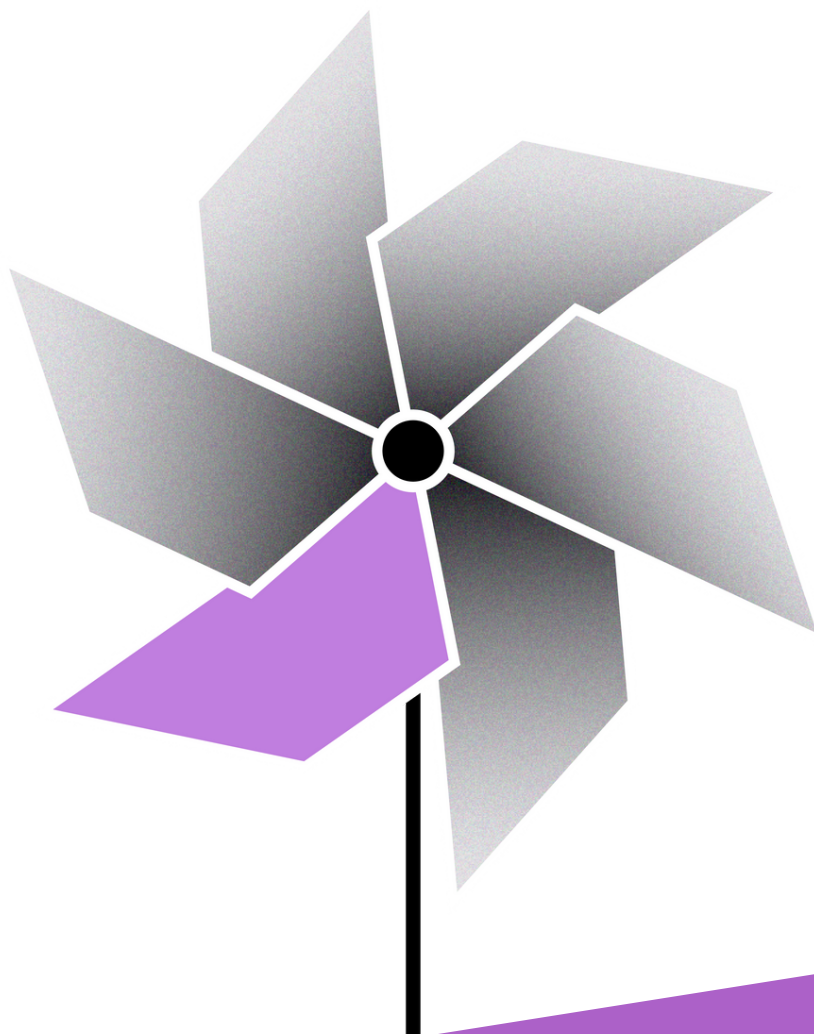


PUBLISKĀS PĀRVALDES DIGITĀLĀS AKADĒMIJAS MENTORU PROGRAMMAS VADLĪNIJAS

MENTORĒJAMAJIEM



Finansē
Eiropas Savienība
NextGenerationEU



Nacionālais
attīstības plāns



Valsts administrācijas
skola



Digitālā
akadēmija

> # Riga
— TechGirls

IEVADS

Publiskās pārvaldes Digitālās akadēmijas Mentoru programma (turpmāk - mentoru programma) ir viens no atslēgas instrumentiem, lai nodrošinātu veiksmīgu digitālo transformāciju publiskajā pārvaldē. Tā veicina profesionālo kompetenču attīstību un sniedz atbalstu amata lomām, kuras ir kritiskas pārmaiņu īstenošanai.



Programmas mērķis ir:

- Stiprināt publiskās pārvaldes kapacitāti digitālo prasmju jomā.
- Izveidot un nostiprināt iekšējo un ārējo mentoru tīklu, kas nodrošina zināšanu un pieredzes nodošanu.
- Radīt vidi, kurā pārmaiņas tiek uztvertas kā iespēja profesionālajai izaugsmei un inovācijām.

Digitālās transformācijas kontekstā mentoru programma nodrošina gan tehnisko, gan cilvēkresursu dimensiju līdzsvaru - tā veicina digitālo risinājumu ieviešanu, bet vienlaikus attīsta sadarbību, uzticēšanos un kopienas mācīšanās kultūru.

Īpaši būtiska ir publiskā un privātā sektora partnerība. Privātais sektors dalās savā pieredzē par digitālo risinājumu attīstību, inovāciju pārvaldību un jauno tehnoloģiju ieviešanu, savukārt publiskā pārvalde nodrošina zināšanas par sabiedrības vajadzībām, politikas veidošanu un normatīvo vidi. Šī sadarbība nodrošina:

- Labākās prakses apmaiņu starp nozarēm.
- Sinerģiju starp publiskajiem pakalpojumiem un tirgus risinājumiem.
- Inovāciju pārnesi uz publisko sektoru.
- Ilgtspējīgas digitālās ekosistēmas veidošanu Latvijā.

Vienlaikus būtiska ir arī pēctecība. Mentoru programmas vadlīniju otrajā daļā ir pieejami ieteikumi, kā:

- Turpināt un iedzīvināt mentoru kultūru dažādās iestādēs un departamentos.
- Veidot ilgtermiņa mentoru kopienu, kas atbalsta gan jaunus, gan pieredzējušos darbiniekus.

- Integrēt mentoringu kā daļu no iestāžu iekšējās personāla attīstības un līderības sistēmas.

Tādējādi programma ne tikai risina tūlītējas vajadzības, bet arī veido pamatu ilgtspējīgai zināšanu un prasmju nodošanas kultūrai publiskajā pārvaldē.

1.1. Mērķauditorija un iesaistītās puses

Mentoru programma paredzēta dažādu līmeņu un funkciju pārstāvjiem publiskajā pārvaldē, lai veicinātu pārmaiņu īstenošanu visos pārvaldības līmeņos.

Mērķauditorija:

ES Atveseļošanas fonda projekta Nr. 2.3.2.2.i.0/1/23/I/VARAM/001 “Publiskās pārvaldes digitālā akadēmija” ietvaros:

- Valsts tiešās pārvaldes iestādes (ministrijas un padotības iestādes).
- Neatkarīgās iestādes (Saeima, Tiesībsarga birojs, Valsts kontrole, Sabiedrības integrācijas fonds u.c.).
- Pašvaldību administrācijas.
- Pašvaldību iestādes un aģentūras (Izglītības pārvalde, bāriņtiesa, bibliotēka, kultūras nams, sociālais dienests u.c.).
- Plānošanas reģioni.
- Politiskās amatpersonas.
- Profesionālās izglītības iestādes.

Iesaistītās puses:

- **Publiskās pārvaldes iestādes**, kas nodrošina mācību un atbalsta vidi.
- **Mentori** – pieredzējuši speciālisti no publiskā un privātā sektora, kas sniedz konsultatīvu un praktisku atbalstu.
- **Mentorējamie** – publiskās pārvaldes darbinieki, kas attīsta prasmes un kapacitāti;
- **Programmas koordinatori un atbalsta komandas**, kas nodrošina metodisko, organizatorisko un administratīvo ietvaru.



1.2. Lomu kategorijas digitālās transformācijas īstenošanai

Mentoru programmas īstenošana balstās uz lomām, kas ir identificētas kā būtiskas publiskās pārvaldes digitālajai transformācijai:

- **Atslēgas lomas** – nosaka digitālās transformācijas virzienu un stratēģiju.

Piemēri: datu stratēģijas vadītājs, digitālo pakalpojumu eksperts, digitālās transformācijas stratēģiskais vadītājs, kibernetikas politikas veidotājs, MI risinājumu ieviesējs.

- **Sadarbības lomas** – nodrošina pārmaiņu ieviešanu konkrētās profesionālajās jomās un atbalsta transformācijas ilgtspēju.

Piemēri: datu analītiķis, UX speciālists, digitālo projektu vadītājs, mācību un attīstības speciālists, digitālās komunikācijas speciālists.

- **Lietotāju lomas** – ikdienā izmanto digitālos rīkus un pārveidotos pakalpojumus.

Piemēri: klientu apkalpošanas speciālists, grāmatvedis, jurists, pedagogs, ārstniecības iestādes darbinieks, valsts reģistru darbinieks.

1.3. Par vadlīnijām

Turpmākās vadlīnijas definē, kā mentoringa process tiek izprasts un organizēts Digitālās akadēmijas mentoru programmas ietvaros. Tās palīdzēs skaidrāk noteikt, kā programma tiek strukturēta, lai nodrošinātu gan mentoru, gan mentorējamo kvalitatīvu iesaisti un sasniegtu iecerētos rezultātus.



MENTORINGA PROGRAMMAS SATURS UN ĪSTENOŠANA

2. Mentoringa mērķis un ieguvumi

Mentoringa mērķis ir atbalstīt mentorējamā profesionālo un personīgo izaugsmi, nodrošinot zināšanu, pieredzes un perspektīvu apmaiņu, kas palīdz sasniegt mērķus un stiprina gan indivīda, gan organizācijas kapacitāti.

2.1. Individuālie ieguvumi mentorējamajiem



Strauja profesionālā un personiskā izaugsme



Droša vide ideju pārbaudīšanai



Plašāks profesionālais tīkls



Atbalsta saņemšana sarežģītās situācijās



Sadarbības prasmju apgūšana

Profesionālā izaugsme

- **Strauja un mērķtiecīga profesionālā izaugsme** – skaidrs attīstības plāns, praktiskas zināšanas, kas balstītas pieredzē un papildinātas ar teoriju, kā arī iespēja tūlītēji pielietot mācīto un saņemt atbalstu ikdienas darbā.
- **Paātrināta mācīšanās** – iespēja gūt zināšanas īsākā laikā, izmantojot mentora pieredzi un reālos piemērus, ne tikai mēģinot un kļūdoties.
- **Spēja efektīvāk noteikt mērķus**, sekot to sasniegšanai un veidot stratēģisko plānu savai attīstībai.
- **Karjeras iespēju paplašināšana** – padomi par nākamo soli karjerā, iespēju izvērtēšana, ieteikumi par virzieniem.

Domāšanas veida izmaiņas un lēmumu pieņemšana

- **Iespēja drošā vidē pārbaudīt idejas** un lēmumus pirms to īstenošanas.
- **Plašāks skatījums un kritiskā domāšana** – mentora jautājumi liek pārdomāt pieņēmumus, trenē analītiskās spējas un palīdz skatīties uz problēmām no dažādiem rakursiem.

Personīgā izaugsme

- **Iniciatīva un atbildība** par savu attīstību.
- **Augstāka pašapziņa**, piederības sajūta un vēlme uzņemties nozīmīgāku atbildību.
- **Motivācijas pieaugums** caur saņemto atbalstu un iedrošinājumu, ātrāka integrācija organizācijā un produktīvāks darba sniegums.
- **Emocionālā inteliģence** – apziņa par savām emocijām un spēja reaģēt uz citu emocijām.

Attiecību un sadarbības prasmes

- **Atbalsts sarežģītās situācijās** – mentors kā uzticams sarunu partneris, kas palīdz tikt galā ar neskaidrībām vai konfliktiem.
- **Labāka komunikācija un sadarbība** – attīstās prasme skaidri formulēt domas, pamatot izvēles un uz klausīt citu perspektīvas. Iespēja saņemt un sniegt konstruktīvu atgriezenisko saiti. Plašāks profesionālais tīkls – pieeja mentora kontaktiem organizācijā un nozarē.



2.2. Organizatoriskie un sistēmiskie ieguvumi

Organizācijas kultūra un darba vide

- **Ciešāka, spēcīgāka sadarbība** un uzticēšanās kultūras veidošana starp nodaļām.
- **Organizācijas kultūras stiprināšana** – sadarbība un atbalsts kļūst par dabiski pieņemtu praksi.
- **Spēcīgāka organizācijas identitāte** un vērtību nodošana caur konkrētu cilvēku pieredzi.
- **Daudzveidības un iekļaušanas veicināšana** – mentoringa pāri savieno dažādas paaudzes, dzimumus, kultūras.
- **“Drošās telpas” radīšana** – mentoringa programmas bieži veido platformu, kur darbinieki var atklāti runāt par izaicinājumiem bez bailēm no formāla vērtējuma.



Darbinieku iesaiste, lojalitāte un noturība

- **Lielāka darbinieku iesaiste**, motivācija un lojalitāte – iesaistītie biežāk paliek organizācijā.
- Mentoru programmās iesaistītie ir **mazāk pakļauti izdegšanai**, jo darbojas drošā un iedvesmojošā vidē.
- **Samazinātas adaptācijas izmaksas** jaunaļiem darbiniekiem.
- **Zemāka darbinieku mainība** – pētījumi rāda, ka organizācijas ar mentoringu biežāk notur talantus ilgtermiņā.

Zināšanu pārnese un talantu attīstība

- **Zināšanu pārnese** un kritisko kompetenču saglabāšana uzņēmumā.
- **Paātrināta jauno vadītāju un talantu attīstība**.
- **Pēctecības plānošana** – mentoru programmas stiprina vadītājus un samazina risku, ka atslēgas zināšanas pazūd.

Inovācijas un stratēģiskā kapacitāte

- Dažādu redzējumu un kompetenču savienojums rada **pamatu inovācijām**.
- **Organizācijas reputācijas stiprināšana** kā vietai, kas veicina mācīšanos un izaugsmi.
- **Elastīgāka organizācija** – mentoru programmas veicina spēju ātrāk pielāgoties pārmaiņām, jo darbiniekiem ir plašāks skatījums un lielāka atbalsta sistēma.

2.3. Mentoringa loma kapacitātes stiprināšanā

Organizācijas elastība un gatavība pārmaiņām

- Palīdz sistemātiski **palielināt spēju reaģēt uz pārmaiņām**, inovācijām un jauniem izaicinājumiem.
- Veido elastīgu, mācīties gatavu un **pašorganizētu komandu kultūru**.
- **Uzlabojas krīzes vadības kapacitāte** – mentoringa tīkls dod ātru atbalstu kritiskās situācijās.
- **Stiprināta organizācijas pielāgošanās spēja** – mazāks risks paralizēties pārmaiņu vai nenoteiktības apstākļos.

Zināšanu ekosistēma un kolektīvā inteliģence

- **Veicina ilgtspējīgu zināšanu ekosistēmu** – zināšanas netiek koncentrētas pie dažiem atslēgas cilvēkiem, bet izplatītas plašāk.

- **Stiprinās kolektīvā inteligence** – vairāk cilvēku spēj sinhroni domāt un pieņemt kvalitatīvus lēmumus.
- **Mazāks “zināšanu zuduma” risks**, kad kāds darbinieks aiziet no organizācijas.

Līderības un talantu attīstība

- **Attīsta līderības kapacitāti** – vadības potenciāls tiek audzēts organizācijas iekšienē, nevis ārējo ekspertu piesaistes formā.
- **Veido tiltu** starp individuālajām ambīcijām un organizācijas stratēģiskajiem mērķiem.
- **Stiprināta pēctecības plānošana** – mentoru programmas audzē nākamos līderus ilgtermiņā.

Ilgtermiņa konkurētspēja un reputācija

- **Nodrošina ilgtermiņa konkurētspēju**, jo organizācija kļūst par “mācīšanās organizāciju”.
- **Uzlabo darba devēja zīmola vērtību** – mentoru programmas tiek uztvertas kā ilgtermiņa ieguldījums cilvēkos.



3. Mentoringa modeļi: Teorija un piemēri

3.1. Individuālais mentorings (1:1)



- Balstās uz divpusējām attiecībām starp mentoru un mentorējamo.
- Piemērots, ja nepieciešama dziļa un personalizēta attīstība – konkrētas zināšanas, karjeras atbalsts, profesionālo lēmumu pieņemšana.
- Raksturīgi: konfidencialitāte, regulāras tikšanās, ilgtermiņa sadarbība.
- Mentors darbojas kā padomdevējs, atbalstītājs un iedvesmotājs, bet mentorējamais ir aktīvs savas izaugsmes virzītājs. Mentors nav skolotājs, bet vada/virza procesā.

Iedvesmas piemērs:

Jauns datu stratēģijas vadītājs uzsāk darbu ministrijā. Viņam nepieciešams izprast, kā veidot datu pārvaldības politiku un sadarboties ar citām iestādēm. Mentors – pieredzējis speciālists – palīdz soli pa solim izveidot darba pieeju un iemācīties pārliecinoši pārstāvēt datu stratēģijas nozīmi.

3.2. Grupas mentorings



- Viens mentors strādā ar nelielu cilvēku grupu (3–6 dalībnieki).
- Grupa bieži pārstāv vienu lomu vai līdzīgus izaicinājumus, bet var būt arī starpnozaru.
- Ieguvumi: dalībnieki mācās ne tikai no mentora, bet arī cits no cita, veidojas diskusijas un ideju apmaiņa.
- Piemērots prasmju attīstīšanai, pieredzes koplietošanai un inovāciju ģenerēšanai.

Iedvesmas piemērs:

UX speciālistu grupa no vairākām iestādēm tiekas kopā ar privātā sektora ekspertu. Katrs dalās ar aktuāliem izaicinājumiem e-pakalpojumu uzlabošanā, mentors palīdz analizēt un iedod labās prakses piemērus. Rezultātā grupa izveido kopīgu risinājumu par lietotāju ceļa (user journey) optimizāciju.

3.3. Komandu mentorings

- Mentors strādā ar veselu komandu, kas ir atbildīga par konkrēta projekta vai iniciatīvas īstenošanu.
- Fokusējas ne tikai uz individuālu izaugsmi, bet arī uz komandas sadarbības spēju stiprināšanu, mērķu definēšanu un darba procesu uzlabošanu.
- Mentors bieži darbojas kā “spogulis” komandai, palīdzot atpazīt stiprās un vājās puses, kā arī veicinot efektīvāku komunikāciju.



Iedvesmas piemērs:

Komanda, kurā ietilpst digitālo projektu vadītājs, IKT speciālists un politikas analītiķis, izstrādā jaunu datu koplietošanas sistēmu. Mentors – pieredzējis projekta vadītājs – palīdz strukturēt uzdevumus, izveidot prioritātes un stiprināt sadarbību starp tehnisko un politikas līmeni.

3.4. Reversais mentoring



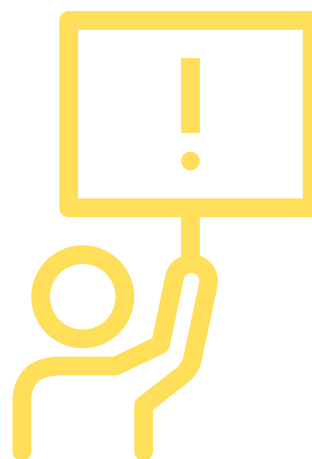
- Lomas tiek samainītas vietām – jaunākie vai tehnoloģiski zinošākie darbinieki kļūst par mentoriem pieredzējušākiem kolēģiem vai vadītājiem.
- Ļoti piemērots, lai vadītāji apgūtu jaunās tehnoloģijas, digitālās prasmes un jaunu paaudžu skatījumu.
- Veicina savstarpēju cieņu un izpratni starp paaudzēm.
- Mentorējamais (vadītājs) iegūst digitālās prasmes, bet mentors (jaunāks kolēģis) gūst pieredzi līderu atbalstīšanā un stratēģiskā domāšanā.

Iedvesmas piemērs:

Jauns mākslīgā intelekta risinājumu ieviesējs mentorē augstākā līmeņa vadītāju, skaidrojot, kā MI var izmantot publiskajos pakalpojumos. Vadītājs iegūst zināšanas lēmumu pieņemšanai, bet jaunais speciālists – pieredzi darbā ar stratēģiskā līmeņa jautājumiem.

3.5. Uz pieprasījumu balstīts mentoring

- Elastīgs modelis, kur mentors tiek piesaistīts īpašu problēmu risināšanai.
- Atšķirībā no ilgtermiņa sadarbības, šeit galvenais mērķis ir ātri atrisināt konkrētu izaicinājumu.
- Piemērots iestādēm vai darbiniekiem, kas saskaras ar situācijām, kur nepieciešamas ārējas zināšanas vai pieredze.
- Var tikt izmantots kā “mentora konsultācija uz pieprasījumu”.



Iedvesmas piemērs:

Klientu apkalpošanas speciālisti ievieš jaunu e-pakalpojumu un sastopas ar grūtībām, kā palīdzēt klientiem to lietot. Uz pieprasījumu tiek piesaistīts digitālo pakalpojumu eksperts, kurš īsā laikā sagatavo ieteikumus un praktiskas apmācības.

4. Mentoru un mentorējamo lomas

4.1. Mentora loma

Mentora loma ir būt partnerim profesionālās un personīgās attīstības procesā.

Mentors sniedz zināšanas un pieredzi, rada drošu vidi atklātai sarunai, iedrošina un vienlaikus izaicina domāt plašāk. Mentors reti uzņemas lēmumu pieņemēja vai vadītāja funkciju, bet atbalsta mentorējamo viņa mācīšanās un izaugsmes ceļā.

Mentora būtība ir veicināt mentorējamā pašvadītu attīstību, palīdzēt atpazīt spēcīgās puses, izvērtēt izaicinājumus un izmantot jaunas iespējas, tādējādi stiprinot gan individuālo potenciālu, gan organizācijas kopējo kapacitāti.

Mentori maina lomas atkarībā no situācijas un attīstības posma, un tieši šī elastība ir viens no efektīva mentoringa kritērijiem.

4.2. Mentorējamā loma

Mentorējamā loma ir būt sava mācīšanās un attīstības procesa aktīvam virzītājam. Atsevišķi vai kopā ar mentoru definējot mērķus, uzņemas atbildību par savu izaugsmi, kā arī praktiski pielieto iegūtās zināšanas un pieredzi.

Mentorējamais ir mācīšanās iniciators, kā arī aktīvs, atbildīgs un atvērts partneris, kurš izmanto mentoringa attiecības kā platformu ilgtermiņa izaugsmei un komandas stiprināšanai. Mentorējamā uzdevums ir caur mentora pieredzi atklāt un stiprināt savu potenciālu.

Mentorējamā atbildība

Mērķtiecība un atbildība par mācīšanos

- Skaidri formulēt iemeslu, kāpēc nepieciešams mentors, un definēt mērķus (to var darīt kopā ar mentoru).
- Skaidri izstāstīt, ko sagaida no sadarbības.
- Iniciēt un uzturēt mācīšanās procesu – rūpēties par regulārām tikšanās reizēm, gatavoties sarunām.
- Sistemātiski analizē progresu – pārskata mērķus, vajadzības un prioritātes, ievieš korekcijas, ja nepieciešams.
- Rezultāts par paveikto ir mentorējamā atbildība.

Atvērtība un uzticēšanās

- Būt atklātam un godīgam – dalīties ar izaicinājumiem, kļūdām, šaubām un vajadzībām.
- Ievērot konfidencialitāti – uzturēt uzticības vidi, kur dalītais paliek starp abām pusēm (izņēmums – konflikts, ko risina kopīgi ar programmas vadītāju).

Prakses piemērošana un atgriezeniskā saite

- Pielietot iegūtās atziņas praksē – izmēģināt ieteikumus un analizēt rezultātus, ieviest jaunas idejas un pārbaudīt to ieguvumu.
- Pieņemt atgriezenisko saiti, apdomāt to un pārvērst jaunus rīcības soļos.

Attiecību kopšana un sadarbība

- Veidot cieņpilnu sadarbību un partnerību – novērtēt mentora laiku un ieguldījumu, saglabāt līdzvērtīgas attiecības.
- Rūpēties par aktīvu dialogu – ne tikai klausīties, bet arī dot atgriezenisko saiti par sadarbības procesu.
- Aktīva līdzdalība un iniciatīva prognozē veiksmīgākas mentoringa attiecības nekā pasīva gaidīšana uz mentora norādījumiem.

Mentorējamā lomu daudzveidība praksē

Loma	Nozīme	Iedvesmas piemērs
Mācīšanās indikators	Pats definē, ko vēlas apgūt, un uzņemas atbildību par savu attīstību.	Nosaka mērķi: "Nākamo 6 mēnešu laikā vēlos attīstīt prezentēšanas prasmes un dziļākas zināšanas digitālo produktu izmantošanā."
Mērķtiecīgs dalībnieks	Aktīvi iesaistās, seko progresam, pielieto apgūto praksē	Pēc katras tikšanās izmēģina jauno pieeju ikdienas darbā. Iespējams procesa laikā rodas vēl jaunas idejas, kuras ir piemērotākas konkrētajai situācijai.
Atklāts runātājs	Dalās ar reālajām problēmām, vajadzībām un izaicinājumiem.	Atklāti izstāsta mentoram par grūtībām, lai mentoringa sesijas laikā rastu atbildes un veiksmīgāk virzītos tālāk.
Atsaucīgs praktizētājs	Izmanto saņemto atgriezenisko saiti un pārveido to darbībā.	Pēc mentora atgriezeniskās saites izmaina pašreizējo programmēšanas stilu uz īsāku, kodolīgāku, konkrētāku.
Atbildīgs līdzpartneris	Ievēro vienošanās, sagatavojas tikšanās reizēm, nodrošina produktīvu sadarbību.	Pirms tikšanās sagatavo jautājumu sarakstu un piemērus no ikdienas.
Reflektētājs	Sistemātiski izvērtē savu pieredzi un gūst mācības no dažādām situācijām.	Pieraksta, ko iemācījies no neveiksmīga projekta, un apspriež ar mentoru. Piedāvā arī savus risinājumus.
Iespēju meklētājs	Aktīvi izmanto mentora sniegtos informācijas avotus un kontaktus.	Lūdz mentoru iepazīstināt ar nozares profesionāļiem.
Izaugsmes iniciators	Dalās ar saviem atklājumiem arī komandā, stiprinot citu izaugsmi.	Pēc mentoringa sesijas prezentē komandai jaunu darba metodi.
Uzticības veidotājs	Veicina godīgu, cieņpilnu un konfidencialu sadarbību.	Apzināti ievēro, ka sarunā teiktais paliek tikai ar mentoru.
Elastīgs mentorējamais	Gatavs izmēģināt jaunas pieejas un mācīties no kļūdām.	Pamēģina jaunu projektu vadības rīku, lai gan sākumā jūtas nedroši.
Motivācijas uzturētājs	Saglabā fokusu uz mērķiem un neatlaidīgi tos īsteno.	Regulāri atgādina sev par mentoringa mērķiem un progresu. Ja svarīgs mentora atbalsts, to arī izstāsta tikšanās laikā.

4.3. Lomu robežas

Mentora loma un robežas

- Mentors ir līdzvērtīgs partneris, nevis vērtētājs – viņš palīdz saskatīt jaunas iespējas, nevis kontrolē vai dod atzīmes.
- Mentors ir profesionālās izaugsmes atbalstītājs – fokusējas uz darba un attīstības jautājumiem, saglabājot veselīgas robežas.
- Mentors ir pašvadītas attīstības veicinātājs – uzdod jautājumus un iedrošina atrast savus risinājumus, nevis sniedz gatavas atbildes.
- Mentors ir atbalsta un virziena rādītājs profesionālajā izaugsmē – dalās ar padomu un pieredzi, bet gala lēmumi paliek mentorējamajam.
- Mentors nav terapeits vai tiešais vadītājs – viņš nesniedz psihoterapeitisku palīdzību un neveic formālu snieguma vērtējumu.



Mentorējamā loma un robežas

- Mentorējamais negaida, ka mentors atrisinās problēmas viņa vietā.
- Mentorējamais uzņemas atbildību par savu mācīšanos un izaugsmes procesu.
- Mentorējamais uztur profesionālu attiecību ietvaru – nesagaida draudzību vai personīgu iesaisti ārpus noteiktajām robežām.
- Mentorējamais respektē mentora laiku un gatavību dalīties pieredzē.
- Mentorējamais aktīvi iesaistās mācību procesā, jo pasīva gaidīšana mazina mentoringa ieguvumu.

Abpusējā atbildība par sadarbību

- Mentors un mentorējamais kopīgi definē sadarbības ietvaru un tikšanās regularitāti.
- Abām pusēm ir atbildība uzturēt uzticības un konfidencialitātes vidi.
- Attiecībām jāpaliek profesionālām un līdzsvarotām – ne hierarhiskām, ne personīgām.
- Kad robežas ir skaidri noteiktas, mazāks risks attiecību pārtraukšanai vai neapmierinātībai ar programmu.

4.4. Sadarbības dinamika

Iepazīšanās un uzticēšanās veidošana

- Mentors nosaka struktūru, iniciē sarunas, dalās ar savu pieredzi.
- Mentorējamais vairāk klausās, uzdod pamatjautājumus, meklē virzienu.

Iedvesmas piemērs: Mentors piedāvā tikšanās plānu, ierosina tēmu "pirmie 30 dienu mērķi".



Attīstības posms – līdzsvarota sadarbība

- Mentors uzdod atvērtos jautājumus, rosina refleksiju.
- Mentorējamais sāk aktīvāk dalīties ar saviem izaicinājumiem, ierosina tēmas.

Iedvesmas piemērs: Mentorējamais dalās ar konkrētu problēmu darbā, mentors palīdz to izpētīt ar "Kā tu to redzi?" jautājumiem.



Brieduma posms – mentorējamā iniciatīva

- Mentors kļūst vairāk par atbalstu, sniedzot atgriezenisko saiti, mazāk nosaka saturu.
- Mentorējamais nosaka tikšanās mērķus, dalās ar piemēriem no savas prakses, lai kopīgi rastu labākos risinājumus.

Iedvesmas piemērs: Mentorējamais sagatavo darba situācijas analīzi, mentors palīdz kādus informācijas avotus var izmantot situācijas dziļākai izpratnei, piedāvā alternatīvus risinājumus vai rosina tos izdomāt mentorējamajam.



Noslēguma posms – partnerība un neatkarība

- Mentors darbojas kā domubiedrs un partneris, piedāvā perspektīvu, bet neatrisina problēmas.
- Mentorējamais ir uzņēmies atbildību savā izaugsmē, prot reflektēt un noteikt nāamos soļus.

Iedvesmas piemērs: Tikšanās laikā mentors vairāk klausās, mentorējamais formulē secinājumus un rada plānu nākamajam solim.

5. Ētikas kodekss un attiecību pamatprincipi

Mentoru programma balstās uz skaidriem ētikas principiem, kas nodrošina uzticamu, profesionālu un attīstību veicinošu sadarbību. Ētikas kodekss kalpo kā rīks, kas palīdz gan mentoram, gan mentorējamam orientēties attiecībās, saglabājot līdzsvaru starp atbalstu, izaicinājumu un profesionālo integritāti.

5.1. Konfidencialitāte un uzticēšanās



- Viss, kas tiek pārrunāts mentoringa sesijās, paliek starp mentoru un mentorējamo.
- Konfidencialitātes ievērošana rada vidi, kur iespējams droši runāt par izaicinājumiem, kļūdām un idejām.
- Uzticēšanās ir priekšnoteikums atklātām sarunām un reālai attīstībai.

5.2. Savstarpēja cieņa un profesionāla integritāte

- Mentors un mentorējamais sadarbojas kā līdzvērtīgi partneri.
- Abas puses respektē viena otras laiku, zināšanas un ieguldījumu.
- Komunikācijā ievēro profesionālu toni, ētisku rīcību un cieņpilnu attieksmi.

5.3. Līdzsvars starp atbalstu un izaicinājumu

- Mentors sniedz atbalstu, bet vienlaikus izaicina domāt plašāk un pārskatīt pieņēmumus.
- Attīstība notiek tad, ja mentorējamais tiek iedrošināts izmēģināt jaunas pieejas un reflektēt par rezultātiem.
- Atbalsta un izaicinājuma līdzsvars ir būtisks, lai veicinātu gan profesionālu, gan personīgu izaugsmi.

**“Lieliski mentori dara vairāk nekā tikai sniedz padomus —
viņi izaicina pieņēmumus un atver durvis jaunām iespējām.”
(HBR, 2017)**

5.4. Konflikta savlaicīga identificēšana un risināšana

- Ja rodas neskaidrības vai atšķirīgas gaidas, tās tiek pārrunātas atklāti un nekavējoties.
- Konflikta tiek risināti caur sadarbību un kompromisu, saglabājot cieņu un attīstības fokusu.
- Ja nepieciešams, tiek iesaistīts programmas koordinators, lai nodrošinātu profesionālu risinājumu.



Papildu atbalstam un detalizētākam ieskatam par ētikas principiem mentoringā:

- **EMCC Global Code of Ethics for Coaches & Mentors** – starptautiski atzīts kodekss ar skaidriem principiem par konfidencialitāti, integritāti un profesionālo rīcību.
- **IMC Code of Ethics** – Starprautiskā mentoringa centra ētikas kodekss, kas kalpo kā atbalsts mentoriem un mentorējamajiem ētisku dilemmu risināšanā.

6. Mentoringa sadarbības pāru veidošana

6.1. Atlases kritēriji un saderības (*match*) izvērtēšana

- **Anketas datu analīze.** Par pamatu tiks ņemta mentorējamā motivācija un konkrētā vajadzība, kā arī mērķis, kuru viņš vēlas sasniegt šīs mentoru programmas ietvaros. Svarīgi, lai mentorējamais pārstāv kādu no vadlīnijās sākumā definētajām atbalstāmajām institūcijām un lomām.
- **Pāru savienošanas lēmumu pieņemšana.** Ņemot vērā mentorējamā vajadzības, tiks atlasīti potenciālie mentori, kuri vislabāk varētu atbilst. Gala lēmumu par sadarbību pieņem abas puses — gan mentorējamais, gan mentors.
- **Informatīvais seminārs un pirmā tikšanās.** Uzsākoties mentoru programmai, tiks organizēts informatīvais seminārs, kura laikā dalībniekiem sīkāk izskaidros, kas ir mentoringa, kā šo procesu organizēt un kādas ir katras puses atbildības. Vadlīniju pielikumā pievienots paraugs, kā sagatavoties pirmajai sarunai.

7. Mentoringa sadarbības process un izvērtēšana



Sadarbības pamata
veidošana un mērķu
definēšana



Plāna izstrāde



Mācīšanās process



Progresā
izvērtēšana



Sadarbības
noslēgums

Mentoringa sadarbības process ir strukturētas attiecības starp mentoru un mentorējamo – no pirmās iepazīšanās līdz sadarbības noslēgumam.

7.1. Sadarbības pamata veidošana un mērķu definēšana

Sadarbības pamata veidošana ietver savstarpēju iepazīšanos, atklātu sarunu par vēlmēm, vajadzībām un gaidām, kā arī sākotnējās sarunas par lielajiem mērķiem, konfidencialitāti, sadarbības formātu, ilgumu un biežumu. Šajā posmā tiek precizētas arī lomas un pakāpeniski veidota uzticēšanās. Parasti šī ir pirmā mentoringa sesija.

Svarīgs šī posma elements arī sadarbības ritms, piemēram, tikšanās vienu vai divas reizes mēnesī, kā arī ilgums. Cilvēks spēj kvalitatīvi koncentrēties apmēram pusotru līdz divas stundas. Kad ir vienošanās par biežumu un ilgumu, svarīgi arī uzreiz ieplānot visas tikšanās reizes abu kalendāros. Ja būs izmaiņas, to varēs paveikt procesa laikā.

Sadarbību strukturēt un padarīt veiksmīgu palīdzēs mentoringa žurnāls – centrālais darba rīks ikdienā. Var izmantot dažādus digitālās vides rīkus, piemēram, Google Workspace, Notion, Trello, Asana, Clickup, Miro u.c.

Mentoringa iepazīšanās sesijas sagatavošanās paraugs mentoriem un mentorējamajiem, mērķu noteikšanas veidlapa (SMART modelis) ir pievienoti šo vadlīniju beigās kā praktiski rīki, kas palīdz abām pusēm vieglāk organizēt sadarbību un mācīšanās procesu.



7.2. Plāna izstrāde

Mentors vada šo plāna izstrādes procesu, kur kopīgi ar savu mentorējamo vienojas par sadarbības mērķi, tālākajiem soļiem un izpildes termiņiem, lai nodrošinātu mērķtiecīgu progresu.

Plānošanas posmi

- 1. Atbilstoši lielajiem mērķiem definē mazākus uzdevumus** - skaidri nosaka, ko vēlas sasniegt. Šajā solī arī var izmantot SMART modeli. Lai katra tikšanās būtu jēgpilnāka, katram uzdevumam pieraksta sagaidāmo rezultātu.
- 2. Kritēriju noteikšana** - nosaka, kā mērīs progresu un rezultātu. Ieteikums - paveikto vērtēt katras nodarbības beigās vai arī balstoties uz tēmām/mērķiem.
- 3. Laika ietvars** - termiņu noteikšana - svarīgi ir vienoties par starpposma termiņiem (nedēļa, mēnesis), kā arī atzīmēt progresu regulārā ritmā, ne tikai gala termiņā.
- 4. Resursu apzināšana** – vienojas, kādus ekspertus piesaistīt, nosaka rīkus un informācijas avotus, kas būs nepieciešami, un tiks lietoti visa procesa laikā.

7.3. Mācīšanās process

Noteikto mērķu un uzdevumu īstenošana - šajā laikā darbojas pēc plāna, pielāgojas un nepieciešamības gadījumā veic izmaiņas.

- Regulāras tikšanās (1–2 reizes mēnesī), kuru laikā tiek apvienota teorētiskā bāze ar praktisko uzdevumu veikšanu.
- Mentors uzdod jautājumus, dalās pieredzē, jautā un rosina mentorējamo pašam radīt atbildes un risināt situācijas, kā arī sniedz ieteikumus, kur apgūt vairāk zināšanu.
- Mentorējamais dalās ar savu pieredzi, pārdomām, izaicinājumiem.
- Praktiskie uzdevumi starp mentoringa sesijām ir viena no būtiskākajām sastāvdaļām - reālā mentorējamā prakse un ideju izmēģināšana (vadīt sapulci, izmēģināt jaunu rīku, sagatavot prezentāciju).

Ja mentorējamajam mācīšanās procesa laikā ir jautājumi, ko nevar pārrunāt ar mentoru, vienmēr ir iespēja vērsties pie mentoru programmas koordinatora, lai saprastu kā rīkoties vai organizētu īpašu tikšanos ar kādu konkrētu speciālistu.

7.4. Progresu izvērtēšana

Procesa un sasniegto rezultātu analīze, secinājumu apkopošana un nepieciešamo uzlabojumu veikšana turpmākajai sadarbībai.

Regulāra izvērtēšana

- Katras mentoringa sesijas beigās īsi pārskatīt: kas paveikts, kas vēl jāizdara.
- Ja progress bremzējas – kopīgi analizēt iemeslus.
- Izvērtē progresu pēc konkrētu tēmu noslēgšanās vai pēc mēneša, diviem, trijiem.

Plāna pielāgošana

- Ja mērķi mainās vai parādās jauni apstākļi, plānu koriģē atbilstoši situācijai.
- Mentors palīdz saglabāt fokusu, bet mentorējamais piedāvā risinājumus.

Atziņu fiksēšana

- Pēc katra starpposma mentorējamais pieraksta galveno atziņu vai iemaņu, ko guvis. Vēlāk mentoringa noslēguma sesijā vieglāk būs pārskatīt un identificēt esenci un tas palīdz pamanīt progresu un nostiprina mācīšanos motivāciju.

Atgriezeniskā saite

- Mentors sniedz īsus un kodolīgus komentārus par paveikto (stiprās puses, iespējas uzlabot).
- Mentorējamais reflektē, kā pats vērtē savu progresu.

7.5. Sadarbības noslēgums

Kopīgi tiek izvērtēti rezultāti, veikta galveno atziņu apkopošana un vienošanās par turpmākajiem soļiem vai sadarbības turpināšanu citā formā.

Mentoringa sadarbības sesijas paraugi abām iesaistītajām pusēm ir pievienoti šo vadlīniju beigās kā praktisks rīks.

Ieteikumi:

Strukturēta saruna par rezultātiem

- Salīdzina sākotnēji izvirzītos mērķus ar sasniegto. Analizē kāpēc ir šādi rezultāti.
- Izceļ konkrētus piemērus, kur redzams progress.

Atziņu apkopošana

- Katra puse nosauc 2–3 galvenās mācības vai ieguvumus un pieraksta šīs atziņas kā iedvesmu turpmākajam darbam.
- Abas puses dalās ar jomām, kurām jāpievērš uzmanība vēlāk pielietojot jaunās zināšanas praksē.

Nākamie soļi

- Mentorējamais formulē, kā izmantos iegūtās zināšanas praksē.
- Kopīgi izrunā, kādus attīstības soļus turpināt nākotnē un ko pārtraukt darīt.



Abpusēja atgriezeniskā saite

- Mentors dalās savos novērojumos par sadarbības gaitu un izaugsmi.
- Mentorējamais sniedz atsauksmi par mentora atbalstu un pieeju.

Ieguldījuma atzīmēšana

- Pateicības izteikšana otram pusē par ieguldīto laiku un enerģiju.
- Ja organizācija to paredz, iesaista arī formālu atzinības žestu (sertifikāts, pateicība), kas ir vērtīgs turpmākajai karjeras attīstībai.

Tālākā sadarbība

- Vienojas kā vēlas saglabāt kontaktu (kā kolēģi, sadarbības partneri, tīkla kontakti).
- Mentors atzīmē, ka attiecības var pārtapt citā formā – neformālās konsultācijās, profesionālā sadarbībā vai vienkārši draudzīgā kontaktā.

PIELIKUMA VEIDLAPAS

1. Sadarbības pāru veidošanās fāze

Paraugšs mentorējamajam kā sagatavoties tikšanās ar mentoru un kam pievērst uzmanību.

Tēma	Nozīme	Piezīmes
Pieredze	Izvērtē mentora zināšanas un pieredzi tavā jomā, un citās, kas var dot vērtīgus ieskatus.	
Komunikācija	Noskaidro kāds sadarbības formāts ir visērtākais (valoda, kanāli, formāts)	
Pieejamība	Cik bieži un cik regulāri mentors var veltīt laiku jūsu sarunām?	
Uzticēšanās	Vai sarunas laikā jūties droši un brīvi?	
Aktīva klausīšanās	Vēro, kā mentors runā, ko akcentē, kādus komentārus dod.	
Mērķi	Vai mentora piedāvātais atbalsts sakrīt ar taviem mērķiem?	
Saderība un nākamie soļi	Vai darba stils tev būtu ērts, vai personība ir patīkama? Vai balstoties uz dzirdēto vari izlemt par sadarbību vai nepieciešams laiks pārdomām?	

Ceļvedis mentora un mentorējamā jēgpilnai sarunai

Tēma un laika ietvars	Jautājumi	Piezīmes
Iepazīšanās un vērtības (6 min)	- Kā tu sevi raksturotu 3 vārdos? - Kas tev šobrīd ir svarīgākais darbā/attīstībā? - Kādas vērtības tev ir vissvarīgākās sadarbībā ar citiem?	
Attieksme un gaidas (6 min)	- Ko tu sagaidi no šīs sadarbības? - Kā tu redzi mentora (vai mentorējamā) lomu? - Kas tev ir svarīgi, lai sadarbība būtu vērtīga?	
Vērtības un personīgais stils (6 min)	- Kas tev ir svarīgāk – atbalsts vai izaicinājums? - Kā tu parasti reaģē, kad saņem kritisku atgriezenisko saiti? - Ko tu pats vari dot šai sadarbībai?	
Motivācija un enerģija (6 min)	- Kāpēc tieši šobrīd vēlies būt daļā no mentoringa programmas? - Kur tu šobrīd redzi lielāko izaicinājumu savā profesionālajā ceļā? - Kas tevi visvairāk motivē ikdienā?	
Cilvēciskā sadarbība (6 min)	- Kādi cilvēki tevi iedvesmo un kāpēc? - Ko tu novērtē sadarbībā ar citiem cilvēkiem? - Kā tu domā, kāpēc sadarbība ar mani varētu būt laba (vai otrādi – kāpēc var nebūt)?	

2. Mentoringa pirmās sesijas paraugs

Problēmas izpēte SWOT, mērķu noteikšana/sadalīšana SMART, savstarpējā iepazīšanās, progresu mērīšanas rīki

Iepazīšanās ceļvedis mentorējamajam

Par mani kā profesionāli	Par manu mācīšanās pieeju	Praktiskās vienošanās	Cilvēciskā puse
Manas darba jomas īss apraksts	Kā es vislabāk mācos (praktiski piemēri, lasīšana, diskusijas, vizuāli materiāli utt.).	Kāds tikšanās formāts man ir ērtāks (klātienē / online).	Daži personīgi fakti (hobiji, intereses, kā līdzsvaro darbu un privāto dzīvi).
2–3 galvenie karjeras pagriezieni punkti.	Kā man patīk saņemt informāciju un atgriezenisko saiti.	Cik bieži vēlos tikties un cik ilgi spēju saglabāt fokusu.	Kas mani iedvesmo un motivē darbā un ikdienā.
Spēcīgās puses un specializācijas jomas.	Kā līdz šim esmu attīstījis sevi (piem., kursi, pašmācība, projekti).	Kā es labprāt strukturētu sarunas (piem., īsa atskaite par progresu → konkrētas tēmas → atziņas → nākamie soļi).	Kāpēc man ir svarīgi piedalīties šajā programmā un ko vēlos dot pretī.
Ko vēlos attīstīt šajā mentoru programmas laikā	Kādu mentoru es meklēju.	Kādu atbalsta un atgriezeniskās saites veidu sagaidu no mentora.	
Kāpēc es piedalos mentoru programmā.	Ko esmu jau paveicis sava mērķa sasniegšanā.		

SWOT analīzes paraugs mentorējamajam

Stiprās puses (Strengths) 1. Kādas prasmes man padodas vislabāk? 2. Kādas situācijas man dod pārliecību par savām spējām? 3. Kādas manas personiskās īpašības palīdz man ikdienas darbā?	Attīstāmās puses (Weaknesses) 1. Kuras prasmes vai zināšanas vēlos attīstīt? 2. Kādas situācijas man rada vislielākās grūtības vai stresu? 3. Kādas ieradumu vai domāšanas tendences mani kavē?
Iespējas (Opportunities) 1. Kādas profesionālās attīstības iespējas es varu izmantot (projekti, apmācības, kontakti)? 2. Kā mentors var palīdzēt paplašināt manu redzējumu vai tīklu? 3. Kādi nākotnes izaicinājumi man varētu dot iespēju augt?	Šķēršļi (Threats) 1. Kādi ārējie faktori varētu kavēt manu progresu (piem., tirgus izmaiņas, laika trūkums)? 2. Kādi personīgie ierobežojumi (motivācija, veselība, resursi) varētu būt šķērslis? 3. Kādi konkurenti vai alternatīvas manā vidē var ierobežot manas iespējas?

Mērķu sastādīšanas veidlapa mentoram un mentorējamajam, izmantojot SMART modeli

Mērķis	
Reālā situācija	
Iespējas	
Konkrētas plānotas darbības	
Sagaidāmais rezultāts (kas notiek, ja nerasniedz mērķi)	

SMART modeļa skaidrojums

S – Specific (Konkrēts)

1. Vai mērķis ir skaidri noformulēts?
2. Kā tieši aprakstīt, ko vēlos sasniegt?
3. Kāpēc šis mērķis ir svarīgs?

M – Measurable (Izmērāms)

1. Kā es zināšu, ka mērķis ir sasniegts?
2. Kādi būs izmērāmie kritēriji (skaitļi, procenti, rādītāji)?
3. Kā varu sekot progresam?

A – Achievable (Sasniedzams)

1. Vai mērķis ir reāli sniedzams ar pieejamajiem resursiem?
2. Kādi šķēršļi var traucēt un kā tos pārvarēt?
3. Kādi soļi palīdzēs virzīties uz priekšu?

R – Relevant (Nozīmīgs)

1. Kā šis mērķis sasaucas ar maniem ilgtermiņa attīstības plāniem?
2. Kāpēc tas ir nozīmīgs tieši tagad?
3. Kā tas dod pievienoto vērtību manai karjerai vai organizācijai?

T – Time-bound (Laikā ierobežots)

1. Kāds ir konkrēts termiņš mērķa sasniegšanai?
2. Kādi ir starpposmu termiņi un atzīmes?
3. Kas notiks, ja termiņu neievērošu?

Refleksijas paraugs

Tēmas	Atbildes
Novērtēšanas skala (no 1 līdz 10)	• Cik vērtīga bija šī mentoringa sesija? • Cik daudz jaunu ideju/atziņu? • Cik droši un ērti juties sarunā?
Trīs īsie jautājumi	• Kas bija vērtīgākais, ko šodien paņēmi? • Kas vēl palika neskaidrs vai kur vajadzīgs turpinājums? • Ko izmēģināsi praksē līdz nākamajai reizei?
Noslēguma frāze	Mentorējamais: “Šodien es sapratu, ka...” “Nākamreiz vēlētos padziļināti parunāt par...”

3. Sadarbības noslēgums

Mentoringa noslēdzošās sesijas paraugs

Struktūra abu kopējai sarunai

Tēmas	Darbības
Iesildīšanās un atskatīšanās (10–15 min)	- Īsa saruna par sajūtām, noskaņojumu. - Kas bijis vērtīgākais programmā, kas atmiņā palicis visvairāk.
Sasniegumu izvērtēšana (20–25 min)	- Kopīgi pārrunāt sākotnēji izvirzītos mērķus (SMART, GROW utt.). - Izvērtēt progresu: kas ir sasniegts, kas daļēji, kas vēl turpināms. - Mentorējamais prezentē galvenās atziņas (“ko es iemācījos, kas man palīdzēja”). - Mentors sniedz atgriezenisko saiti par izaugsmi un redzamo progresu.
Atziņas un praktiskā pielietošana (15–20 min)	- Kopīgi identificēt, kur mentoringā gūtās atziņas jau izmantotas praksē. - Saruna par to, kā tās turpināt integrēt ikdienas darbā. - Noteikt 2–3 konkrētus “turpmākos soļus” attīstībai.
Abpusēja atgriezeniskā saite (10–15 min)	- Mentorējamais dalās pieredzē: kas strādāja labi, kas varēja būt citādi. - Mentors dalās, ko ieguvis no sadarbības. - Īsi pārrunāt, kā šī pieredze ietekmējusi attieksmi, prasmes vai karjeras skatījumu.
Noslēgums un nākotnes saikne (10 min)	- Atzīmēt un novērtēt abu pušu ieguldījumu. - Vienoties, vai un kā saglabāt kontaktu (piem., neformālas tikšanās, LinkedIn, darba projektos). - Mazs “svinīgais” elements: pateicības vārdi, sertifikāta pasniegšana vai vienkārši simboliska atzinība.

Paraugšs mentorējamajam, lai sagatavotos mentoringa noslēguma sesijai

Jautājumi	Atbildes
Kādas bija manas ekspektācijas pirms sadarbības uzsākšanās?	
Ko es realizēju un sasniegzu šīs programmas ietvaros?	
Ko es nerasniedzu šīs programmas ietvaros? Kāpēc?	
Kur es redzēju vislielāko progresu, kur nē? Kāpēc?	
Kādus mērķus izvirzīšu un ko es mainīšu patstāvīgi mācoties tālāk?	