

Mentori i instruktori u Institutu za telekomunikacije

Mentorstvo je jedan od standardnih načina razvoja kompetencija u našoj kompaniji. Institut za telekomunikacije koji je u zadnjih nekoliko godina zaposlio značajan broj novih ljudi implementirao je program mentorstva te ga kontinuirano usavršava kako bi što bolje odgovorio na izazove koji stoje pred rastućom organizacijom. Povrh toga, krajem prošle godine pokrenut je i dodatni program u okviru kojega instruktori rade s manje iskusnim kolegama na određenim projektnim zadacima kako bi što prije ušli u posao.



Ante Ugrina



Goran Škugor



Josip Pongrac



Roland Matić



Mario Knezović



Davor Bodalec



Petar Sanković

Prva instruktorska iskustva dolaze iz jedinice za Integraciju i verifikaciju jezgrenih i IMS mreža (DUCI Back-End Unit). Rad instruktora u Institutu predstavlja kombinaciju dosadašnjih praksi i novih načina rada u korporaciji prilagođenih trenutačnoj situaciji i potrebama. Ove i slične aktivnosti koordiniraju se na razini Instituta s centralne funkcije upravljanja razvojem kompetencija.

"Sustav instruiranja (coaching) kojega smo uveli krajem prošle godine u mnogočemu nalikuje radu trenera s nogometnom momčadi: jedan iskusen i kompetentan stručnjak instruiira nekoliko mlađih kolega koji rade na istom projektu. Mentorstvo, za razliku od toga, implicira odgovornost za jednoga pripravnika. Počeli smo s tri instruktora koji su bili odgovorni za petnaestak mlađih kolegica i kolega, od njih smo dobili kvalitetnu povratnu informaciju o takvom načinu rada te sustav dalje nastaviti unaprjeđivati. Pokazalo se da takav način rada ima pozitivan učinak na projektne rezultate pa su i druge jedinice u Institutu postale zainteresirane za njega. U dogledno vrijeme planiramo uvesti instruiranje kao posebno radno mjesto s punim radnim vremenom," obrazlaže Ante Ugrina, menadžer za kompetencije i tehnologiju u jedinici za Integraciju i verifikaciju jezgrenih i IMS mreža u Institutu.

Goran Škugor, menadžer za kompetencije u jedinici za AXE Signalizaciju potvrđuje da će rado iskustva kolega primijeniti i u svojoj radnoj sredini te obrazlaže aktivnosti usmjerene na razvoj kompetencija u svojoj organizaciji: *"Zbog opterećenosti naših ključnih stručnjaka nismo do sada ušli u primjenu sustava instruiranja već smo se posvetili povećanju učinkovitosti postojećega sustava mentorstva: počeli smo s uvođenjem*

PIŠE: *Jadranka Lončar*
FOTO: iz kompanijskog fundusa

višerazinskog mentorstva te strukturiranog sustava podizanja znanja novih zaposlenika. Kod višerazinskog mentorstva za nove kolege u timu određuju se izravni i pridruženi mentor. U osnovi izravni mentor novom članu tima pruža podršku u njegovim dnevnim zadacima, a pridruženi mentor je obično veoma iskusen i stručan zaposlenik koji pomaže oko složenijih poslova. Na ovaj način se učinkovito koristi dragocjeno vrijeme iskusnih zaposlenika. Strukturirani sustav podizanja znanja novih zaposlenika predstavlja skup međusobno povezanih, relevantnih tematskih jedinica, koji će ubrzati i osigurati prenošenje znanja novim zaposlenicima. Dakle, u Institutu za telekomunikacije imamo različite prakse razvoja kompetencija, što je po meni veoma dobro. To znači da najbolja iskustva iz pilot projekata razvoja znanja iz različitih dijelova organizacije možemo razmjenjivati i koristiti na opću dobrobit."

Josip Pongrac je menadžer za kompetencije u jedinici za Paketne platforme. On komentira: *"U našoj jedinici uveli smo kombinaciju mentorstva i instruiranja na osnovi vlastitih ideja i iskustava iz nekih dijelova Ericssona. Radimo plan uvođenja u rad (Induction Plan) za nove članove tima u kojemu su definirani koraci njihovoga razvoja kompetencija, mentor, pripadnost projektu i projektne aktivnosti te voditelj projekta. Takav plan sadržava i popis konkretnih tehničkih zadaća pojedinca uključenog u program. U tom dijelu koristimo alat za razvoj kompetencija (CDS) putem kojega se distribuiraju određeni tehnički poslovi te koji povezuje mentore*

i kolege za čiji razvoj kompetencija su odgovorni, pomažući im da prate njihov napredak. Tako linijski menadžeri, mentori i novi kolege imaju pregledan uvid u sve faze u procesu razvoja kompetencija. Radimo i na obrazovanju instruktora te putem web alata uvodimo i neke tečajeve. Ovakav sustav mentorstva skratio je vrijeme u kojemu novi članovi kolektiva postaju u punom smislu aktivni te je pridonio njihovoj većoj motiviranosti. Naravno, nezaobilazni element u ovom lancu aktivnosti je proaktivnost novih kolega."

Dva primjera

Roland Matić radi kao tehnički lider u jedinici za Integraciju i verifikaciju jezgrenih i IMS mreža, a u novom je programu razvoja kompetencija dobio ulogu instruktora. U toj se poziciji veoma dobro osjeća budući da ona znači da je njegovo stručno znanje prepoznato i nagrađeno. *"Instruiranje u okviru projekta uključuje i određeni rizik jer na projektnim zadacima rade ljudi koji istodobno uče kako obaviti posao. U drugu ruku, razvoj kompetencija je brži i efikasniji, a kada je projekt gotov u radnoj sredini je više kompetentnih ljudi koji samostalnije mogu preuzeti realizaciju novoga projekta. Zbog toga ovu inicijativu smatram veoma pozitivnom."*

Jedan od kolega kojemu je Roland bio instruktor je Mario Knezović. Uz zahvalu Rolandu na strpljenju i podršci on komentira: "Imati instruktora na raspolaganju tijekom rada na projektu veoma je efikasan način uključivanja u rad. Pritisak odgovornosti je manji jer znaš da netko prati tvoj rad i brine o tomu da sve u konačnici bude u redu. U program sam se uključio u ožujku ove godine te sam sada osposobljen za samostalno testiranje."

Davor Bodalec trenutačno radi na projektu u Aachenu u njemačkom istraživačko-razvojnom centru kao inženjer u području integracije i verifikacije sustava. No, prije samo nekoliko mjeseci radio je kao pripravnik u Institutu Ericssona Nikole Tesle u timu Petra Sankovića, iskusnog stručnjaka za integraciju i verifikaciju. "Instruiranje u sklopu projekta kvalitetno razvija kompetencije. Mladi i neiskusni inženjeri tako istodobno

savladavaju i teoriju i praksu te se osjećaju korisnima i uspješnima već na samom početku karijere. Moje je iskustvo veoma pozitivno." Njegov se bivši instruktor slaže. "Instruiranje tijekom projekta najbrži je način aktivnoga uključivanja ljudi u rad na složenim poslovima kao što je integracija i verifikacija sustava.

Podijelivši složene zadatke u nekoliko

zasebnih, jednostavnijih poslova koje mogu obaviti i manje iskusni inženjeri istodobno smo i obavili posao i pružili priliku novim zaposlenicima da se brže uklope u kolektiv te steknu profesionalno samopouzdanje.

Pri tomu nismo bili vođeni idejom da rutinske poslove prepustimo mlađima, već da nove članove naše organizacije naučimo što, zašto i kako radimo", zaključuje Petar Sanković.

| MENTOR | INSTRUKTOR |
|---|--|
| S osobom za koju je zadužen sastaje se prema potrebi, uglavnom neformalno | S osobom za koju je zadužen sastaje se prema unaprijed utvrđenom planu u okviru strukturiranoga pristupa izvršavanju projektnih zadataka |
| Rad je uglavnom dugoročnoga karaktera te je usmjeren na opći profesionalni razvoj | Rad je najčešće vremenski ograničen i usmjeren na razvoj u specifičnom području |
| Mentor je najčešće ili nadređen ili ima viši stručni stupanj u linijskoj organizaciji | Instruktor je stručnjak u određenom području te s osobom za koju je zadužen radi u okviru određenoga projekta |
| Područja razvoja kompetencija određuje mentor | Područja razvoja kompetencija određena su projektnim zadacima |
| Mentor obično radi s jednom osobom | Instruktor istodobno radi s više osoba |

Globalna servisna organizacija – korak bliže perfekciji

Sudionici skupa pohvalili su izvrsnu organizaciju i sadržaj sastanka te se pridružili brojnim poklonicima ljepote Dubrovnika.

PRIPREMILA: Zdenka Hrabar
FOTO: iz kompanijskog fundusa

Ericssonov model zrelosti globalnih centara za isporuku usluga (SDMM – Service Delivery Maturity Model) ponovo postavlja stepenicu više u organizaciji poslovnih procesa. O preduvjetima za postizanje treće razine zrelosti raspravljalo se na nedavnom skupu u Dubrovniku.

Planom Ericssonove globalne servisne organizacije zacrtano je da svi centri za isporuku usluga ostvare drugu razinu zrelosti do 2009. godine, dok se u okviru tržišnih jedinica to planira ostvariti tijekom 2010. Globalni centar za isporuku usluga Hrvatska ispunio je uvjete za drugu razinu programa već ove godine čime je otvoren put proširenju poslovnih aktivnosti. Organizacija tim vrijednim uspjehom nije stala s poboljšanjima u radu.

„Ta svojevrsna konsolidacija dijelom je motivirana i našom aktivnom ulogom u definiranju preduvjeta za razinu tri korporativnoga modela zrelosti na što smo posebno ponosni. Svi centri za isporuku usluga morat će zadovoljiti treću razinu do 2012. godine, a centar u Hrvatskoj će poduzeti korake da bude među prvima“, ističe Vlatka Maričić, menadžerica za kvalitetu.

„Svake se godine održavaju dva koordinacijska sastanka, globalni i regionalni, a nedavno je u Dubrovniku održan godišnji sastanak

južnoga i sjevernoga ogranka globalne organizacije za isporuku usluga koja pokriva Europu, Srednji istok i Afriku“, obrazlaže Damir Fiamengo, nositelj implementacije SDMM-a u GSDC Hrvatska.

Priznanje i poticaj

Tijekom sastanka centar iz Hrvatske organizirao je niz radionica i okruglih stolova u kojima su sudjelovali ključni stručnjaci i menadžeri za isporuku usluga iz Mađarske, Finske, Njemačke, Nizozemske, Irske, Poljske, Hrvatske, Italije, Španjolske, Švedske i Rumunjske te predstavnici tržišnih jedinica Sjeverna Europa, Srednji istok, Istočna Europa te Afrika. Na skupu je pokrenuta diskusija o značenju treće razine zrelosti u isporuci usluga, a razmatrani su i aspekti koji moraju biti ispunjeni.

Voditelj programa Myra Beckman prezentirala je SDMM plan do 2012. godine, nove verzije modela SDMM te oblike primjene i poslovne rezultate organizacija koje su usvojile SDMM program. Regionalni koordinatori Jadderson Lara i Jean-Marc Lonjon vodili su radionice na kojima se komentirao način implementacije SDMM programa i okrugle stolove na kojima



su se izmjenila iskustva onih organizacija koje uspješno koriste SDMM program.

Posebni gost skupa bila je Maria Rosaria Bonifacio, potpredsjednica za Ljudske resurse u korporativnoj uslužnoj organizaciji. Njezina prezentacija pokazala je kako i zašto Ericsson s posebnom pozornošću prati razvoj karijere, stručnosti i sposobnosti vođenja svojih zaposlenika.