



I E G U L D Ī J U M S T A V Ā N Ā K O T N Ē



Biedrība „Lietišķo Sieviešu Apvienība”

“Lietišķo sieviešu apvienības administratīvās
kapacitātes celšana”

MENTORINGA PROGRAMMA
(pakalpojuma apraksts)

Rīga.

2012

1. Mentoringa programmas anotācija.....	3
2. Ārvalstu pieredzes apkopojums.....	11
2.1. Skandināvijas pieredze.....	11
2.2. ASV pieredze.....	12
2.3. Latvijas pieredze.....	14
3. Pakalpojuma sniegšanas modelis Latvijas videi	17
4. Pakalpojuma apraksts.....	18
4.1. Mentors.....	21
4.2. Pieredzes pārņēmējs.....	23
4.3. Pakalpojumā iesaistītās personas.....	23
5. Pakalpojuma procedūru apraksts.....	25
6. Pakalpojuma novērtēšanas plāns un rīcības plāns.	27
6. Izmantotie avoti.....	31

1. Mentoringa programmas anotācija

Aktivitātes mērķis ir izstrādāt pakalpojumu „Mentoringa programma”, kas ļautu biedrībai Lietišķo sieviešu apvienība sabiedrībā piedāvāt jaunu un efektīvu pakalpojumu, kur tiek veidotas attiecības starp diviem interesentiem atbalsta sniegšanā jeb stiprākais vājākam ir atbalsta un padoma devējs. Šādas mentoringa aktivitātes Latvijā jau ir mēģināts ieviest iepriekš, taču šobrīd trūkst Eiropas kvalitātes prasībām stabila šāda pakalpojuma sniegšana, tāpēc apvienība šī projekta ietvaros iepazīs un apkopoja ārvalstu pieredzi, izstrādāja savu skatījumu uz pakalpojuma sniegšanas modeli un aprakstu, nepieciešamo procedūru aprakstu, pakalpojuma novērtēšanas plānu un rīcības plānu. Pakalpojums būs multiplicējams pašvaldībās, kurās šobrīd esošās uzņēmējas būs izrādījušas gatavību piedalīties pakalpojuma nodrošināšanā un šobrīd tādas ir četras pašvaldības, ko pārstāv sadarbības partneri. Projekta īstenošanas laikā tika realizētas vairākas aktivitātes, lai nodrošinātu pakalpojuma satura izstrādi:

- 1) Biedrības pašu pieredzes analīze, izvērtēšana un novērtējums attīstības perspektīvām;
- 2) Latvijā veiktās iepriekšējās pieredzes analīze, materiālu apkopojums (vairāku oriģināldarbu un pētījumu izvērtēšana un to ideju aprobācija), kā arī ārvalstu pieredzes apkopojums;
- 3) Fokusa intervijas ar mentoriem un mentoru programmu dalībniekiem;
- 4) Organizācijas pakalpojuma plānošana projekta vadības grupā.

Kopumā iegūtā informācija ir pilnvērtīga plānotajai mentoringa pakalpojuma attīstīšanai, it īpaši Latgales reģionā un tā turpina vairākas Latvijā iepriekš veiksmīgi uzsāktas programmas (biedrība „Līdere”, Rīgas Mentoru klubs programmu, u.c.), pielāgojot šo pakalpojumu specifiskai organizācijas mērķa auditorijai – **sievietēm ar sociālā riska pazīmēm, zemu pašnovērtējumu kā potenciālajām pakalpojuma saņēmējām.**

Mentoringa vēsture

Vārds “mentoring” ir atvasināts no vārda „Mentors” (grieķu valodā Mentor), kā Homēra eposā Odiseja sauc Odiseja dēla Tēlemaha audzinātāju - gudru sirmgalvi. Mentoringu vēsturiski var salīdzināt ar darbaudzināšanu, kas bija ļoti izplatīta, pat obligāta padomju gados. Tomēr, salīdzinot ar darbaudzināšanu, mentoring ir plašāks jēdziens, jo veicina indivīda iniciatīvu un karjeras izaugsmi ne tikai kolektīvā, kas ir ierobežots un konkrēts, bet arī reģionā un sabiedrībā kopumā. Mentoringa atšķirībā no darbaudzināšanas visbiežāk tiek īstenots programmu veidā.

Mentors viens no Odisejas eposā attainotiem personāžiem. Kad Ulysses (Odisejs), Itakas karalis, dodas Trojas karā, viņš atstāja savu jaundzimušo dēlu Telemachus un viņa sievu Penelopi vieda sirmgalvja Mentora pārziņā – ņemot vērā, ka Mentors ir Odiseja paša draugs un atbalstītājs. Galvenokārt Mentors ir atbildīgs ne tikai par zēna izglītību, bet viņa rakstura veidošanu, gudrību viņa lēmumiem, kā arī prāta skaidrību un viņa mērķtiecību. Ņemot vērā, ka Odiseja kauju ilgums pārsniedz 20 gadus un viņa ceļš mājup bija ne tikai ilgs, bet arī bīstams, jaunā zēna Telemachus audzināšanā piedalījās tikai Odiseja sieva Penelope un darbaudzinātājs Mentors. Tieši Mentors arī iedvesmoja jauno vīrieti sava tēva meklēšanā un pats iesaistījās šajos meklējumos. Mentora lomu leģendāri pamato arī fakts, ka tā aizstāve bija grieķu dieviete Atēna (viena no augstākajām dievībām) un tieši Mentora un tā aizstāvju ieguldījums ļāva kritiskos brīžos viņam sniegt padomus jaunajam Telemachus. Pēc būtības Mentors personificē pašas dievietes Atēnas vērtības - "labs padoms, apdomīgi balsti un praktisks ieskats viņa personificē gudrību un taisnīgumu un savā romiešu iemiesojumā kā Minerva viņa bija dieviete mākslas un profesiju”. Tādējādi bez Mentora garīgā ieguldījuma zēna attīstībā, noteiktu lomu ieņēma arī darbi, kas veltīti viņa labklājības veicināšanai.

Dievietes Atēnas palīdzība ar Mentora palīdzību nozīmēja, ka Telemachus ir saņēmis noteiktu atbalstu un dāvanu no dieviem un tās atspoguļo vēlāko termina – mentoringa attiecības – bezatlīdzības formu.

Mentora uzdevums pamatā bija nodrošināt tieši palīdzību un atbalstu Telemachus kritiskajās izvēlēs un situācijās, neveicot lēmuma pieņemšanu viņa paša vietā. Līdz ceļojuma beigām jaunais vīrietis bija ieguvis nepieciešamās zināšanas, prasmes un

spējas no Mentora un ierodoties mājās bija garīgi audzis. Pēc būtības Mentors simbolizē Telemachus pāreju no jaunības uz vīrišķību.

Grieķijas mīts parāda mentoringa izcelsmes leģendāro formu, kā arī sniedz sākotnējo ieskatu tieši mentoringa vērtību attīstībā, uzverot, kuras no tām ir būtiskākās šajās attiecībās. Piemēram, Homērs uzsver Mentora vadīšanas vārdus jaunajam vīrietim, ka reizēm darbs ir jāveic arī ja nav drosmes vai pietiekamu resursu, jo neviens no darbiem nav veltīgs, ja ir nosprausts mērķis un vēlmes ilgtermiņā.

Mentoringa attīstība

Mentoringa attīstība ir plaši analizēta literatūrā kā pasaulē, tā Latvijā (skat., E.Konstantinvas, B.Rivžas pētījumus, A.Vīksnas publikācijas). Sākotnēji viena no plašāko rezonansi guvušajām publikācijām bija sociālās zinātnes pārstāja Daniel J. Levinson (Jeilas Universitāte) publikācija „Gadalaiki vīrieša dzīvē”. Publikācija veltīta 40 vīriešu biogrāfijām, kurās ir novērojama mentoringa ietekme uz šo personu dzīvi un attīstību. Šajs pētījumos akcentēts, ka mentoringa būtība ir tieši attiecību veido uzticību, bet arī padomu izmantošanu. Saskaņā ar šiem pētījumiem mentors parasti ir vairākus gadus vecāks, ar lielāku dzīves un darba pieredzi, kas ļauj savam atbalstāmajam saņemt viņa palīdzību kā skolotājam, konsultantam un mecenātam. Atsevišķos gadījumos Eiropā to uztver arī kā apgādnieku, kas izmanto savu ietekmi, lai palīdzētu savam atbalstāmajam migrācijas procesā vai agrīnā karjeras veidošanā.

Tirdzniecībā mentora loma parasti tiek asociēta ar pieredzējuša uzņēmēja prasmju un zināšanu nodošanu jaunākai personai, uzsākot uzņēmējdarbību un veicot tās iepazīstināšanu ar mentora vērtībām, tradīcijām un resursiem. Konsultanta jomā mentora loma ir sniedz padomu, morālu atbalstu un virzienu, balstoties uz tā tikumiem, sasniegumiem un dzīvesveidu, ko atbalstāmais var izmantot kā paraugu un mēģināt pārspēt.

Pēc Levinsona uzskatiem mentora galvenā funkcija ar ir atbalstīt un veicināt to, ko pats zinātnieks dēvē par „dream realization”, sekmējot atbalstāmā attīstību, dālot viņa ticību mērķiem un radot arī praktisku palīdzību, kurā atbalstāmais var darboties salīdzinoši apmierinošos apstākļos. Literatūrā atbalsta viedokli, ka atbalsta persona jeb mentors pirmajos gados ir būtiska, lai uzsāktu produktīvu karjeru, lai mācītos neformālā tīklā, kas nodrošina atbalstāmā ražīgumu, iekšējo darbību profesionālo attīstību un paša personības identitātes attīstību.

Rodas jautājums, kas ir būtiskie labumi, ko šajās attiecībās iegūst mentors. Šajā gadījumā vēsturiski literatūrā tiek uzsvērts, ka mentora karjeras attīstība ir mērāma ar atbalstāmā karjeras attīstības mērauklu, jo mentora sasniegumi tiešā veidā ietekmē atbalstāmo.

Mentoringa viennozīmīgi ir kļuvis par 21.gadsimta modes tendenci, taču tam ir neskaitāmi paveidi, kas balstās uz šo leģendāro attīstību. Mentora loma mūsdienās ir transformējusies arī tādās profesijās kā skolotājs, konsultants, sponsors. Jebkurā gadījumā mentoringa 21.gadsimtā tomēr ir uzskatāms par izglītošanās procesu, kurā notiek zināšanu pārnese starp divām personām un kas ir balstīta uz neformālo izglītību.

Mentoringa ietvaros realizētās darbības

- Atbalstāmā attīstība - apmācības, mācīšanās un atbalstīšana
- Inovatīvu un kreatīvu metožu pielietošana, kas balstīta uz mentora personisko pieredzi
- Jautāšanas tehniku izmantošana, lai veicinātu domāšanas procesus, kas palīdz saskatīt risinājumus un rīcības
- Cilvēka personiskās kompetences attīstīšana un lēmuma pieņemšanas spējas attīstība
- Vajadzību, motivācijas, vēlmju, prasmju un domāšanas procesu izzināšana, lai atbalstītu patiesu un ilgtspējīgu pārmaiņu sekmēšanu
- Atbalstāmā konsultēšana atbilstošu mērķu izvirzīšanai un metožu noteikšanai, ar kurām novērtēt attīstību
- Radošu paņēmieni un tehnikas pielietošana, piemēram, trenēšana, procesa virzīšana, konsultēšana un tīklošanās
- Nepārtraukta atbalstīšana un motivēšanas elementu izmantošana
- Pieredzes pārņēmēja iedrošināšana turpināt savu pilnveidi

Mentoringa definējums

"Mentoring ir nevērtējošas attiecības starp divām personām, kurās viens cilvēks brīvprātīgi velta laiku otram cilvēkam, lai viņu atbalstītu un iedrošinātu. Tās parasti tiek attīstītas laikā, kad pieredzes pārņēmējs atrodas kādā dzīves pārejas posmā, un tiek uzturētas nozīmīgu un ilgstošu laika posmu."

(Lielbritānijas Iekšlietu ministrija)

„Mentoring ir zināšanu pārneses process, kuru īsteno pieredzējuši mentori un pieredzes pārņēmēji. Mentoringa attiecību pamatā ir mentora zināšanas un pieredze, kas ļauj pieredzes pārņēmējam apsvērt viņa rīcībā esošās iespējas, resursus un veicināt to izmantošanu konkrētas problēmas risinājumam vai mērķa sasniegšanai.”

(E.Konstantinova, B.Rivža)

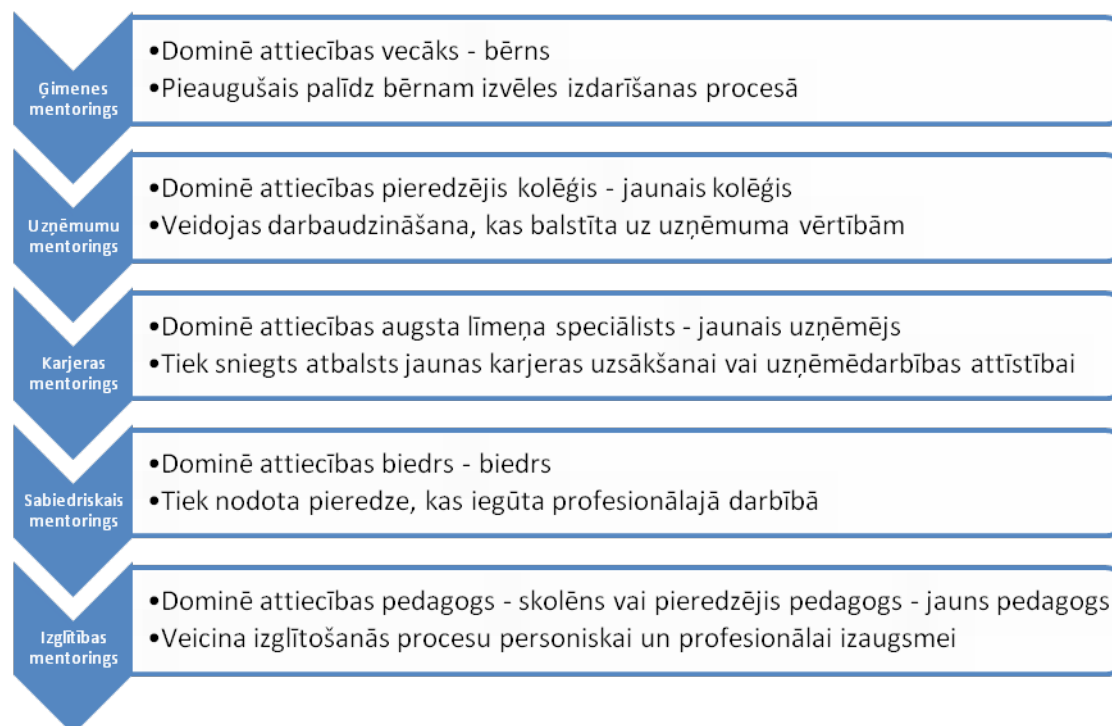
„Mentoring ir ilglaicīgas attiecības, kas apmierina vajadzību pēc attīstības, palīdz attīstīt pilnu potenciālu un dod labumu visiem partneriem – mentoram, pieredzes pārņēmējam un organizācijai.”

(Suzanne Faure)

„Sistemātiski veidotas attiecības, kas balstītas uz ilglaicīgu atbalstu starp pieredzes devēju jeb mentoru, kurš dalās savās zināšanās un uzskatos, un šīs pieredzes saņēmēju, kurš ir gatavs un vēlas gūt pieredzi no tādas domu apmaiņas un bagātināt savu kompetenci.”

Līdz ar to mūsdienās mentoringa attiecības veidojas starp pieredzējušu personu (mentoru), kura piekrīt sniegt palīdzību un atbalstu citai personai (atbalstāmais), kura ir mazāk pieredzējusi, ar mērķi sekmēt pieredzes pārņemēja izaugsmi un panākumus. Lielākoties mentoringa attiecības joprojām dominē tieši uzņēmējdarbības veicināšanas jomā, lai gan aizvien jaunas iniciatīvas ienāk arī citās jomās, piemēram, jauno pedagogu programma „Iespējamā misija” izmanto mentoringa elementus savu stipendiātu atbalstam programmas darbības laikā. Jebkurā gadījumā mentoringa norisei ir nepieciešama vide, kurā eksistē savstarpēja uzticēšanās un attiecības tiek balstītas uz cieņu, jo tikai tādā veidā var nonākt pie efektīva rezultāta.

Eksistē vairāki mentoringa veidi, kas mūsdienu sabiedrībā ir salīdzinoši izplatīti:



Tajā pašā laikā visā pasaulē akcentē arī mentoringa attiecību augsto risku attiecībā uz ilgtspēju un kļūdas, kas tiek pieļautas, veidojot mentoringa attiecības. Piemēram, mentors nav persona, kas var nodrošināt nereālu vajadzību apmierināšanu – gadījumos, kad uzņēmējdarbību vairs nav reāli iespējams saglabāt, piesaistot mentoru, cerēt, ka tieši viņa padomi palīdzēs iegūt ātru un efektīvu risināju atdeves palielināšanai. Līdzīgi arī mentors nevar tikt uzskatāms par konsultantu, kas veiks pastāvīgu uzņēmējdarbības analīzi, veiks nepieciešamos pasākumus atbalstāmā labā,

jo mentoringa būtība ir veicināt tieši atbalstāmā aktīvu darbību, kuras laikā tas var izmantot mentora padomu.

Nereti var novērot arī personisku raksturu nesaderību starp mentoru un viņa atbalstāmo, jo raksturu un personisko īpašību kopums var radīt apstākļus, ka šo personu komunikācija vienkārši nav efektīva. Šis aspekts ir rūpīgi jāvērtē, atlasot dalībībai programmā kā mentorus, tā atbalstāmos, jo tas ir viens no šķēršļiem veiksmīgai mentoringa programmu ieviešanai līdz šim. Šajā aspektā Latvijā jāvērtē vēl viens vēsturisks aspekts – valodu barjera un iespējamā sadarbības neizdošanās.

Mentoringa attiecības nepieciešams būvēt uz skaidri saprotamiem principiem abām pusēm, t.i., kopumā mentoringa programma ir jāizprot ne tikai programmas koordinatoram (šajā gadījumā organizācijai), bet arī mentoram un atbalstāmajam, ja iespējams, veidojot speciālu konsultāciju par šo jautājumu ar abām pusēm. Ir svarīgi, ka programmas principi ne tikai tiek izskaidroti, bet pusēm tiek dota iespēja tos arī apspriest, lai nebūtu iespējams dažādi interpretēt nosacījumus vai pārprast to saturu.

Ja visi šie noteikumi ir izpildīti, galvenais šķērslis veiksmīgai mentoringa attiecību veidošanai ir nespēja veiksmīgi ieviest plānoto programmu. Nereti tas saistāms ar atbalstāmā cerībām uz ļoti ātru rezultātu, un gadījumā, ja tas nenotiek plānotajā laikā, atbalstāmais var būtiski vilties mentorā, apšaubot viņa autoritāti. Šis ir piemērs, kad programmas mērķi, uzdevumi un darbība jau pašā sākumā nav pietiekami efektīvi izskaidrota tās dalībniekiem. Līdzīgas situācijas var veidoties arī ja atbalstāmais nevēlas atteikties no mentora palīdzības ilgtermiņā, jo jāapzinās, ka mentora palīdzība ir laikā ierobežota, kas ļauj arī pašam mentoram gūt profesionālu labumu savai izaugsmei.

Biedrības esošā pieredze liecina, ka programmu lielāko apdraudējumu rada laika trūkums – t.i., pat ja atbalstāmais un mentors ir vienojušies par kopēju sadarbību, viņiem nereti pietrūkst laika klātienēs tikšanās reizēm, uz kurām arī balstās viņu sadarbība. Daudzos gadījumos tiek analizēts, vai informācijas un komunikāciju tehnoloģijas var aizstāt šīs klātienēs konsultācijas, taču ekspertu pieredze liecina, ka joprojām Latvijas sabiedrība nav gatava šādai sadarbības formai. Arguments, ka šādi atbalstāmais ekonomē savu laiku, lai to veltītu uzņēmējdarbības attīstībai, ir vērtējams kritiski, jo tādā gadījumā tas liecina, ka pašas mentoringa attiecības tam nav pietiekami svarīgas, lai tām veltītu laiku.

Lielākais drauds ar kuru sastopas organizācija šī konkrētā pakalpojuma sniegšanas nodrošināšanā ir atbalstāmā pasivitāte un sociālā atstumtība, kas neļauj viņam aktīvi

iesaistīties mentoringa attiecībās, prasīt padomu un viedokli. Psihologi ir skaidrojuši šo aspektu ar trūkstošo uzņēmēju spēju esamību biedrības mērķa grupā, taču daļēji atbildība par šo atstumtību ir jāuzņemas sabiedrībai, jo mērķa grupa ilgstoši ir atradusies sabiedriskajā izolācijā – piemēram, jaunās māmiņas, pensijas vecuma sievietes, sievietes no ieslodzījuma vietām un viņām dabiski ir izveidojusies pretestība aktīvai līdzdalībai un komunikācijai.

Iespējams, ka šādā gadījumā barjeru veido šaubas par sava izvēlēta mērķa sasniegšanas iespēju un šajā gadījumā atbalstāmajai ir nepieciešams nodrošināt profesionāļu palīdzību šo baiļu pārvarēšanā.

2. Ārvalstu pieredzes apkopojums

2.1. Skandināvijas pieredze

Zviedrijā¹ mentoringa attīstība ir saistīta ar Minervas skolu – līderība un attīstība. Minervas projekts vēlāk ir pārtapis par Minervas fondu – reģionālo resursu centru sievietēm un mentoringa oāzi. Minervas fonda mentoringa projektos pieredzes pārņēmējām ir jāiemaksā neliela dalības maksa, lai kļūtu par programmas dalībniecēm. Šajā programmā mentori palīdz viņām attīstīt savas prasmes un iemaņas. Par mentoriem var kļūt gan vīrieši, gan sievietes, bet padomu saņem vienīgi sievietes. Līdzās pieredzes apmaiņai starp mentoru un padoma ņēmēju mentoringa programma piedāvā padomu došanu gan individuāli, gan grupā, seminārus, regulāras mentoru un padomu ņēmēju tikšanās 12 mēnešu laikā. Tas ir nodarbību komplekss, kas palīdz labāk izprast mentoringa būtību. Programmā ir piedalījušās vairāk nekā 100 pieredzes ņēmējas, kas atzīst – dalība palīdzējusi attīstīt profesionālās iemaņas, stiprināt pašapziņu un pārliecību. Dalībnieki atzīst, ka pats svarīgākais ir skaidri definēt savu problēmu un vēlamās mentora īpašības, lai kopīgais 12 mēnešu ilga darbs būtu pēc iespējas produktīvāks.

Kā labs piemērs, izvērtējot mentoringa attīstības iespējas, ir Somijas mentoringa pieredze. Puse Somijas darba ņēmēju jeb 2,5 miljoni ir sievietes, gandrīz trešdaļu no 200 000 uzņēmumu šajā valstī vada sievietes. Liela loma šajā procesā ir Somijas Sieviešu uzņēmēju aģentūrai (SSUA), kas realizē dažādus atbalsta modeļus, palīdzot sievietēm uzsākt vai nostiprināt biznesu, tai skaitā mentoringu. SSUA mentoringa procesu organizē aģentūras projekta vadītājs un koordinators.

Pieredzes pārņēmēji var pieteikties mentoringa programmai, izpildot noteiktas formas anketas, pēc kuru analīzes norit intervijas ar programmas koordinatoru.

Intervijā tiek noskaidrotas pieredzes pārņēmēju vajadzības, tādējādi uzzinot, kāds, viņuprāt, būtu ideāls mentors, vai viņš vēlas padomdevēju no tās biznesa jomas, kurā darbojas pats, vai kādas citas. Mentoru meklējumos tiek izmantoti profesionālie, uzņēmēju asociāciju, kā arī personiskie kontakti. Papildus aģentūra organizē īpašus pasākumus, kuros stāsta, kas ir mentorings.

Uz šiem semināriem tiek aicināti gan pieredzes pārņēmēji, gan topošie mentori.

¹ B.Rivža, E.Konstantinova „Mentoringa rokasgrāmata”.

Atsevišķi tiek organizēta apmācība gan mentoriem, gan pieredzes pārņēmējiem. Mentori nesaņem atlīdzību par darbu mentoringa programmā, tomēr lielākā daļa mentoru uzsver, ka iegūst nenovērtējamu gandarījumu un piedzīvo izaugsmi, darbojoties šajā programma

2.2. ASV pieredze

Mentoringa attīstība ASV lielākoties saistīta tieši arī bērnu un jauniešu mentoringu, lai gan sieviešu mentoringa attiecību atbalsts arī ir plaši pieejams. 1987. gadā Matilda Raffa Cuomo, toreizējā Ņujorkas pirmā lēdija, izveidoja Ņujorkas štata mentoringa programmu. Šī iniciatīva tika izstrādāta, atbildot uz Ņujorkas satraucošu skolu pamešanu un jauniešu grūtniecību, kas arī ir vienas no problēmām ar kurām biedrība saskaras savā darbībā. Programma attīstījās veiksmīgi no 1987.gada līdz 1995.gadam un izveidoja kopienu programmu Mentorings ASV. Brīvprātīgie mentoru tika apmācīti, atlases procedūrās kritiski izvērtēti, un to dalība mentoringa programmā tika saskaņota ar Ņujorkas bērniem. Līdzīgi mūsdienu mentoringa ASV programmās darbaudzināšana notiek attiecīgajās skolās. Kopš tās darbības uzsākšanas, Mentorings ASV ir nodrošinājusi mentorus vairāk nekā 5000 bērniem.

Jāatzīst, ka ASV ir viena no aktīvākajām valstīm, kas realizē starptautisko mentoringu jeb nodrošina mentoringa attiecību veidošanu starp amerikāņiem un citu valstu pārstāvēm. Tā piemēram Cherie Blair fonds tika izveidots 2008.gadā kā atbilde uz Cherie gūto pieredzi, tiekoties ar sievietēm visā pasaulē, un apzinoties, ka ar pareizo atbalstu, sievietes var pārvarēt esošās grūtības un spēlēt svarīgu lomu ekonomikā un sabiedrībām, kurās viņas strādā un dzīvo.

Cherie Blair fonds atbalsta sievietes Āfrikā, Dienvidāzijā un Tuvajos Austrumos, sniedzot viņām iespēju veidot savu biznesu, tādējādi veicinot šo sieviešu neatkarību un iespēju uzturēt viņu ģimenes un kopienu. Reģionus fonds izvēlas pamatojoties uz izglītības jomas potenciālu un uzņēmējdarbības attīstības perspektīvām, taču vienlaikus sniedzot atbalstu tikai reģioniem, kuros ir kritisks resursu trūkums.

Būtiski ir apzināties, ka finansiāli neatkarīgas sievietes var pašas veido kontroles mehānismus savā un viņu bērnu dzīvē, it īpaši patriarhālā sabiedrībā. Ekonomiskā drošība šajā gadījumā veicina sievietes iesaisti lēmumu pieņemšanas procesā un mazina dzimumu diskrimināciju kopienās, kas balstīta uz tradīcijām vai reliģiju.

Fonds akcentē, ka tieši sieviešu uzņēmēju prasmju trūkums uzņēmējdarbībā, inovatīvajās tehnoloģijās, tīklošanā un limitētā piekļuve finansējumam apdraud

sieviešu uzņēmējdarbības attīstību. Fonds sniedz atbalstu visās četrās komponentēs, it īpaši ar perspektīvu, ka sieviešu uzņēmējdarbība var radīt jaunas darba vietas citām sievietēm, kas dzīvo sociālās spriedzes apstākļos. Pētījumi liecina, ka sievietes mēdz ieguldīt līdz 90% no saviem ienākumiem ģimenēs, līdz ar to mentoringa ir ieguldījums arī ģimenes institūta attīstībā.

Diskutējot par informācijas un komunikāciju tehnoloģiju attīstību, ASV un arī citur pasaulē, attīstoties informācijas tehnoloģijām, ļoti populārs kļūst e-mentoringa². Šī komunikācijas veida ērtums nodrošina regulāru informācijas apmaiņu starp personām, kuras šķir attālumus.

E-mentoringa programmām pētnieces ir norādījušas vairākas priekšrocības:

- Laiks pārdomām – iespēja sniegt atbildi vēlāk dod laiku pārdomām un viedokļa noformulēšanai;
- Elastība komunikācijā, it īpaši attiecībā uz laiku un vietu;
- Ātrāka pieeja informācijas avotiem – jebkurā brīdī, pat sarunas laikā;
- Laika taupīšana – iespēja sazināties, nemērojot attālumu līdz partnera atrašanās vietai;
- Izlīdzina dalībnieku statusa atšķirības;
- Diskusiju ierakstu saglabāšana;
- Mentoru un pieredzes pārņēmēju līdzekļu taupīšana;
- Barjeru nojaukšana – organizatorisku, hierarhisku, sociālu un ģeogrāfisku;
- Mērķtiecīgāka pāru veidošana – veidojas pāri, kas balstīti uz vajadzībām un prasmēm, nevis partneru ģeogrāfisko atrašanās vietu;
- Mazina personu atšķirības – kontaktējoties neklātienē, netiek radītas barjeras, kas varētu rasties rases, dzimuma, vecuma vai etniskās piederības un citu atšķirību dēļ.

Tomēr arī šajā gadījumā nepieciešams norādīt, ka šādi instrumenti mentoringā darbojas, ja tam jau ir veiksmīga ieviešanas pieredze, jo Latvijā to apdraud ne tikai šo instrumentu trūkums vai neprasme tos izmantot, bet arī apstākļi, ka tā neveicina personiskās atbildības attīstību mentoringa programmas dalībniekos.

² B.Rivža, E.Kontantinova „Mentoringa rokasgrāmata”.

2.3. Latvijas pieredze

Latvijai ir salīdzinoši unikāla mentoringa programmu veidošanas pieredze, jo ar Skandināvijas valstu palīdzību tikai atsevišķas organizācijas (Līdere, Lietišķo sieviešu apvienība, Mentoru klubs) ir realizējušas pilotiniciatīvas mentoringa programmu ieviešanā.

Biedrība LĪDERE

Veiksmīgākais biedrības LĪDERE³ īstenotais projekts kopš 2005.gada ir “Mentoringa programmas uzņēmējiem veicināšana un attīstība Latvijā”, kura laikā tiek īstenotas aktivitātes un organizēti dažādi pasākumi.

Biedrība LĪDERE sadarbībā ar Somijas Sieviešu uzņēmēju aģentūru (*Women's Enterprise Agency (Finland)*) un ar LR Ekonomikas ministrijas atbalstu uzsāka pirmo mentoringa programmu uzņēmējiem Latvijā 2005. gada februārī. Organizācija ir jau realizējusi 12 mentoringa programmas, kurās ir piedalījušies 299 dalībnieki: 143 mentori un 156 pieredzes pārņēmēji (256 sievietes un 43 vīrieši).

Biedrība LĪDERE ir mentoringa kustības pamatlicēja Latvijā. Ik gadu tiek mērķtiecīgi, sistemātiski veidotas mentoringa programmas: pavasarī un rudenī, tādējādi sniedzot atbalstu vismaz 20 jaunajiem uzņēmējiem. Kā liecina biedrības LĪDERE aptaujas dati, viens no būtiskajiem šķēršļiem Latvijā, uzsākot savu biznesu, ir padoma un informācijas trūkums. Pateicoties mentoringa programmām, ir attīsti vairāk kā **72** esošie uzņēmumi un nodibināti **25** jauni uzņēmumi.

Jauno uzņēmēji, kuri ir saņēmuši mentora padomu un atbalstu, pārstāv dažādas biznesa darbības jomas:

1. Ražošana (bērnu apģērbi, ēku vadība un projektēšana, dabīgā kosmētika un tml.),
2. Pakalpojumi (skaistumkopšana, SPA, grāmatvedība, tūrisms, veselības & atpūtas centrs, pasākumu organizēšana un tml.),

³ www.lidere.lv

3. Tirdzniecība (mazumtirdzniecība, apģērbi, datortehnika, Latvijā ražoti produkti, pārtika, tekstils, bērnu preces un tml.),
4. Izglītība (pirmsskolas vecuma bērnu, mūža izglītība, profesionālā izglītība un tml.),
5. Mārketings (reklāma, datordizains, mājas lapas, informācijas pakalpojumi un tml.),
6. Loģistika,
7. Lauksaimniecība u.c.

Organizācijas principi mentoringa programmu īstenošanā:

1. Mentoringa programma uzņēmējiem ir BEZMAKSAS. Vienā programmā ir ne vairāk kā 10 sadarbības pāri un programmas ilgums ir 12 mēneši. Programmas ietvaros pieredzējuši uzņēmēji (mentori) dalās pieredzē ar jaunajiem / topošajiem uzņēmējiem (pieredzes pārņēmējiem). Katra kalendārā gada ietvaros darbu uzsāk 2 mentoringa programmas.
2. Programmas mērķis ir atbalstīt topošos un esošos uzņēmējus Latvijas pilsētās un laukos, veicināt jaunu uzņēmumu dibināšanu un jaunu darbavietu veidošanu, nodrošināt vienkopus brīvi pieejamas informācijas un konsultācijas iespējas. Programmas ir pierādījušas sevi kā reāla, efektīva atbalsta forma jaunajiem uzņēmējiem, kuru daudzi nosauc kā vienīgo atbalsta formu

Mentoru klubs

Mentoru klubs ir viena no iniciatīvām, ko ir ierosinājuši Rīgas Ekonomikas augstskolas absolventi, lai turpinātu biznesa un ekonomikas zināšanu un pieredzes izplatību arī biznesa vidē. Klubs apvieno veiksmīgākos REA absolventus mentorēšanas projektu īstenošanai. Tie tiek realizēti dažādos Latvijas uzņēmumos, kuru attīstības potenciāls ir būtisks Latvijas ekonomikas izaugsmei.

Mentoru kluba mērķis ir sniegt atbalstu uzņēmumiem, piedāvājot kvalitatīvas bezmaksas mentoru konsultācijas.

Mentori individuāli strādā ar uzņēmumu, lai izvērtētu biznesa darbību, problēmas vai attīstības potenciāla iespējas, dotu praktiskus padomus un ieteikumus biznesa attīstīšanai un konkrētai rīcībai.

Mentoru kluba pasākumi notiek aptuveni 8 līdz 10 reizes gadā. Pasākumi dod iespēju uzņēmumu prezentācijām, biznesa diskusijām, kā arī savstarpējam kontaktam starp mentoriem, uzņēmumiem un REA Mentora kluba partneriem.

Viena no jaunākajām uzsāktajām iniciatīvām mentoringa programmas jomā ir Skandināvijā tik plaši pazīstamās sociālās uzņēmējdarbības attīstības pilotprogramma „Sākums”. Rīgas Ekonomikas augstskolas Mentoru klubs ar Sorosa fonda - Latvija atbalstu izsludinājis konkursu „Sākums”, kurā būs pieejams finansējums un pieredzējušu uzņēmēju atbalsts jauniem sociālās uzņēmējdarbības projektiem.

3. Pakalpojuma sniegšanas modelis Latvijas videi

Pasaules ekonomiskā krīze radīja Latvijā motivējošu precedentu kritisko datu par uzņēmumu skaitu uz 1000 iedzīvotājiem uzlabošanai – laikā, kad bezdarba līmenis strauji pieauga, radās piespiedu iespēja daļai sabiedrības uzsākt savu uzņēmējdarbību. Aktuāls kļuva jautājums par mazās uzņēmējdarbības formas – ģimenes biznesa attīstību, it īpaši sieviešu vidū, kas saskaņā ar Nodarbinātības valsts aģentūras datiem bija pakļautas augstākam bezdarba riskam. Tomēr neskatoties uz izveidotiem instrumentiem un valsts pārvaldes ieteikumiem savas uzņēmējdarbības attīstībai, tās izveide nebija tik rezultatīva kā plānots. Kā galvenie iemesli tika minēti:

1. Finansējuma trūkums – nepieejamība;
2. Zināšanu un pieredzes trūkums;
3. Sakaru un kontaktu neesamība plānotajā uzņēmējdarbības jomā.

Lai risinātu pirmās barjeras likvidēšanu, tika izveidotas vairākas valsts atbalsta programmas finansējuma pieejamības veicināšanai, piemēram, mikrokredītu pieejamība Latvijas un Šveices sadarbības programmas ietvaros, uzņēmējdarbības uzsākšanas kreditēšanas programma valsts kapitāla bankās. Zināšanu trūkums tika risināts, piedāvājot formālās izglītības kursus ar Nodarbinātības valsts aģentūras palīdzību, tomēr joprojām praktiski nepastāv vienoti un kompleksi risinājumi visu vajadzību apmierināšanai Latvijā.

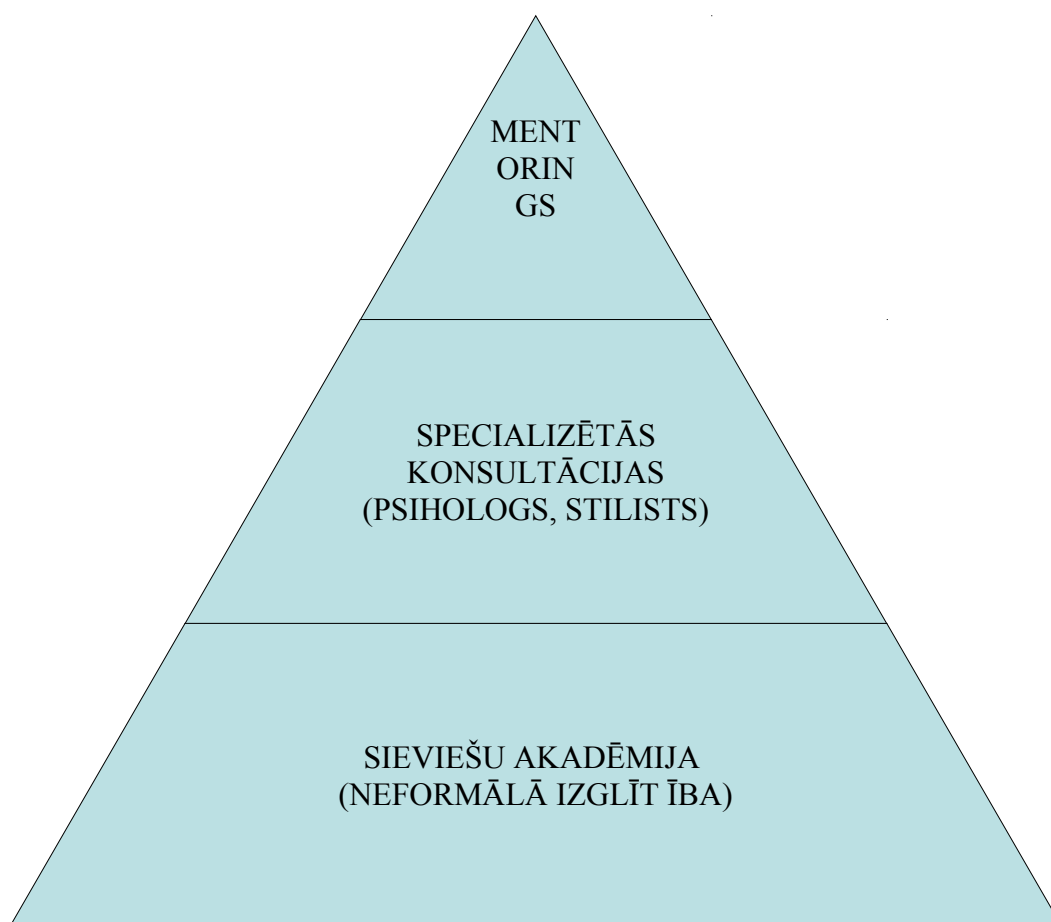
Mentoringa programmas, kas ir mērķtiecīgi veidotas, varētu būt viens no efektīviem risinājumiem šo problēmu risināšanā, jo tās tieši iedarbojas uz cilvēkresursu attīstību, mazāk – uz materiālo resursu pieejamību.

Mentori, kas gadiem darbojas ar jaunajiem uzņēmējiem, akcentē, ka viņu jautājumi gadu laikā nemainās, jo jaunajiem uzņēmējiem pamatā ir nepieciešams psiholoģisks un emocionāls atbalsts savas uzņēmējdarbības uzsākšanas procesā, kā arī profesionāls skats no malas.

4. Pakalpojuma apraksts

Mentoringa programmas veidošana ir tieši saistīta ar organizācijas darbības mērķiem, līdz ar to tās mērķa grupa arī nosaka programmas saturu, kas varētu apmierināt mērķa grupas – sociālam riskam pakļautu sieviešu – vajadzības, savas nodarbinātības vai uzņēmējdarbības uzsākšanā. Mentoringa programma biedrības vajadzībām izveidota pēc ekspertu un organizācijas darba grupas priekšlikumiem, ņemot vērā iepriekšējo programmu trūkumus un pasaules, kā arī Latvijas pieredzi.

Mentoringa programmas saturs



Mentoringa programmu jeb biedrības „Lietišķo sieviešu apvienība” pakalpojumu veido trīs pamata komponentes:

I Sieviešu akadēmija jeb neformālās izglītības kursi uzņēmējdarbībā bez priekšzināšanām;

II Specializētās konsultācijas (psihologs, stilists, citi);

III Mentoring, kurā tiek veidotas individuālās attiecības starp mentoru un pieredzes pārņēmēju.

Sieviešu akadēmija

Neformālās izglītības programma, kuru izveidojusi biedrība „Lietišķo sieviešu apvienība” ar mācību moduļiem uzņēmējdarbības pamatos, mārketinga pamatos, grāmatvedības pamatos, kā arī citos uzņēmējdarbības jautājumos. Neformālā programma tiek īstenota trīs moduļos, kur katrs tematiski papildina iepriekšējos. Šī neformālās apmācības programma dod iespēju nodrošināt mentoringa programmas dalībnieces ar sākotnējo zināšanu bāzi uzņēmējdarbībā, lai ļautu viņām pieņemt pamatotu lēmumu par viņu gatavību uzsākt savu uzņēmējdarbību. Apmācību kursi nav obligāti, ja dalībnieces ir iepriekš ieguvušas ar uzņēmējdarbību saistītu izglītību formālās vai neformālās izglītības procesā. Gadījumā, ja dalībniecei nav atbilstošas izglītības, tiek vērtēta viņas profesionālā pieredze – ja tā spēj aizstāt trūkstošo zināšanu kompetenci, tad šie kursi arī nav obligāti dalībniecei.

Sieviešu akadēmijas ilgums ir plānots trīs mēnešu ilgumā, lai nodrošinātu dalībniecēm iespēju iegūt nepieciešamās zināšanas optimālā laika termiņā. Sieviešu akadēmijas ieviešanai un lekciju vadībai tiek piesaistīti nozares eksperti, kas nodrošina ne tikai teorētisko zināšanu pārnesi, bet galvenokārt to ilustrē ar savu profesionālo pieredzi. Apmācību norise notiek grupās līdz 12 dalībniecēm jeb vienas mentoringa programmas uzsaukuma ietvaros.

Specializētās konsultācijas

Specializētās konsultācijas ir organizācijas jaunievedums, analizējot mērķa grupas vajadzības un problēmas iepriekšējo programmu ieviešanā. To saturu veido trīs psihologa konsultācijas, viena stilista konsultācija un viena komunikāciju speciālista konsultācija individuāli katrai mentoringa programmas dalībniecei.

Psihologa konsultācijas ir būtiskas tieši ņemot vērā mērķā grupas profilu un problēmas, ar kurām tā saskaras pārmaiņu procesā. Psihologa konsultāciju tematika ir „Motivācija patstāvības ieguvei”, „Ģimenes iesaiste savā biznesā”, „Personiskā atbalsta veidošana”. Psihologa konsultācijas ir nepieciešamas, jo līdzšinējā pieredze liecina, ka ļoti liels skaits programmas dalībnieču zaudē motivāciju jau pirmajās nedēļās, it īpaši saskaroties ar savas ģimenes noraidošo attieksmi.

Stilista konsultācijas nepieciešamību nosaka apstākļi, ka reti kura no dalībniecēm zina lietišķo etiķeti vai savas personiskās vajadzības lietišķā stila veidošanā, kas tālākā procesā ir nepieciešamas dalībniecēm, piemēram, pārrunās ar banku finansējuma piesaistē. Šīs konsultācijas būtība ir ļaut dalībnieci apzināties atšķirības starp lietišķo etiķeti un viņas ikdienas stilu.

Komunikāciju speciālista konsultācija ir paredzēta, lai sniegtu palīdzību dalībnieci veiksmīgas komunikācijas, t.sk., ķermeņa valodas veidošanā, kas nodrošinās viņas spēju efektīvi argumentēt savu viedokli, prezentēt savu ideju vai veidot abpusēju dialogu.

Mentoringa

Mentoringa ietvaros biedrība nodrošina katrai programmas dalībnieci pieredzējuša mentora izvēli un nepieciešamo materiāltehnisko nodrošinājumu 6 klātienē individuālajām tikšanās reizēm. Bez klātienē tikšanās reizēm mentoringa dalībnieki tiks aicināti izmantot arī attālinātās sadarbības iespējas, kā arī biedrības metodiskos materiālus.

Pirms mentoringa attiecību uzsākšanas, gan mentoriem, gan pieredzes pārņēmējiem tiks organizēti atsevišķi semināri, kuros tiks skaidrota mentoringa būtība, katras puses pienākumi un iespējas mentoringa procesā, kā arī diskutēts par plānotajiem ieguvumiem mentoringa laikā. Mentoringa procesa galvenās vērtības, kas tiks prezentētas šajos semināros, būs uzticība un abpusēja sadarbība, motivācija, kā arī virzīšanās uz risinājumu.

Biedrības uzdevums šajā mentoringa attiecību uzsākšanas posmā ir nodrošināt moderatora funkcijas starp mentoru un atbalstāmo, identificējot šādus jautājumus:

- 1) Kādas ir atbalstāmā vajadzības (kāds mentors ir nepieciešams)?
- 2) Kāda ir pieejamā informācija par šo uzņēmējdarbību?
- 3) Kādi ir atbalstāmās mērķi?
- 4) Kādi ir pamata soļi mērķu sasniegšanai?
- 5) Kādi ir pamata pasākumu kopums mērķu sasniegšanai?
- 6) Kā novērtēt, vai mērķis sasniegts?
- 7) Kādi atbalsta pakalpojumi varētu būt nepieciešami?

4.1. Mentors

Mentoru raksturo pieredze un zināšanas uzņēmējdarbībā, kā arī vēlme un gatavība veltīt savu laiku, lai palīdzētu mazāk pieredzējušam uzņēmējam orientēties uzņēmējdarbības vidē un attīstīt savu biznesu. Lai kļūtu par mentoru, personai nepieciešama veiksmīga vai bagātīga pieredze uzņēmējdarbībā, kā arī personiskās kvalitātes kā empātija un spēja būt par atbalstu citai personai. Būtisks ir mentora psiholoģiskais briedums, kas ļauj paredzēt ne tikai pieredzes pārņēmēja problēmas un šķēršļus, ar kuriem tas saskaras, bet arī stiprināt viņa motivāciju uzņēmējdarbības uzsākšanas procesā. Analizējot gaidas, mentora kvalitātes pamatā raksturo tieši iedrošināšana, atbalsts, vaļsirdība un godīgums, bet nereti šīs vērtības pieredzes pārņēmēji pārprot mentora lomu, gaidot no viņa arī aktīvu iesaisti jaunizveidotās uzņēmējdarbības atbalstīšanā. Pamatā ieguldījums, ko mentors var veikt šajā jomā, ir savu kontaktu nodošana un pazīšanās stiprināšana jaunajam uzņēmējam ar viņam nepieciešamo personu loku.

Mentora funkciju loks attiecībā ir salīdzinoši plašs un lielākoties tā realizāciju nosaka konkrētā pieredzes pārņēmēja vajadzības:

- 1) Atbalsta sniegšana vērtību, kultūru un politiku identificēšanā;
- 2) Individuālās atdeves sniegšana, ļaujot pieredzes pārņēmējam identificēt mērķus un savu motivāciju;

- 3) Padomu sniegšana par izvēles un alternatīvu iespējām, resursu pieejamību, instrumentiem izaugsmes veicināšanā;
- 4) Starpniecība savu kontaktu un individuālo sakaru nodošanā, ļaujot pieredzes pārņēmējam veidot savu individuālo uzņēmējdarbības tīklu;
- 5) Pieredzes nodošana attiecībā uz nestandarta situāciju risināšanu;
- 6) Problēmu identificēšanas iespēja apstākļos, kad pieredzes pārņēmējam trūkst pieredzes, lai saskatītu problēmas cēloņus un aspektus.

Mentora motivācija

Aizvien aktuālāks kļūst jautājums, kā veiksmīgus uzņēmējus ar nepieciešajām personiskajām kvalitātēm piesaitīt mentoringa programmai, kā padarīt to interesantu, lai viņi gribētu ziedot savu laiku un kļūtu par mentoriem jaunajiem uzņēmējiem. Šajā aspektā ir būtiski apzināties, ka dalība programmā ir brīvprātīga izvēle un mentoru motivācija ir dažāda. Mentoringa programmas ieviešējam jābūt gatavam paskaidro mentoram labumu grozu, ko tas iegūst no dalības programmā, bet tikai pašmotivēts mentors ir kvalitatīvs balsts programmas ieviešanai.

Atsevišķus uzņēmējus motivē aspekts, ka mentora atzišana ir kvalitāte sabiedrībā viņa esošajiem sasniegumiem uzņēmējdarbībā – tā liecina par viņa profesionalitāti un pieredzes esamību, tātad par uzņēmēja kā pieredzes un zināšanu bagātām indivīdam. Ikgadēji mentoru pasākumi, kā arī jauno uzņēmēju pasākumi, kuros mentoriem ir nozīmīga loma, ļauj mentoram stiprināt savu reputāciju un veido tā sabiedrisko ieguldījumu kopējā uzņēmējdarbības attīstībā.

Inovatīvu ideju attīstība daži uzņēmējiem veido profesionālo azartu un ļauj monitorēt kopējo uzņēmējdarbības attīstību, tādējādi jau laicīgi ievērojot draudus vai iespējas citos uzņēmējdarbības segmentos. Mentoram tādējādi tiek sniegta iespēja arī ārēji pārvērtēt savu uzņēmējdarbību.

Nozīmīgākais motivators mentoriem ir personiskais gandarījums, ka viņu atbalsts ļauj stiprināt un veidot jaunu uzņēmējdarbību, neveicot pašam mentoram savu ieguldījumu, it īpaši resursu un darba formā, šo biznesu attīstīšanā. Šāds motivators sniedz tiešu ieguldījumu mentora pašvērtējumā.

Profesionālo kontaktu attīstība mentoringa programmas jomā ir iespējama ne tikai attiecībā uz pieredzes pārņēmējiem, bet arī citiem mentoriem un pasākumu dalībniekiem, tādējādi ļaujot attīstīties arī savai uzņēmējdarbībai.

4.2. Pieredzes pārņēmējs

Pieredzes pārņēmējs mentoringa attiecībās ir viens no galvenajiem elementiem, kuru raksturo vēlme izglītoties un pieņemt informāciju. Pārējiem programmas dalībniekiem nevajadzētu mēģināt mainīt pieredzes pārņēmēja vērtību sistēmu, bet koncentrēties uz savas pieredzes nodošanu, respektējot pieredzes pārņēmēja vajadzības. Galvenais uzdevums ir veidot abpusēju dialogu, kurā pieredzes pārņēmējs spēj identificēt problēmu, noteikt mērķi un rast risinājumus.

Mentoringa ir zināšanu pārneses process, kas tiek realizēts divvirziena veidā. Tas prasa ievērojamus laika un enerģijas resursus abiem mentoringa attiecību dalībniekiem. Mentoringa laikā tiek analizētas arī abu šo dalībnieku darbības elementi, pieredze un turpmākās attīstības virzienu noteikšana.

Attiecībā uz pieredzes pārņēmēju, galvenie uzdevumi ir:

- 1) palīdzēt jaunajiem uzņēmējiem sasniegt ar biznesu saistītos mērķus;
- 2) iesaistīt uzņēmējus aktīvā uzņēmēju tīklā un palīdzēt uzsākt sadarbību ar jauniem biznesa partneriem;
- 3) nodrošināt uzņēmumu ilgtspēju sākuma fāzē;
- 4) sekmēt profesionālu orientāciju, jaunas zināšanas;
- 5) sekmēt pieredzes apmaiņu, izvairīšanos no kļūdām.

Mentoringa un pieredzes pārņēmēja sadarbība veidojas sekmīga gadījumā, ja:

- 1) Izdodas radīt labu komunikāciju;
- 2) Ir skaidri sadarbības mērķi un darbības principi;
- 3) Ir pietiekams laika resursu apjoms;
- 4) Nav ģeogrāfisku šķēršļu;
- 5) Izveidojas cieņa.

4.3. Pakalpojumā iesaistītās personas

Mentoringa programmu ieviešanā iesaistītās organizācijas veido savu motivācijas sistēmu, kurā tā attīsta programmas un nodrošina to efektivitātes mērīšanu.

Tas bieži ir saistīts ar programmas atbilstību organizācijas statūtiem vai darbības profilam.

Struktūrētas mentoringa programmas ieviešana prasa no ieviešanas organizācijas sistēmisku pieeju, kas ietver mērķu, uzdevumu, resursu, procedūru, apmācību, rezultātu noteikšanu.

Mentoringa programmas (saskaņā ar B.Rivžas un E.Konstantinovas pētījumiem) īstenošanas process ietver šādas fāzes:

- 1) Plānošana un finansēšana;
- 2) Koordinators izvēle un apmācība;
- 3) Dalībnieku piesaiste un atlase;
- 4) Tikšanās un sadarbības norise;
- 5) Apmācības;
- 6) Programmas uzraudzība un rezultātu novērtēšana

5. Pakalpojuma procedūru apraksts

Mentori un pieredzes pārņēmēji tiek atlasīti atklātās atlases procedūrās, kurās piedalās kā Lietišķo sieviešu apvienībā, tā arī tās sastāvā ietilpstošās 26 biedru organizācijas. Šāda pieeja ļauj realizēt reģionālo politiku, jo pamatā mērķa auditorija ir nabadzīgāko Latvijas reģionu, piemēram, Latgales pastāvīgās iedzīvotājas un viņām ir limitēti resursi transporta izmaksu segšanai.

Mentoru atlasē tiek izmantotas ekspertintervijas, ko veic organizācijas deleģēts pārstāvis, noskaidrojot mentora motivāciju, laika resursu pieejamību, pieredzes profilu, kā arī personiskās kvalitātes, kas varētu būt nozīmīgas pieredzes nodošanas procesā.

Pieredzes pārņēmēju atlase tiek veikta, saņemot viņu motivācijas vēstuli dalībai programmā un nodrošinot pieredzes pārņēmēja anketas aizpildīšanu attiecībā uz formālo pieredzes pārņēmēja profilu.

Atbilstoši tam organizācija grupē mentoringa pārus un nodrošina sākotnējā ievada semināra organizēšanu, kura laikā pāri var iepazīties klātienē. Šajā seminārā būtiski ir identificēt, vai izveidotie pāri var veidot sadarbību un vai nerodas personiski šķēršļi veiksmīgai mentoringa attiecību veidošanai.

Mentoringa pāris iesniedz savas sadarbības pārskatu programmas ieviesējam reizi ceturksnī, tādējādi nodrošinot informācijas uzkrāšanu par progresu kā pieredzes pārņēmēja, tā mentora sadarbībā un attīstībā.

Mentoringa attiecības tiek veidotas:

- 1) Klātienē tikšanās reizēs (vismaz 6 klātienē tikšanās) programmas ieviešanas laikā;
- 2) Izmantojot tālruni;
- 3) Elektroniski vai izmantojot informācijas un komunikāciju līdzekļus.

Mentoringa attiecību sākumā tiek pieņemti noteikti principi, kas ir būtiski veiksmīgu attiecību veidošanā:

- 1) Spēja iedziļināties un abpusēja interese – mentoram un pieredzes pārņēmējam jābūt ieinteresētiem kopīga rezultāta sasniegšanā, tāpēc mentoram nevajadzētu deleģēt vienlaicīgi vairāk kā 2 pieredzes pārņēmējus. Tāpat ir būtiski, ka abiem ir vienota vērtību sistēma, kas ļaus stiprināt abu uzņēmējdarbību;

- 2) Divkāršie ieguvēji – būtiski, ka no mentoringa attiecībām iegūst kā mentors, tā pieredzes pārņēmējs, jo tas veido papildu kvalitāti šīm attiecībām.
- 3) Savstarpēja sadarbība – veiksmīga komunikācija un cieņa ir mentoringa pamatā. Līdz ar to pieredzes pārņēmējam nerodas šaubas par mentora kvalifikāciju, bet mentoram – sajūta, ka viņa ieguldījums nav novērtēts.
- 4) Voluntierisms – programmas dalībnieki veido attiecības uz bezatlīdzības principa.
- 5) Konfidencialitāte – spēja pieņemt, ka informācija, kas varētu būt sensitīva pieredzes pārņēmēja vai mentora uzņēmējdarbībai, ir ierobežotas pieejamības.
- 6) Sasniedzami mērķi un uzdevumi – būtiski, lai samazinātu programmu pametušo dalībnieku skaitu, kas nejūtas papildījuši savus sākotnējos uzstādījumus.

6. Pakalpojuma novērtēšanas plāns un rīcības plāns.

Pakalpojuma novērtēšana ir veicama trīs griezumos vairākos etapos programmas ieviešanas laikā:

- 7) Pieredzes pārņēmēja anketēšana gan programmas uzsākšanas stadijā, gan programmas noslēgumā;
- 8) Organizācijas kā pakalpojuma sniedzēja rezultātu novērtējums reizi gadā;
- 9) Mentora vērtējums gan par pieredzes pārņēmēju un sadarbību ar viņu, gan mentora darba individuālais vērtējums eksperta intervijas formā.

Biedrībai kā pakalpojuma sniedzējam nepieciešams nodrošināt monitoringa sistēmas pārskamību un saturu, kļūdas noteikšanas faktorus un ticamību. Plānotas monitoringa aktivitātes ir veicamas, lai noteiktu ne tikai programmas efektivitāti, bet varētu arī veikt pamatotas izmaiņas programmas komponentēs, pielāgojot tās mērķa grupas aktuālajām vajadzībām.

Organizācija savas darbības monitoringu optimāli veic reizi gadā, jo tā vērtē nevis individuālos sasniegumus, bet programmas atdeves rādītājus, kas, ņemot vērā programmas ilgumu, objektīvi ir vērtējamas tieši gada kontekstā. Organizācijas novērtējums jāveic programmas ieviešanā neiesaistītam personālam, jo kvalitatīvo rādītāju vērtēšana var kļūt subjektīva un negūt plānoto datu ticamību.

Lai nodrošinātu mērķa grupas apmierinātības kontroli, programmas ieviešanai nepieciešams nodrošināt objektīvu komunikācijas procedūru – vismaz reizi mēnesī – ar programmas dalībnieku, lai ne tikai informētu par nākamajām aktivitātēm programmā, bet arī iegūtu atgriezenisko saiti attiecībā uz dalīnieka progresu.

Mentoru darba vērtēšanā efektīvākais monitoringa pasākumu kopums ir ekspertintervijas, kuru laikā var identificēt ne tikai pieredzes pārņēmēja progresu, bet arī novērtēt paša mentora ieguvumus un apmierinātību ar dalību programmā. Šādas ekspertintervijas veicamas reizi ceturksnī, lai nodrošinātu, ka mentori nepamet programmu ārēju apstākļu ietekmē vai laicīgi identificētu šādus riskus.

Ikgadēji, noslēdzot mentoringa programmu, ir ieteicams nodrošināt visu mentoru un pieredzes pārņēmēju tikšanos, kurā tiek sniegta novērtējuma informācija par programmas ieviešanu, izvirzītajiem mērķiem, dalībnieku sasniegumiem, mentoru

atsauksmēm, kā arī dota iespēja atsevišķiem dalībniekiem prezentēt savus sasniegumus viņu motivācijas veicināšanai un kontaktu paplašināšanai.

Nozīmīgs ir ilgspējas aspekts mentoringa programmas kontekstā – ņemot vērā, ka programma noslēdzas gada laikā, organizācijai būtu lietderīgi uzkrāt datus par programmas dalībnieku progresu vēl trīs gadu perspektīvā, jo, iespējams, tādā veidā ir iespējams piesaistīt bijušos pieredzes pārņēmējus kā nākotnes mentorus, kas ļautu veiksmīgāk īstenot programmu reģionālajā griezumā. Šādu uzraudzību būtu vēlams veikt elektroniskā vai klātienē formā, iespējams, iesaistot pieredzes pārņēmējus neformālās sabiedriskās organizācijās, kas nodarbojas ar uzņēmējdarbības veicināšanas jautājumiem un tādējādi sniedz ieguldījumu pieredzes pārņēmēju uzņēmējdarbībā.

Organizācijas novērtējuma gada rādītāju plāns

Indikators/Gads
Sieviešu akadēmija
sievietes, kuras ir piedalījušās Sieviešu akadēmijā
no kurām sievietes no lauku reģioniem
(%) personas, kas pametušas kursu apguvi
(%) personas, kas vēlas uzsākt uzņēmējdarbību akadēmijas studiju apguves sākumā
(%) personas, kas vēlas uzlabot savus darba apstākļus akadēmijas studiju apguves sākumā
(%) personas, kuras jau ir uzsākušas uzņēmējdarbību akadēmijas studiju apguves sākumā
(%) personas, kuras ir nodarbinātas akadēmijas studiju apguves sākumā
(%) personas, kuras ir bez darba akadēmijas studiju apguves sākumā
(%) izveidota sava uzņēmējdarbība 6-12 mēnešu laikā pēc akadēmijas kursu apguves (1)
(%) uzlabots uzņēmējdarbības neto aogrozījums >10% 12 mēnešu laikā pēc akadēmijas kursu apguves (1)
(%) atrasts darbs 6-12 mēnešu laikā (1)
(%) uzlaboti darba apstākļi (piemēram, karjeras paaugstinājums) 6-12 mēnešu laikā (1)
lesniegtie kursu novērtējumi (skaits)
Mentoringa programma
pieredzes pārņēmēju skaits programmu uzsākot
mentoru skaits programmu uzsākot
#, % pieredzes pārņēmēju skaits, kas pamet programmu 12 mēnešu laikā
#, % mentoru skaits, kas pamet programmu 12 mēnešu laikā
#, % pieredzes pārņēmēju skaits, kas novērtē programmas nepieciešamību
#, % pieredzes pārņēmēju skaits, kas novērtē programmas lietderību kā lieku
#, % mentoru skaits, kas norāda, ka izpildījuši programmas prasības
Atbalsta konsultācijas
dalībnieču skaits
konsultāciju skaits
(%) vidējais konsultāciju skaits vienai dalībniecei
kopējo tikšanās skaits
(%) dalībnieku vidējais skaits kopīgās tikšanās
Rakstisks konsultāciju novērtējums 12 mēnešu laikā

Pakalpojuma saņēmēja standarta anketa

Uzsākot programmu

Vārds, uzvārds

Tālrunis

E-pasts

Grupas piederība

Rīga 1
Reģions 1

Rīga 2
Reģions 2

Rīga 3
Reģions 3
Ir savs

Rīga 4

Pašreizējā situācijā

nodarbināt

bezdarba
Uzlabot

business

biznesa

apgrozījumu

Uzlabot

Izveidot savu

par vismaz

darba

Mentoringa programmas mērķis

biznesu

10%

Atrast dabu

apstākļus

Kādas ir jūsu gaidas no dalības

programmā?

Pēc dalības programmā

Uzlabots

biznesa

apgrozījumu

Uzlaboti

Sava biznesa

par vismaz

darba

Jūsu esošā situācija

izveide

10%

Atrasts darbs

apstākļi

Nav izmaiņu

Kādu uzņēmējdarbību Jūs

uzsākat?

Vai jūs turpināt uzņēmējdarbību

Jā

Nē

Vairāk kā 10

Darbinieku skaits

0

2-5 darbinieki

6-10 darbinieki

darbinieki

Vai ir sasniegts bezzaudējumu

punkts?

Jā

Nē

Ko vēl papildu Jūs vēlaties

apgūt mentoringa programmā

Kā iespējams uzlabot

mentoringa programmu?

6. Izmantotie avoti

E.Konstantinova, B,Rivža „Mentoringa kustības rokasgrāmata”

www.metodes.lv

Ārvalstu pieredzes apkopojumi, biedrības pieredzes apkopojums, ekspertu intervijas, darba grupas u.c. materiāli.