmen Dibelčar in sem študentka strokovne šole ACADEMIA Maribor, program ekonomist. Za dokončanje diplomske naloge z naslovom Postopek uvajanja novega sodelavca v delovni proces, potrebujem vaše sodelovanje. Vljudo v vas prosim, da vprašalnik preberete in odgovorite na vprašanja. Anketa je anonimna. Vaše odgovore bom uporabila izključno za študijske potrebe.

Za vaše odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem _____

1. Spol

a) Moški

b) Ženski

2. Starost

1. do 30 let
2. od 30 do 40 let
3. od 40 let do 50 let
4. nad 50 let

3. Skupna delovna doba:

5. od 0 do 10 leta
6. od 11 do 20 let
7. od 21 do 30 let
8. nad 30 let

4. Ali ocenjujete, da ste na prvem srečanju ob nastopu uvajanja na delo dobili dovolj informacij in napotkov? (1 – najmanj, 7 – največ)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. Ali ocenjujete, da ste v postopku uvajanja imeli možnost povezovanja teorije (predavanja) s prakso (neposredno izvrševanje delovnih nalog)? (1 – najmanj, 7 – največ)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. Ste v času usposabljanja imeli na voljo literaturo (navodila, obvestila, razlago)?

9. Da

10. Ne

7.) Je bila literatura razumljiva, praktična?

11. da

12. ne

13. delno, z dodatno razlago

8. Ali menite, da ste v času uvajanja dobili dovolj povratnih informacij o svojem delu? Količino teh informacij ocenite na lestvici od 1 (najmanj) do 7 (največ).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14.

9. Na podlagi zastavljenih trditev označite strinjanje oz. nestrinjanje o koristi učinkovitega uvajanja v delo (na lestvici od 1 do 7).

1 - sploh se ne strinjam	7- v celoti se strinjam						
TRDITEV	OCENA OD 1 DO 7						
(novo)zaposleni se počutijo kot »del« sredine	1	2	3	4	5	6	7
Omogoča (novo)zaposlenemu, da se čim prej privadi sredini in delu	1	2	3	4	5	6	7
Odpravi (zmanjša) napake	1	2	3	4	5	6	7
(novo)zaposlenim daje občutek, da so cenjeni	1	2	3	4	5	6	7
Pričakujejo, da bodo prispevali k spremembam	1	2	3	4	5	6	7

10. Kako bi ocenili svojo pripravljenost na samostojno in odgovorno delo ob zaključenem uvajanju na novo delovno mesto? (1 – najmanj, 7 – največ)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11. Kako bi ocenili koristnost svojega znanja, ki ste ga pridobili skozi usposabljanje, pri nadaljnem delu? (1 – najmanj, 7 – največ)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12. Kako bi ocenili delo svojega neformalnega mentorja (je bil razumljiv, vedno na razpolago)? (1 – najmanj, 7 – največ)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13. Kako bi ocenili delovno sredino (vodjo, sodelavce, delovno klimo), v kateri ste se usposabljali? (1 – najmanj, 7 – največ)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. Ali menite, da je potreba po neformalnem mentorju nujna? Nujnost ocenite na lestvici od 1 (najmanj) do 7 (največ).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hvala!