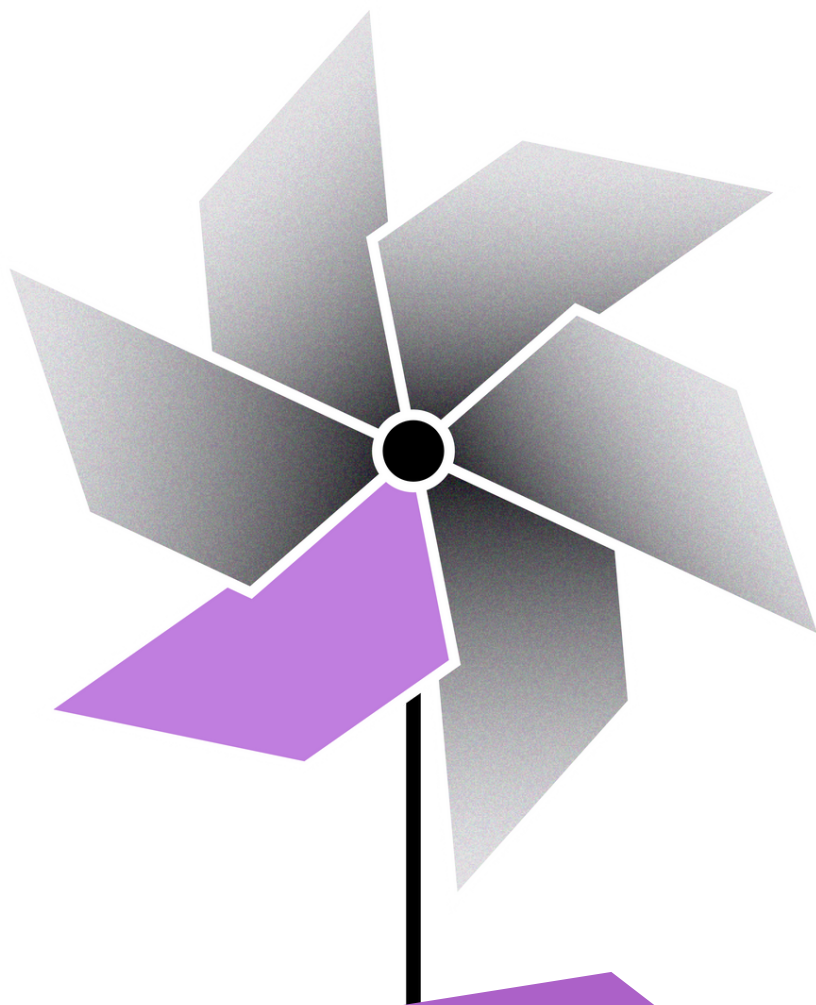


PUBLISKĀS PĀRVALDES DIGITĀLĀS AKADĒMIJAS MENTORU PROGRAMMAS VADLĪNIJAS

MENTORIEM



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 uzvertas 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.



Mentoriem:



Līderības un
mentoringa prasmju
attīstība



Kontaktu paplašināšana



Iespēja iepazīt
iespējamo kolēģi
nākotnē

Līderības un profesionālo prasmju attīstība

- Līderības, deleģēšanas, iedvesmošanas un komunikācijas **prasmju nostiprināšana**.
- **Jaunu prasmju apgūšana** (klausīšanās, jautājumu uzdošana, atbalstoša komunikācija, mentora produktivitātes paaugstināšana).
- Atgriezeniskā saite no mentorējamā par līderības stilu – **iespēja pielāgoties un augt kā vadītājam**.
- Mentorēšana ļauj pārvērst pieredzi par **skaidru un sistemātisku zināšanu kopumu**.



- **Paaugstināta emocionālā inteliģence** (empātija, pacietība, spēja labāk izprast cilvēku vajadzības).

Mentora komandas ieguvumi ilgtermiņā:

- **Savas komandas darba efektivitātes paaugstināšana**, ja tāda šobrīd ir.
- **Plašāka izpratne** par cilvēku domāšanas veidu un vērtībām.
- **Jaunu perspektīvu apgūšana** caur dažādiem cilvēkiem.
- **Stiprināta organizācijas kultūra** – mentors kā paraugs mācīšanās un sadarbības vērtībām.

Personīgā izaugsme un gandarījums:

- **Paaugstināts profesionālais gandarījums**, ietekmes un nozīmīguma sajūta.
- **Personīgā gandarījuma sajūta** par ieguldījumu citu attīstībā.
- **Mazāks izdegšanas risks** – pētījumi rāda, ka palīdzēt citiem stiprina sava darba jēgas sajūtu.

Tīklošanās un karjeras iespējas:

- **Lielāka pieeja stratēģiskām iespējām**, jo mentors kļūst redzamāks organizācijas vadībai.
- Jaunu – **vērtīgu kontaktu veidošana**.
- **Profesionālā tīkla paplašināšana** caur mentoru kopienā.
- **Augstāka karjeras vērtība** un lielākas iespējas tikt paaugstinātam amatā (pētījumi rāda, ka mentori biežāk tiek virzīti uz vadības lomām).

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 tiek 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 mentorings



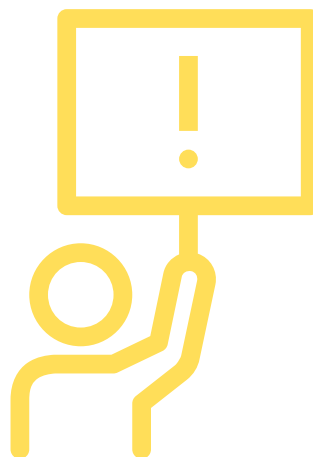
- Lomas tiek samainītas vietām – jaunākie vai tehnoloģiski zinošākie darbinieki kļūst par mentoriem pieredzējušākiem kolēģiem vai vadītājiem.
- Ļoti piemērots, lai vadītāji apgūtu jaunās tehnoloģijas, digitālās prasmes un jaunu paaudžu skatījumu.
- Veicina savstarpēju cieņu un izpratni starp paaudzēm.
- 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 mentorings

- 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.

Mentora atbildība

Attīstības atbalsts un mērķu strukturēšana

- Palīdzēt mentorējamajam izpētīt intereses, vērtības un stiprās puses.
- Lietot dažādus attīstības modeļus (SMART, GROW u.c.), lai noteiktu konkrētus un izmērāmus mērķus.
- Veicināt mentorējamā spēju meklēt atbildes un attīstīt loģisko domāšanu.
- Dažkārt sniegt konkrētas norādes, bet pārsvarā radīt vidi, kur mentorējamais pats atklāj risinājumus.
- Palīdzēt sasaistīt īstermiņa mērķus ar ilgtermiņa karjeras attīstību.

Drošas un profesionālas vides nodrošināšana

- Radīt iedrošinošu, izaicinošu un mācībām labvēlīgu vidi.
- Saglabāt cieņpilnu un profesionāli draudzīgu komunikācijas formu.
- Ievērot robežas un izvairīties no vadītāja vai psihoterapeita lomas uzņemšanās.
- Saglabāt konfidencialitāti un vienoties par sadarbības formu, laika ietvaru un izpildījumu.

Mentora atbildība

Procesa pārvaldība un atbildība par kvalitāti

- Regulāri pārskatīt mentoringa progresu un pielāgot plānu.
- Ja rodas konfliktējoša situācija vai sarežģījumi, vērsties pie programmas vadītāja, saglabājot konfidencialitāti.
- Fiksēt galvenās atziņas vai mērķu progresu, lai nodrošinātu caurspīdīgumu un izsekojamību.

Mentora pašattīstība un refleksija

- Apzināti mācīties no mentoringa pieredzes, analizējot, kā attīstās savas prasmes.
- Vaicāt atgriezenisko saiti no mentorējamā, lai pilnveidotu savu līderības stilu.
- Dalīties ar pieredzi mentoru kopienā, lai citi var mācīties no uzkrātā.



Mentora lomu daudzveidība praksē

Loma	Nozīme	Iedvesmas piemērs
Konsultants	Dalās zināšanās, padomos un praktiskajā pieredzē.	Mentors pastāsta, kā risināja līdzīgu situāciju projektā, un iesaka labākās prakses.
Atbalstītājs	Sniedz emocionālu drošību, uzmundrina, palīdz saglabāt motivāciju.	Iedrošina turpināt darbu pie sarežģīta uzdevuma arī tad, ja neizdodas un mentorējamais ir iestrēdzis.
Izaicinātājs	Izaicina domāt plašāk, liek pārskatīt pieņēmumus.	Uzdod jautājumu: "Kāpēc tu domā, ka tas ir vienīgais risinājums? Kāds vēl risinājums būtu no šīs situācijas?"
Atspulgs	Sniedz atgriezenisko saiti par uzvedību un lēmumiem.	Pēc mentoringa sesijas mentors sniedz viedokli par darba stilu, formu komunikāciju.
Skolotājs	Strukturē mācību procesu un nodod specifiskas zināšanas.	Iedod ceļvedi, kas palīdz soli pa solim apgūt jauno sistēmu.
Koučs	Veicina konkrētu prasmju vai uzvedības attīstību ar jautājumiem un praktiskiem vingrinājumiem.	Lomu spēles – konkrētas problēmas izpēte, iedziļinoties situācijā un meklējot vairākus iespējamus risinājumus.
Iespēju rādītājs	Rosina domāt par jaunām iespējām un palīdz tās izmantot.	Mudina mentorējamo pieteikties uz jaunu projektu, kas veicinās izaugsmi. Meklē iespējas ieteikt mentorējamo spēcīgākām lomām organizācijā.
Paraugs (Role model)	Rāda piemēru ar savu attieksmi un rīcību.	Demonstrē profesionālu konfliktu risināšanu komandas sanāksmē. Parāda kā risināt konkrēto situāciju.
Refleksijas vadītājs	Sniedz godīgu un reizēm neērtu atgriezenisko saiti.	Atklāti pasaka, ka stratēģija ir nepārdomāta, un palīdz to uzlabot.
Ideju partneris	Līdzvērtīgi kopā pēta idejas un veido risinājumus.	Kopīgi diskutējot mentoringa sesijā rada vairākus alternatīvus risinājumus problēmai.
Ceļvedis	Dalās ar noderīgiem rīkiem, informācijas avotiem - grāmatām, kursiem, podkāstiem, vietnēm u.c.	Iesaka konkrētu tiešsaistes kursu vai grāmatu profesionālajai izaugsmei.

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: "Nākamā 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. Mentora galvenās kompetences

5.1. Starppersonu prasmes un komunikācija

- Mentora spēja sazināties ir būtiska – gan verbāli (skaidra izteikšanās, strukturēta doma), gan neverbāli (balss tonis, ķermeņa valoda).
- Mentors ir labs klausītājs, kurš ļauj mentorējamajam izteikties, nevis pats aizpilda sarunu.
- Viņš izmanto atvērtos jautājumus (“Ko tu domā?”, “Kā tu redzi šo risinājumu?”), kas rosina analīzi un pašrefleksiju.

Ieteikumi:

- Praktizēt aktīvo klausīšanos (pārfrāzēt dzirdēto, dot telpu domām).
- Apgūt prezentācijas tehnikas.
- Trenēties sarunu vadīšanā dažādos formātos – viens pret vienu, grupās, komitejās.



5.2. Empātija un uzticības veidošana

- Empātija ir spēja iejusties otra cilvēka situācijā un pieņemt viņa skatījumu.
- Uzticība rodas, ja mentors spēj radīt drošu vidi, kur mentorējamais nejūtas vērtēts vai kritizēts, bet gan atbalstīts.
- Bez uzticības nav iespējams atklāti runāt par kļūdām, bailēm vai profesionālajām grūtībām.



Ieteikumi:

- Trenēt emocionālo inteliģenci – atpazīt gan savas, gan citu emocijas.
- Apzināti praktizēt “bez vērtējuma klausīšanos”.
- Radīt sarunās atbalstošu klimatu, kur mentorējamais var dalīties ar grūtībām bez bailēm no nosodījuma.

5.3. Emocionālā intelīģence

- Emocionālā intelīģence (turpmāk EI) ir spēja apzināties un pārvaldīt savas emocijas, vienlaikus atpazīstot un saprotot citu emocijas.
- Galvenās dimensijas: pašapziņa, pašregulācija, sociālā apziņa (empātija) un attiecību vadība.
- Mentors ar augstu EI spēj motivēt, veidot drošu vidi un konstruktīvi risināt konfliktus.



Ieteikumi:

- Regulāri veikt refleksiju: kādas emocijas es pamanīju sevī un citos?
- Trenēt pašregulāciju stresa situācijās (dziļa elpošana, apzinātība).
- Praktizēt emocionālo reakciju atpazīšanu – gan sevī, gan sarunu biedros.

5.4. Prasme sniegt atgriezenisko saiti

- Atgriezeniskā saite ir attīstības instruments, nevis kritikas veids.
- Tā jāsniedz savlaicīgi, konkrēti un konstruktīvi, koncentrējoties uz darbību, nevis personību.
- Efektīva pieeja: “sandwich” metode (atzinība – ieteikums uzlabojumam – iedrošinājums).

Ieteikumi:

- Apgūt SMART principu atgriezeniskajai saitei (konkrēta, izmērāma, sasniedzama, atbilstoša, noteiktā laikā).
- Praktizēt pozitīvi formulētu kritiku – norādīt iespējas, nevis trūkumus.
- Lūgt atgriezenisko saiti arī pašam – veidot abpusēju mācīšanās vidi.

5.5. Zināšanas par digitālās transformācijas procesiem

- Mentoram jābūt orientētam digitālajā pārvaldē – jāsaprot stratēģijas, politikas un praktiskie procesi (IKT arhitektūra, kiberdrošība, lietotājcentrēti pakalpojumi u.c.).
- Ne vienmēr mentors ir tehniskais eksperts, bet viņš spēj izskaidrot kontekstu, sasaistīt inovācijas ar plašākiem mērķiem.
- Šī kompetence ļauj padarīt sarunu saturīgu, palīdzot mentorējamam saprast, kā viņa darbs ietilpst lielākajā digitālās transformācijas bildē.

Ieteikumi:

- Sekot līdzi valsts digitālās transformācijas plāniem un stratēģijām.
- Piedalīties profesionālajās kopienās (digitālās pārvaldības forumi, pieredzes apmaiņas grupas).
- Regulāri pilnveidot zināšanas jaunajās tehnoloģijās (Mākslīgais intelekts, blokķēde, kiberdrošība).



6. 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.

6.1. 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.

6.2. 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.

6.3. 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)

6.4. 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.

7. Mentoringa sadarbības pāru veidošana

7.1. 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.

8. 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.

8.1. 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) un mentora ceļvedis mentorējamā izpētei ir pievienoti šo vadlīniju beigās kā praktiski rīki, kas palīdz abām pusēm vieglāk organizēt sadarbību un mācīšanās procesu.



8.2. Plāna izstrāde

Konkrētu uzdevumu izveide un vienošanās par to 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.

ledvesmas piemērs:

Posms	Uzdevums	Termiņš	Sagaidāmais rezultāts
1.	Novērot 2 pieredzējušu kolēģu vadītas sapulces un pierakstīt 3 labās prakses piemērus	1. mēneša 1. nedēļa	Sagatavots pieraksts par labās prakses elementiem.
2.	Patstāvīgi sagatavot un vadīt 1 īsu (15 min) komandas tikšanos.	1.mēneša 3.nedēļa	Vadīta sapulce ar kvalitatīvi sagatavotu saturu.
3.	Saņemt atgriezenisko saiti no mentora un komandas (3 jautājumu mini aptauja).	2. mēneša sākums	Apkopotas stiprās puses un uzlabojamās lietas.
4.	Vadīt 30 min. komandas sapulci ar skaidru struktūru un fiksētiem nākamajiem soļiem.	2. mēneša 3. nedēļa	Dokumentēti 2–3 lēmumi un nākamie uzdevumi.
5.	Pārskatīt progresu ar mentoru, pielāgot uzdevumu plānu.	2. mēneša beigas	Korekcijas nākamajam mēnesim.
6.	Vadīt 45 min. pilna formāta sapulci ar dienaskārtību, laika kontroli un protokolu.	3. mēneša beigas	Sapulce novadīta patstāvīgi, atgriezeniskā saite 4/5+.

2. Kritēriju noteikšana - nosaka, kā mērīs progresu un rezultātu. Ieteikums - paveikto vērtēt katras nodarbības beigās vai arī balstoties uz tēmām/mērķiem.

Tiek izdalīti kvantitatīvie un kvalitatīvie mērījumi.

Iedvesmas piemērs:

- **Kvantitatīvie mērījumi:** cik % ir paveikti no sastādītā lielā plāna. Cik liels ir noteikto mērķu uzdevumu sasniegšanas % (3 no 7 uzdevumiem ir izpildīti, 1 no 3 mērķiem sasniegti).
- **Kvalitatīvie mērījumi:**

Mērķis: Uzlabot sapulču vadīšanas prasmes.

Kritēriji:

- 3 mēnešu laikā spēt patstāvīgi vadīt vismaz 3 komandas sapulces (30–45 min), ievērojot dienaskārtību un laika kontroli.
- Pēc sapulces saņemt vidēji 4 no 5 vērtējumu no dalībniekiem par sapulces struktūru un efektivitāti (anonīma atgriezeniskā saite).
- Nodrošināt, ka katrā sapulcē tiek pieņemti vismaz 2 konkrēti lēmumi vai noteikti nākamie soļi, kas dokumentēti un izsūtīti komandai.

Procesa mērīšanā var izmantot arī pašnovērtējuma skalas un refleksiju - tas nozīmē ļaut mentorējamajam redzēt savu izaugsmi laika gaitā (piemēram, “Cik pārliecinoši jūtos vadot sapulci?” – sākumā 2/5, beigās 4/5).

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.

8.3. 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).

Tā kā sarunu moderators nereti ir mentors, zemāk ir ieteikums mentoringa sesijas dinamikai:

Soļi	Laika ietvars (no kopējā laika)
Retrospekcija par paveikto pēc iepriekšējās mentoringa sesijas	10-15%
Paredzētās tēmas bāzes saturs un praktizēšana.	70%
Noslēdzošā daļa par nākamo soļu un uzdevumu veikšanu.	10%
Tēmas vai konkrētās tikšanās novērtēšana, nākamo mentoringa sesiju pilnveidošanas diskusija	5-10%

Mācīšanās procesa laikā mēdz būt situācijas, kad mentoram ir svarīgs atbalsts no organizatoriem un arī speciālistiem, lai sadarbība ar mentorējamo noritētu augstā līmenī. Ieteikums ir organizēt iespēju mentoriem sarunāties savā starpā drošā konfidencialā vidē, lai rastu risinājumu kādai problēmai vai arī dalītos ar savu pieredzi.



Mentoru programmu ietvaros ierasti tiek piedāvāta supervīzija. Šis starpposmu atbalsts ir drošs profesionāls process, kurā mentori regulārās tikšanās reizēs var pārrunāt izaicinājumus, reflektēt par savu darbu un saņemt ieteikumus no supervīzora un kolēģiem, lai uzlabotu sadarbības kvalitāti un atbalstītu mentoringa procesu.

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.

8.4. 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.
- Izvērtēt 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.



8.5. 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. Mentoru programmas plāns



Sagatavošanās



Attiecību
veidošana



Mērķu
izvirzīšana un
plānošana



Darba un
attīstības fāze



Noslēgums



Ilgtermiņa un
turpinājums

1. Sagatavošanās

- Programmas mērķu noskaidrošana.
- Iekšējās mājas lapas vai sadaļas izveide.
- Dalībnieku anketu izstrāde un pieteikuma formas izveide.
- Dalībnieku izvēle un pāru veidošana.
- Pirmās vienošanās (noteikumi, robežas, gaidas).

2. Attiecību veidošana

- Iepazīšanās, uzticības un atvērtības veidošana.
- Sadarbības pamatu nostiprināšana (vērtības, attieksme, droša vide).

3. Mērķu izvirzīšana un plānošana

- Mērķu izvirzīšana un plānošana (SMART, GROW vai citu modeļu izmantošana)
- Skaidri attīstības soļi, prioritātes, laika ietvars.

4. Darba un attīstības fāze

- Regulāras tikšanās, diskusijas, praktisku piemēru analīze.
- Mentora atbalsts: padomi, jautājumi, atgriezeniskā saite.
- Mentorējamā atbildība: rīcība, mācīšanās, refleksija.
- Supervīzijas.
- Progresu izvērtēšana.
- Starpposma novērtējumi.

- Regulāra atgriezeniskā saite abos virzienos.
- Vajadzības gadījumā mērķu pārskatīšana un plāna pielāgošana.

5. Noslēgums

- Sasniegto rezultātu apkopošana.
- Galveno atziņu izcelšana.
- Abpusēja atgriezeniskā saite.
- Vienošanās par kontaktu vai turpmāku sadarbību.

6. Ilgtspēja un turpinājums (bieži piemirsts, bet būtisks)

- Atziņu nodošana komandai/organizācijai.
- Mentorējamā turpmākā attīstība (Mentors sniedz strukturētus ieteikumus mentorējamā turpmākajai attīstībai).
- Mentora pieredzes integrēšana nākamajās programmās vai “mentoru kopienā”.

2. Konfidencialitātes vienošanās paraugs

Mentors: _____

Mentorējamais: _____

Puses vienojas par šādiem noteikumiem:

1. Konfidencialitātes princips

- Viss, kas pārrunāts mentoringa sarunu laikā, ir konfidenciāls.
- Informāciju nedrīkst izpaust trešajām personām bez otras Puses piekrišanas.
- Tas attiecas gan uz personīgo, gan profesionālo, gan organizatorisko informāciju.

2. Informācijas aizsardzība

Konfidenciāla informācija var ietvert:

- personu datus, profesionālos mērķus un izaicinājumus,
- organizācijas iekšējos procesus, projektus, politikas,
- jebkuru citu informāciju, kas skaidri norādīta kā konfidenciāla.

Puses apņemas rīkoties saskaņā ar Vispārīgo datu aizsardzības regulu (GDPR) un citiem piemērojamiem normatīvajiem aktiem.

3. Attiecību robežas un cieņa

- Puses ievēro viena otras laiku un pienākumus.
- Attiecības nav izmantojamas personīgā vai profesionālā labuma gūšanai uz otras Puses rēķina.
- Mentoringa attiecībās abas Puses saglabā neatkarību – mentors atbalsta, bet mentorējamais uzņemas atbildību par savu attīstību.

4. Izņēmumi

Konfidencialitātes pienākums neattiecas uz informāciju, kas:

- ir publiski pieejama,
- kļuvusi zināma neatkarīgi no mentoringa procesa,
- jāizpauž saskaņā ar normatīvajiem aktiem (piem., tiesību aizsardzības iestādēm).

Šādos gadījumos informācija tiek izpausta tikai tik daudz, cik nepieciešams, un pēc iespējas mazāk kaitīgā veidā.

5. Termiņš

Vienošanās ir spēkā visā mentoringa attiecību laikā un _____gadus pēc to beigām, ja vien Puses nevienojas citādi.

6. Noslēgums

- Puses apzinās, ka šī vienošanās ir profesionāls un ētisks pienākums.
- Strīdu gadījumā tie risināmi sarunu ceļā, ja nepieciešams – piemērojami Latvijas Republikas normatīvie akti.

7. Komunikācija

- Puses apņemas uzturēt atklātu, cieņpilnu un profesionālu komunikāciju.
- Tikšanās biežums un formāts tiek saskaņots kopīgi, vēlams – vismaz reizi mēnesī.
- Katrā tikšanās reizē Puses vienojas par nākamo saziņas laiku un tēmu.
- Jebkādas neskaidrības vai bažas Puses apspriež tieši, lai nodrošinātu veiksmīgu sadarbību.

Datums: _____

Mentora paraksts: _____

Mentorējamā paraksts: _____

3. Sadarbības pāru veidošanās fāze

Paraugs mentoram kā sagatavoties tikšanās ar mentorējamo un kam pievērt uzmanību.

Tēma	Nozīme	Piezīmes
Entuziasms un apņemšanās	Vai mentorējamais ir motivēts un patiesi gatavs iesaistīties procesā?	
Skaidri mērķi	Vai mentorējamajam ir reālistiski, skaidri definēti mērķi, ko vēlas sasniegt?	
Atvērtība atgriezeniskajai saitei	Vai mentorējamais spēj uz klausīt un pieņemt atsauksmes, kā arī mācīties no tām?	
Komunikācijas prasmes	Vai mentorējamais spēj skaidri izteikties un vienoties par komunikācijas kanāliem un formātu? Vai mentorējamajam ir sadarbības spējas un atvērtība dialogam?	
Pieredze un zināšanas	Kāds ir mentorējamā līdzšinējais fons un pieredze attiecīgajā jomā?	
Laika pieejamība	Cik h nedēļā reāli mentorējamais var veltīt mācīšanās procesam?	
Atbildības uzņemšanās	Vai mentorējamais ir gatavs uzņemties iniciatīvu, nepaļaujoties tikai uz mentoru?	
Mācīšanās attieksme	Vai mentorējamais ir gatavs izmēģināt jaunas pieejas, mācīties no kļūdām un reflektēt?	
Ilgtermiņa motivācija	Vai mentorējamais spēs pēc mentoru programmas darboties patstāvīgi?	
Saderība un nākamie soļi	Vai vēlies darboties ar mentorējamo?	

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 saderība (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)?	

4. Mentoringa pirmās sesijas paraugs

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

Iepazīšanās ceļvedis mentoram

Par mani kā profesionāli	Par manu pieeju mentoringam	Praktiskās vienošanās	Cilvēciskā puse
Manas darba jomas īss apraksts	Kā redzu mentora lomu (atbalsts, jautājumi, pieredzes dalīšanās).	Tikšanās formāts (klātienē/online).	Daži personīgi fakti (hobiji, vaļasprieki).
2–3 galvenie karjeras pagriežiena punkti.	Mana līdzšinējā mentoringa pieredze (ja tāda ir).	Kā strukturēju sarunas (piem., “kā gājis → mērķi → situācijas → atziņas”).	Kāpēc man ir svarīgi dalīties ar citiem.
Ko vēlos attīstīt šajā mentoru programmas laikā.	Ko sagaidu no mentorējamā (iniciatīva, gatavība mācīties, atklātība).	Kā un cik bieži sniedzu atgriezenisko saiti.	
Kāpēc es piedalos mentoru programmā.			

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?

Progresu mērīšanas rīki

Kvantitatīvie piemēri:

Mērķu sasniegšana – mentoringa sesijas beigās pārrunāt cik % no sākotnēji noteiktajiem mērķiem ir sasniegti.

Iedvesmas piemērs:

Pirmajā mentoringa sesijas laikā noteikti 1-3 lielie mērķi un kopā 15 mazāki uzdevumi, lai sasniegtu šos mērķus. Paveikti 30% no lielajiem mērķiem jeb viens no lielajiem mērķiem. Vienas mentoringa sesijas laikā paveikti 7 uzdevumi.

Pašnovērtējuma anketas – skalas (no 1 līdz 5), kurās mentorējamais regulāri novērtē progresu.

Iedvesmas piemērs:

Mērķu sasniegšanas vērtējums	Uzdevumu paveikšanas progress	Mentorējamā pašvērtējums	Komentāri
30% paveikti 2 mentoringa sesijās	No 15 uzdevumiem paveikti ir 3	No 2 paveiktajiem uzdevumiem	

Kvalitatīvie piemēri:

Refleksijas dienasgrāmata / žurnāls – mentorējamais pieraksta galvenās atziņas un progresu. Katras mentoringa sesijas sākumā izstāsta, kas mainījies no iepriekšējās sesijas, kā arī kā mācītais palīdzējis darbā.

Mentora novērojumi – diskusiju kvalitāte, iniciatīvas pieaugums, domāšanas maiņa.

Portfolio / konkrēti piemēri – pierādījumi par paveikto (projekti, prezentācijas, uzlaboti procesi, digitālo prasmju ieviešana ikdienā).

5. Mentoringa darba sesiju paraugs

Dziļāka mentorējamā izpēte, refleksijas paraugs

Mentora ceļvedis mentorējamā personības, zināšanu un pieredzes izpētē

Tēma	Jautājumi mentorējamajam	Ko vērtēt/piezīmes
Personība un domāšanas stils	1. Kā tu organizē savu darbu? 2. Kā tu atceries un strukturē vērtīgu informāciju? 3. Kā tu novērtē panākumus un rezultātus? 4. Kādas vērtības tev ir svarīgas sadarbībā ar kolēģiem? 5. Kurš kolēģu uzvedības veids tev šķiet sarežģīts? 6. (Papildus jautājums: Kāpēc tu tā domā?)	• Domāšanas stils (detalizēts/stratēģisks) • Atvērtība un radošums • Introverts / ekstroverts • Briedums (refleksija, atbildība)
Motivācija un mērķi	1. Kādu mērķi vēlies sasniegt mentoringa programmā? 2. Kā veidojās tavs attīstības ceļš? 3. Cik laika velti pašizausmei? 4. Kā tu rīkojies neveiksmes gadījumā? Vari minēt piemēru? 5. Kāpēc izvēlējies tieši šo jomu? 6. Kā mentoringa programma palīdzēs sasniegt mērķus?	• Gatavība mācīties • Ilgtermiņa motivācija un disciplīna • Reālistiski mērķi • Attieksme pret neveiksmēm
Prasmes un pieredze	1. Pastāsti par sarežģītāko situāciju, ko esi risinājis. 2. Vai esi vadījis projektu? Kā? 3. Vai esi mācījis/atbalstījis citus? Kādu pieeju izvēlējies? 4. Kuri rīki tev bijuši visnoderīgākie?	• Tehniskais pamats • Projekta vadības prasmes • Spēja mācīt/vadīt citus • Problēmu risināšanas pieeja • Lietoto rīku spektrs
Attieksme un sadarbības stils	1. Kā tu iedomāties mūsu sadarbību? 2. Kādu iesaisti sagaidi no manis? 3. Vai tu svini mazos uzvaras brīžus? Kā? 4. Kādas uzvedības iezīmes tev šķiet iedvesmojošas komandā? 5. Kas tevi šobrīd visvairāk motivē?	• Iniciatīva un atbildības uzņemšanās • Sadarbības stils (elastīgs/viegls/sarežģīts) • Attieksme pret progresu un svinēšanu • Personīgās vērtības
Kopsavilkums (mentora piezīmes)	1. Personības stiprās puses: ... 2. Attīstības vajadzības: ... 3. Ieteikumi turpmākai sadarbībai: ...	

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...”

6. 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 mentoram, lai sagatavotos mentoringa noslēguma sesijai

Jautājumi	Atbildes
Kādas bija manas ekspektācijas pirms sadarbības uzsākšanās?	
Ko mentorējamais sasniedza?	
Kur es redzēju vislielāko progresu, kur nē? Kāpēc?	
Kādus konkrētus soļus mentorējamais varētu veikt, lai veiksmīgi turpinātu savu attīstību?	
Kādas izmaiņas mentorējamajam jāievieš, lai turpmākā mācīšanās noritētu viegli un ātri?	
Kāds atbalsts mentorējamajam būtu vērtīgs turpmāk?	