

Latvijas Universitāte
Ekonomikas un vadība fakultāte
Vadībzinību katedra

BAKALAURA DARBS

**Mentoringa programmas pilnveide organizācijas
jauno darbinieku adaptācijā.**

**Improving the organization's mentoring program in adaption of new
employees.**

Autors: Vadības zinību bakalaura
studiju programmas
Organizāciju vadības
studiju virziena
4.kursa students
Kristaps Sedvalds
Ks08292

Darba vadītājs:
asoc.prof. Jānis Vitkovskis

Rīga 2012

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir: Mentoringa programmas pilnveide organizācijas jauno darbinieku adaptācijā.

Bakalaura darba mērķis ir apzināt mentoringa programmu veidus un sniegt priekšlikumus mentoringa programmas izmantošanai jauno darbinieku adaptācijā apdrošināšanas akciju sabiedrībā „Citadele Life”.

Pētījuma izklāsts sastāv no trīs nodaļām. Pirmajā nodaļā tiek apskatīta teorija par mentoringa pamatprincipiem. Otrajā nodaļā tiek izpētīta mentoringa izmantošana AAS „Citadele Life”. Trešējā nodaļā tiek analizēti aptaujās un intervijās iegūtie dati. Secinājumos darba autors atzīmē svarīgākās atziņas par katrā nodaļā veikto pētījumu, savukārt priekšlikumos AAS „Citadele life” vadībai darba autors sniedz ieteikumus, lai pilnveidotu mentoringa programmu.

Bakalaura darba kopējais apjoms ir 60 lapaspuses, kas ietver 23 attēlus, 1 tabulu, 3 pielikumus.

Atslēgvārdi: mentorings, mentors, adaptācija.

ANNOTATION

Bachelor's paper theme: Improving the organization's mentoring program in adaption of new employees.

The aim of the Bachelor paper is to identify ways of mentoring programs and provide proposals for mentoring programs improvement in new employee's adaption in joint stock company "Citadele Life".

Outline of the study consists of three sections. The first chapter examines the theory of mentoring principles. The second chapter examines the use of mentoring in JSC "Citadele Life". The third chapter analyzes the survey data and interviews. In conclusions, the author notes the main findings of each section of the research, while in the proposals for JSC "Citadele life's" management, the author provides recommendations to improve the mentoring program.

Bachelor's paper workload is 60 pages. Total has created 23 figures, 1 table and 3 appendices.

Keywords: mentoring, mentor, adaptation.

SATURS

Anotācija.....	2
Annotation	3
Ievads.....	5
1. Mentoringa pamatprincipi.....	7
1.1. Mentoringa programmas būtība un veidi.....	8
1.2. Mentoringa programmas iezīmes.....	12
1.3. Partneri mentoringā.....	13
1.3.1. Pieredzes pārņēmējs	13
1.3.2. Mentors.....	14
1.4. Jauno darbinieku adaptācija.....	16
1.5. Ārvalstu un Latvijas pieredze mentoringā	20
2. Mentoringa izmantošana AAS „Citadele Life”	24
2.1. AAS „Citadele Life” raksturojums	24
2.2. Mentoringa teorijas pielietošana jauno darbinieku adaptācijai.....	26
3. Anketēšanas rezultātu apkopojums.	30
3.1. Pētniecības metodes.	30
3.2. Anketas datu analīze	31
3.3. Ekspertu intervijas analīze	49
3.3.1. Citadeles bankas personāla daļas speciālista viedoklis.....	49
3.3.2. AAS „Citadele Life” pārdošanas daļas vadītāja viedoklis.....	52
Secinājumi un priekšlikumi	54
Izmantotās literatūras un avotu saraksts	58
Pielikumi.....	60

IEVADS

Mentoring jeb dalīšanās pieredzē ir viens no senākajiem cilvēka pilnveidošanās līdzekļiem, kad pieredzējis cilvēks nodod tālāk savas zināšanas un pieredzi skolniekam, sekotājam, māceklim, jaunajam uzņēmējam, jaunajai paaudzei u. tml.

Vārdam „mentoring” ir dažādi izcelsmes skaidrojumi. Viens no populārākajām mentoringa rašanās versijām ir stāsts no Homēra eposa *Odiseja*, kad Odisejs, dodoties Trojas karā, savu dēlu Tēlemahu uzticēja audzināt draugam Mentoram un dievietei Atēnai. „Homērs vēsta, ka Mentora uzdevums bija palīdzēt jauneklīm, vadīt un sagatavot viņu uzdevumam, kuru viņš kā dāvanu bija saņēmis dzimšanas brīdī. Stāsts parāda grieķu ticību tam, ka šāda jauna cilvēka un seniora savstarpējo attiecību saiknes pamatojas uz cilvēces saglabāšanas principu: cilvēks pārņem prasmes, tradīcijas un vērtības tieši no tāda cilvēka, uz kuru raugās ar cieņu.”

Katrai tautai šīs dalīšanās pieredzē process tiek saistīts ar noteiktiem simboliem, tēliem, varoņiem. Piemēram, latviešu folklorā dalīšanos gudrībā, pieredzē simbolizē ābele. Cilvēks vēršas pie ābeles grūtā brīdī, lai ne vien rastu mierinājumu, bet arī padomu. Ābele folklorā tiek minēta kā spēka un gudrības avots, kas dalās savos augļos, līdzīgi kā cilvēks savās zināšanās un pieredzē.

Mentoringa aizsākumi meklējami Japānas, Anglijas, ASV un Zviedrijas uzņēmumos, taču drīz vien guva dzirdīgas ausis arī citās Eiropas valstīs. Mentoring ir sasniedzis Latviju 2003.gadā un šobrīd vēršas plašumā.

Mentoringa programmas ir svarīgs posms jaunu uzņēmumu un produktīvas uzņēmējdarbības veidošanā, jo zināšanas, ko apguvuši pieredzējuši cilvēki tiek nodotas tālāk jauniem un perspektīviem uzņēmējiem un darbiniekiem. Mentoringa programmas nevajag saprast tikai kā uzņēmējdarbības attīstošas programmas, jo bieži tieši Skandināvijas valstīs šīs programmas tiek izmantotas darbinieku kvalifikācijas līmeņa celšanai. Svarīgs šis process ir kaut vai tā iemesla dēļ, ka tas ar laiku veicina valstu ekonomisko izaugsmi, attīstību un labklājības līmeņa paaugstināšanos.

Turpmāk sīkāk iepazīsimies ar to, kas tieši ir mentoring, mentoringa programma, pieredzes pārņēmējs un mentors, kā arī kā tas viss mijiedarbojas un veido rezultatīvu iznākumu, un kā mentoringa programma palīdz apdrošināšanas akciju sabiedrībai „Citadele Life” celt darbinieku kvalifikāciju, kā arī organizācijas darbības rezultātus.

Bakalaura darba mērķis ir apzināt mentoringa programmu veidus un sniegt priekšlikumus mentoringa programmas izmantošanai jauno darbinieku adaptācijā apdrošināšanas akciju sabiedrībā „Citadele Life”.

Lai sasniegtu bakalaura darba mērķus, autors izvirza šādus darba uzdevumus:

1. izpētīt pieejamo mentoringa literatūru, īpaši pievēršot uzmanību mentoringa programmām, kas saistītas ar jauno darbinieku adaptāciju, tādējādi veidojot metodisko bāzi;
2. iepazīties ar informāciju par uzņēmumu, tā misiju, vīziju, personāla politiku un finanšu raksturotājiem, lai labāk izprastu uzņēmuma specifiku;
3. veikt padziļinātu izpēti saistībā ar mentoringa programmas pielietošanu jauno darbinieku adaptācijai uzņēmumā, lai identificētu un sniegtu savus priekšlikumus mentoringa programmas pilnveidošanai.

Darba izstrādē autors pielieto kvantitatīvās, kvalitatīvās un grafiskās pētīšanas metodes. Bakalaura darbā veiktā analīze tiek veikta izmantojot speciālo literatūru, AAS „Citadele Life” nepublicētos materiālus, elektroniskos resursus.

1. MENTORINGA PAMATPRINCIPI

Kas ir mentorings?

Mentoringā izmantotie jēdzieni

MENTORINGS - Lai gan visās mentoringa programmās to pamatākums ir mentoringa būtība – dalīšanās pieredzē-, programmu daudzveidības dēļ vārda „mentorings” skaidrojumi ir mazliet atšķirīgi.

- Mentorings pirmām kārtām ir nepārtrauktā attīstībā esoša sadarbība starp mentoru un pieredzes pārņēmēju. Tas var nozīmēt arī darbību, kam ir noteikts mērķis un kas notiek pēc noteiktiem principiem.¹

- Mentorings uzņēmējdarbībā ir sistemātiski veidotas attiecības, kas balstās uz ilglaicīgu un brīvprātīgu atbalstu starp veiksmīgu uzņēmēju, kurš dalās savās zināšanās, pieredzē un uzskatos, un otru uzņēmēju, kurš ir gatavs un vēlas gūt pieredzi no šīs apmaiņas un bagātināt savu profesionalitāti.²

- Mentorings ir zināšanu pārneses process, kuru īsteno pieredzējuši mentori un pieredzes ņēmēji. Mentoringa attiecību pamatā ir mentora zināšanas un pieredze, kas ļauj pieredzes pārņēmējiem apsvērt viņa rīcībā esošās iespējas, resursus un veicināt to izmantošanu konkrētas problēmas risinājumam vai mērķa sasniegšanai.

- Mentorēšanas ir praktisks konsultatīvs atbalsts Latvijas uzņēmumiem ceļā uz konkurētspējīga biznesa izaugsmi.³

Biedrības *Līdere* 2005.gada pētījumā, aptaujātie pieredzes pārņēmēji un mentori atzīst: „Mentoring ir komandas, nevis individuālais darbs (sadarbība – tas ir īstais vārds, lai raksturotu notiekošo).”⁴

MENTORINGA PROGRAMMA – Mentoringa programma Latvijā tiek īstenota kā sistemātiski organizēta programma vai kādu projektu ietvaros noteikta programma noteiktai mērķauditorijai.

- Mentoringa programma – visbiežāk ir bezmaksas ilgtermiņa pieredzes apmaiņas programma, kas tiek mērķtiecīgi organizēta un īstenota.⁵

¹ Tūlika Jūsela, Tūla Lillia, Jari Rinne, Mentoringa daudzās sejas. SIA Lietišķais informācijas dienests, Rīga, 2005, 16.lpp.

² Mentoringa ABC. Biedrība Līdere, Rīga, 2008, 4.lpp.

³ REA Mentoru kluba mājaslapa www.mentoruklubs.lv

⁴ Mentoringa vērtējums. Biedrība Līdere SIA Latvijas Fakti, 2005.

- Mentoringa programma ir process, kurā mentors un pieredzes pārņēmējs sadarbojas.⁶

MENTORS – pieredzes bagāts cilvēks, kas bez atlīdzības un no labas gribas dalās savā pieredzē, padomos un ieteikumos ar pieredzes pārņēmēju, palīdzot sasniegt viņa nosprausto mērķi.

- Mentors – uzņēmējdarbībā pieredzējis, zināšanas uzkrājis uzņēmējs vai vadītājs, kas velta savu laiku, pieredzi un ieteikumus, lai palīdzētu jaunajam uzņēmējam orientēties biznesa vidē un attīstīt savu darbību.⁷

- Mentors – pieredzējis uzņēmējs vai vadītājs, kam ir vairāku gadu sekmīga biznesa pieredze un kas ir gatavs dalīties zināšanās un kontaktos⁸

PIEREDZES PĀRŅĒMĒJS – ir cilvēks, kas vēlas saņemt padomu, lai efektīvāk, sasniegtu sev izvirzīto mērķi, ciena mentora pieredzi un aktīvi piedalās mentoringa procesā.

- Pieredzes pārņēmējs – jaunais vai topošais uzņēmējs, kura pieredze biznesā nepārsniedz 3 gadus un kurš ar mentora atbalstu vēlas sākt vai attīstīt savu uzņēmumu, iepriekš definējot sadarbības ietvaros nepieciešamo atbalstu.⁹

- Pieredzes pārņēmējam ir jābūt aktīvam un ieinteresētam mentoringa programmas darbībā.¹⁰

1.1. Mentoringa programmas būtība un veidi

Mentoringa popularitātei ir spēcīgs attaisnojums laikā, kurā dzīvojam. Tā ir metode, ar kuras palīdzību organizācijas spēj sasniegt izvirzītos mērķus ātrāk un efektīvāk. Mentoringa programmas ietvaros mācībām jāklūst par dabisku dzīves sastāvdaļu. Ikvienas organizācijas prasmju kapitāls ir jāpilnveido, jāattīsta un pareizi jāizmanto. Cilvēki jāiedrošina radīt, izgudrot, paļauties uz saviem spēkiem un kļūt par uzņēmējiem.¹¹

⁵ Mentoringa ABC. Biedrība Līdere, Rīga, 2008, 5.lpp.

⁶ T. Jūsela, T.Lillia, J.Rinne, Mentoringa daudzās sejas. SIA Lietišķais informācijas dienests, Rīga, 2005, 17.lpp.

⁷ Biedrības Līdere sniegtais jēdziena „mentors” skaidrojums.

⁸ REA Mentoru kluba mājaslapa www.mentoruklubs.lv

⁹ Mentoringa vētējums. Biedrība Līdere SIA Latvijas Fakti, 2005.

¹⁰ Mentoringa ABC. Biedrība Līdere, Rīga, 2008, 5.lpp.

¹¹ Turpat,11.lpp.

Pastāvīga mācīšanās ir lielisks līdzeklis, kā sniegt atbalstu, iedrošināt, iegūt laiku, padarīt vienkāršāku mācīšanos no pieredzes. To visu varbūt pat nevarētu izmantot, ja nebūtu iespējams šādā veidā mācīties. (Rege Revans)

Kā rāda pasaules pieredze, tad pēdējo desmitgažu laikā pieaug to cilvēku skaits, kas aiziet pensijā. Sakarā ar to aktuāls kļuvis jautājums: cik daudz vērtīgu prasmju un iemaņu aiziet prom no konkrēta uzņēmuma līdz ar cilvēka aiziešanu?¹²

Uzņēmuma iekšienē ir daudz tā saukto apslēpto zināšanu (tacit knowledge), kuras sadalot var gūt panākumus. Tā kā šīs zināšanas ir atsevišķu darbinieku galvās, tās vislabāk tiek pārņemtas personiskā saskarsmē. Un zināšanu tālāknodošanai mentoringi ir lielisks palīg līdzeklis. Ļoti svarīgs aspekts mentoringa procesā ir kontakts, jo nepietiek tika ar to, ka cilvēks pilnveido savas prasmes un iemaņas. Ikvienam tajās vajadzētu dalīties ar apkārtējiem. Organizācijai būs panākumi, ja tās darbinieki kontaktēsies savā starp, būs gatavi dalīties savās prasmēs un iemaņās ar pārējiem, kā arī būs gatavi pretī saņemt jaunas zināšanas. Prasmes un iemaņas, kā arī kontaktu tīkls, kas pastāv gan organizācijas iekšienē, gan ārieni, ir daļa no sociālā kapitāla, ko tā neredzamības dēļ ir grūti kontrolēt. Šis kapitāls vienmēr ierodas darbavietā un atstāj to reizē ar pašu cilvēku, tādēļ mentors un pieredzes pārņēmējs, kontaktēšanās ceļā var apmainīties ar informāciju, kas abām pusēm ir nozīmīga. Papildinot pieredzes ņēmēja zināšanas, mentors palīdz izkopt pieredzes pārņēmēja prasmes un iemaņas, kas, savukārt, rada efektīvāku pieredzes ņēmēja darbību uzņēmumā.

Ikvienas organizācijas spējas apgūt jaunas prasmes un iemaņas ātrāk par konkurentiem nākotnē var kļūt par organizācijas vienīgo pastāvīgo konkurences priekšrocību. (Arie de Geus)

Pēc Kristofera Konveja domām, mentoringa būtība ir divu cilvēku savstarpēja konfidenciāla saikne, kas pamatojas uz cilvēku vēlmi attīstīties un pilnveidoties organizācijas mērķu virzienā. Šis process norit ārpus organizācijas, un ta nolūks ir sniegt atbalstu, nevis atlīdzību organizācijas attīstībai. Kristofers Konvejs ir arī teicis, ka cilvēks pats ir atbildīgs par savām mācībām – cilvēks ir atbildīgs, kā apkārt brīvi pieejamie resursi tiek izmantoti.

Uz mentoringa programmu var palūkoties arī ka uz pilnveidošanās metodi. Šīs metodes pamatā ir divu cilvēku savstarpēja sadarbība, un tai apkārt ir sistemātiska procesu virkne.

¹² T. Jūsela, T.Lillia, J.Rinne, Mentoringa daudzās sejas. SIA Lietišķais informācijas dienests, Rīga, 2005, 12.lpp.

Mentoringa programmas mērķis ir radīt efektīvas mentoringa attiecības un novērtēt mentora, pieredzes pārņēmēja un organizācijas lietderību.¹³

Mentoringa iedalījums:

- Mentorings var tikt veikts vienas organizācijas ietvaros, valsts robežās un starptautiskā mērogā.
- Mentorings var tikt īstenots formālu (laikā noteiktu) programmu ietvaros vai arī neformāli – pieredzes pārņēmējs apzināti vai neapzināti vēršas pie vairāk pieredzējuša cilvēka pēc padoma.
- Mentoringu var īstenot kā pāru mentoringu un grupu mentoringu.

Mentoringa populārākie veidi:

- *Mentorings uzņēmējdarbībā:* pieredzes bagāts uzņēmējs vai vadītājs dalās pieredzē, zināšanās un kontaktos ar jaunu vai topošo uzņēmēju.
- *Karjeras mentorings:* augsta līmeņa vadītāji palīdz veidot karjeru jaunam, talantīgam cilvēkam.
- *Mentorings uzņēmumos, izglītības iestādēs:* pieredzējis kolēģis, skolotājs palīdz jaunākajam kolēģim, skolotājam. To plašāk pazīst arī kā darba audzināšanu. Ir arī uzņēmumi, kas piedāvā pensijā aizgājušajiem darbiniekiem, kuriem ir ievērojama un vērtīga darba pieredze, piedalīties mentoringa programmās, lai dalītos pieredzē ar jaunākiem un ne tik pieredzējušiem darbiniekiem.
- *Pieaugušo un bērnu mentorings:* pieaugušie brīvprātīgi kļūst par sava veida krustvecākiem bērniem.
- *Mentorings sabiedriskās organizācijās:* dalībnieki brīvprātīgi dalās pieredzē gan ar savas organizācijas biedriem, gan ar interesentiem ārpus organizācijas, veicinot profesionālo iemaņu un dzīves pieredzes papildināšanu.¹⁴

Līdzās klasiskajam mentoringa procesam, kur liels uzsvars tiek likts uz pieredzes pārņēmēja un mentora tikšanos klātienē, pēdējos gados ASV un Lielbritānijā arvien

¹³ T. Jūsela, T.Lillia, J.Rinne, Mentoringa daudzās sejas. SIA Lietišķais informācijas dienests, Rīga, 200517.lpp.

¹⁴ Labās prakses piemēri Mentoringā, www.liaa.gov.lv/get_file.php?file=uploaded_files/publication_files/skat.15.04.2012

nozīmīgāku lomu ieņem *e-mentoring*s. Mentoringa process notiek tiešsaitē, ar e-pastu starpniecību. Pirmās programmas tika veidotas izglītības jomā. Ka vienu no e-mentoringa piemēriem var minēt MentoNet izveidoto pāru e-mentoringu studējošajiem. Dalība šajā programmā ilgst 8 mēnešus, un mentori ir pieredzējuši savas jomas speciālisti. MentoNet veiksmīgi darbojas kopš 1998.gada.

Regulēta mentoringa programma var būt daudzveidīga. Dāvids Kluterboks izšķir divus mentoringa virzienus – Ziemeļamerikas un eiropisko -, kuros skaidri redzamas atšķirības.

NAT (North American Traditional) – šis mentoringa programmas virziens, viņaprāt, vairāk uzsver karjeras izaugsmi, nevis cilvēka vispārējo individuālo attīstību. Šajā gadījumā no mentora tiek prasīts atrasties uz augstākas hierarhijas pakāpes. Mentora pienākumos ietilpst pieredzes pārņēmeņa vadīšana.

Mentors ir arī atbildīgs par visiem darbībā esošajiem procesiem. Mentoringa programmai un sponsorēšanai ir līdzīgas iezīmes: pieredzes pārņēmejs ir pakļautā lomā, mentors – atkarīga lomā. Mācīšanās process norit vienveidīgi – mentors pieredzes pārņēmejam nodod savas zināšanas un prasmes. Mentoringa programmas definīciju skan šādi:

*Mentoring*s ir process, kurā viena persona (mentors), kas atrodas ārpus priekšnieka un padotā attiecībām, ir atbildīgs par otras personas (pieredzes pārņēmeņa) prasmju un talantu pilnveidošanu un karjeras izaugsmi.¹⁵

Eiropiskajā mentoringa programmas virzienā, pēc *EC (European Collegiaten)* standartiem, mentors ir ar lielāku pieredzi, taču viņiem obligāti nav jāieņem augstāks amats. Mentora darbība nav tendēta uz vadīšanu, tās galvenais uzdevums ir palīdzēt pieredzes pārņēmejam izmantot pašam savu gudrību. Procesā uzsvars tiek likts uz pieredzes pārņēmeņa atbildību. Arī abpusēja mācīšanās ir parasts process. *EC* mentoringu definē šādi:

*Mentoringa programma ir kādas personas darbība, kas otram cilvēkam ievērojami palīdz pilnveidot prasmes un domāšanu, gūt panākumus darbā.*¹⁶

¹⁵ T. Jūsela, T.Lillia, J.Rinne, Mentoringa daudzās sejas. SIA Lietišķais informācijas dienests, Rīga, 2005, 18.lpp.

¹⁶ Turpat, 18.lpp.

1.2. Mentoringa programmas iezīmes

Vienlīdzība rada draudzību. (Platons)

Mentoringa saikne var rasties dabiskā ceļā jebkura laikā un vietā. Sākot izmantot mentoringa metodes, ir iemesls uzsvērt principus, uz kuriem balstās laba mentoringa saikne. Un tādi ir vairāki:

1. *Konfidencialitāte* – mentoringa saikne ir divu cilvēku darījums. Tas balstās uz pašāvēību, un par to visu procesa laiku būtu jāatceras. Ja mentoringa ir iekļauts izglītības programmā, pastāv risks, ka skolēni izstāstīs cits citam par mentoringa programmā gūtajiem iespaidiem.
2. *Apņēmība* – gan pieredzes pārņēmējam, gan mentoram ir vēlme ieguldīt savu laiku, dalīties prasmēs un zināšanās. Ir svarīgi, ka kaut ko sev iegūst abas puses un tādējādi procesa laikā pilnveidojas.
3. *Autentiskums* – patiesa un godīga darbība garantē, ka starp mentoru un pieredzes pārņēmēju veidosies atklāta sadarbība. Mentoringa programma ir divu cilvēku starpā esoša vienlīdzīga saikne.
4. *Pielāgošanās spēja* – mentoringa ir mācīšanās process, kuru nevar un nevajag mēģināt apstādināt, vajag ļaut tam notikt. Situācijas un darbības jomas mainās, un tieši šajā procesā ir labi dzīvot līdzī pārrmaiņām.

Mentoringa nolūks ir rast idejas, nevis sniegt zināšanas.

Kaut gan mentoringam un citiem ietekmēšanas veidiem ir arī kopīgi mērķi un īpašības, mentoringa programmu tradicionālā veidā mēģina nodalīt no citām ietekmēšanas iespējām. Vienmēr jāpatur prātā, ka mentoringa nav tikai: sponsorēšana, konsultācija, mācīšanās, darba uzdevumu apmācīšanās process un darba vadība. Mentoringa programma var ietvert visu iepriekš minēto.

Vislabākais veids, kā cilvēks var izmantot savas spējas un zināšanas, ir iemācīt citiem cilvēkiem, lai viņi beidzot sāktu domāt paši ar savu prātu. (Baruks Spinoza)

1.3. Partneri mentoringā

1.3.1. Pieredzes pārņēmējs

Mentoringā pieredzes pārņēmēja un mentora attiecības ir viens no galvenajiem punktiem veiksmīgai sadarbībai, taču bieži vien ar šo sadarbību tiek domātas divas puses – pieredzes ņēmējs un mentors. Mentoringa programma ir darījums starp diviem cilvēkiem vai divām organizācijām.

Uzņēmums, universitāte, sabiedrība, vārdu sakot, dzīve ikvienam piedāvā kādu atbalsta personu viņa individuālajai attīstībai, tādēļ mentoringa saiknes veiksmīga nodibināšana ir atkarīga no tā, cik lietderīgi katrs cilvēks izmanto šo viņam piedāvāto iespēju. Pēc eiropeskā virziena uzskatiem, pieredzes pārņēmējs tomēr ir galvenajā lomā. Pieredzes pārņēmējs ir atbildīgs par mentora izvēli, mērķu izvirzīšanu, sarunu efektivitāti, savstarpējo sadarbību un attiecību novērtēšanu.

Dažās situācijās pieredzes pārņēmējs tiek nosaukts par mentoru. Tā bieži notiek attīstības procesos, ko kāda organizācija ir nodomājusi īstenot. Kaut gan pieredzes pārņēmējam nav dota iespēja ietekmēt izvēli, viņš tomēr ir atbildīgs par to, cik intensīvi un lietderīgi spēs izmantot to, ko mentors viņam sniegs. Daļēji arī no pieredzes pārņēmēja ir atkarīgs, kāda sadarbības saikne mentoram un pieredzes pārņēmējam izveidosies.

Ja izrādās, ka izvēlētais mentors nav īstais cilvēks, kas varētu palīdzēt konkrētajā dzīves situācijā, pieredzes pārņēmējam jāuzņemas atbildība, lai problēma tiktu izrunāta un vajadzības gadījumā attiecības ar mentoru pārtrauktas. Tradicionālās darba attiecībās padotie vienmēr kritizē savus priekšniekus. Turpretī mentoringa programmā pieredzes pārņēmējs var kritizēt tikai sevi, ja mentors neatbilst gaidītajam.

Ja pieredzes ņēmējam tiek dota iespēja pašam meklēt mentoru, viņam ir nepieciešami plaši kontakti. Ja pieredzes pārņēmējs ir gājis par kontaktu dibināšanu un uzturēšanu, viņš droši vien spēs atrast kādu, kas būtu piemērots mentora lomai vai vismaz varētu dot padomu, kā atrast labu mentoru.

Kāpēc mentors ir vajadzīgs:

- lai sniegtu atbalstu karjeras veidošanas procesā;
- paplašinātu kopējos uzskatus;
- dibinātu kontaktus un izkoptus tos;
- atbalstītu pašpaļāvību un sava prāta/prasmju lietderīgu izmantošanu.

Dāvids Kluterbuck pieredzes pārņēmēja mērķus ir iedalījis četrās grupās:¹⁷

1.1. tabula.

Pieredzes pārņēmēja ieceres un uzvedība

<p>1. <i>Sagatavošanās:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• vēlas izvirzīt konkrētus mērķus;• apņemas sasniegt izvirzītos mērķus;• ir gatavs realizēt jaunas idejas;• vēlas saņemt veiksmīgus rezultātus.	<p>2. <i>Ideāli:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• vēlas uz klausīt padomus;• uzskata mentoru par savu ideālu;• ļauj mentoram vadīt un pielāgoties.
<p>3. <i>Kontaktpersonas:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• vēlas saņemt palīdzību kontaktu dibināšanas procesā;• pats ierosina lietas, par kurām grib diskutēt;• izsaka savas domas un uzskatus.	<p>4. <i>Atbalsts:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• savai pašpaļāvībai meklē apstiprinājumu;• ir atklāts tematu izvēlē;• vēlas apspriest savu emocionālo stāvokli.

1.3.2. Mentors

Grieķu mitoloģijā Mentora uzdevums bija palīdzēt un vadīt karaļa Odiseja dēlu un sagatavot viņu uzdevumam, kuru viņš kā dāvanu bija saņēmis dzimšanas brīdī.

No mums visiem tikai retais piedzimstot saņem karaļa vai karalienes troni, taču katram no mums ir dotas kādas īpašas spējas un talanti, kuru nozīmi vajadzētu pienācīgi novērtēt. Šos talantus un spējas nepieciešams izkopt, pēc tam izmantot sevis un cita labā. Mentora galvenais uzdevums – sniegt cilvēkam atbalstu attīstības procesā, kas ilgst visu mūžu. Mentora daudzās lomas un uzdevumi ir orientēti tajā pašā virzienā.

Cilvēku var vadīt ar prātu, taču ieinteresētība rodas no aizrautības un emocijām. (Čips Bells)

Mentors var pieredzes pārņēmēju ietekmēt daudz un dažādos veidos un sniegt viņam atbalstu mācību programmas laikā. Katrai situācijai tomēr ir vajadzīga individuāla pieeja.

¹⁷ Clutterbuck D., Everyone needs a Mentor – How to Foster Talent within the Organization, IPD House, London, 1985

Katram cilvēkam ir piemērots kāds individuāls ietekmēšanas veids. Labs mentors spēj piemēroties jebkurai situācijai.

Mentors var būt:¹⁸

- *kritisks draugs* – mentors izturas pret pieredzes pārņēmēju kā pret labu draugu, atklāti paužot savu viedokli un nebaidoties arī no kritikas;
- *apšaubītājs* – liek domāt arī pašam pieredzes pārņēmējam, abpusēji apspriežot cēloņus un sekas palīdzot pieredzes pārņēmējam saprast lietas būtību;
- *sadarbības partneris* – kopā ar pieredzes pārņēmēju izvirza un sasniedz mērķus, piedāvā alternatīvas un iegulda papildus zināšanas;
- *paraugs* – mentors ir paraugs pieredzes pārņēmējam, stāstot savas dzīves piemērus rosinot tiem sekot;
- *gids* – ar saviem piemēriem izskaidro, kā ir jāstrādā organizācijā vai biznesa pasaulē, kā vienu un to pašu jautājumu uztver dažādās valstīs un kultūrās;
- *tilta cēlājs* – mentors nodod pieredzes pārņēmējam savus kontaktus un norāda virzienu, kurā būtu jādodas;
- *ierosinātājs* – palīdz un rada interesi pārņēmējam dibināt kontaktus un izveidot savu individuālo kontaktu tīklu;
- *klausītājs* – iztaujājot un uzklausot mentors palīdz pieredzes pārņēmējam pašam saprast un analizēt savas problēmas;
- *padomdevējs* – Dod padomus, pamudina un rada drošus apstākļus jaunu ideju un plānu izvirzīšanai.

Mentors var pildīt drauga-kritizētāja lomu, padomdevēja un svarīgu kontaktu dibinātāja pienākumus, taču viņam ir jāizvairās no mērķu izvirzīšanas un citas pārāk spēcīgas vadības, kas pieder pie vadītāja darba pienākumiem. Tāpat ir vēl citi ietekmēšanas līdzekļi, no kuriem būtu jāizvairās vai vismaz jākontrolē tie.

Mentors nesniedz norādījumus – šādā gadījumā atbildība pāriet mentora rokās, taču tas ir pretrunā ar mentoringa pamatmērķiem: palielināt pieredzes pārņēmēja neatkarību un pašpārliecinātību.

Mentoram jāizvairās no kritikas – bieži vien cilvēki izvairās uz klausīt kritiku baiļu dēļ, kas vēlāk radīt barjeru komunikācijā starp partneriem.

¹⁸ T. Jūsela, T.Lillia, J.Rinne, Mentoringa daudzās sejas. SIA Lietišķais informācijas dienests, Rīga, 2005, 30.lpp.

Mentora pienākums nav tikai zināšanu nodošana – tā kā mentoringa programma ir divu pušu komunikācija, tad patiesībā arī mentoram šo situāciju vajadzētu izmantot un iegūt jaunas zināšanas un prasmes kopā ar pieredzes pārņēmēju.

Par labu mentoru parasti tiek uzskatīts cilvēks ar bagātu darba un dzīves pieredzi. Labs mentors ir gudrs, spējīgs un cienījams, viņš ir gatavs ar savām prasmēm un iemaņām dalīties ar jaunāko paaudzi. Mūsdienās ideālais mentors kaut kādā mērā atbilst šai senajai definīcijai, taču laiki ir mainījušies. Šāda veida prasmes un gudrība, var piemist arī jauniem un it kā nepieredzējušiem cilvēkiem. Dažas iezīmes, kuras piemīt labiem mentoriem:¹⁹

- *gatavs dalīties savās prasmēs un zināšanās ar citiem;*
- *izrāda interesi par mācību procesu – labs mentors joprojām atrodas attīstības procesā, jo saprot, ka cilvēkam ir nepārtraukti jāpapildina zināšanas;*
- *viņš ir prasmīgs sadarbības procesā – labs mentors tic divvirzienu komunikācijas efektivitātei, viņš prot uzdot jautājumus, taču nesteidz uz tiem meklēt atbildes;*
- *viņš prot pāriet malā – lai piespiestu otru cilvēku uzņemties atbildību par individuālo attīstību, mentoram ir jāprot attiecīgajā brīdī apstāties, novērot un novērtēt.*

Iejaukšanās darīšanās ir izzudusi, no malas skatoties, viss ir redzams labāk. (Ķīniešu sakāmvārds)

Mentors var būt atklāts vai noslēgts, temperamentīgs vai mierīgs, neprognozējams vai nosvērts. Labi mentori var būt ļoti atšķirīgi, katrs ar savām labajām un sliktajām īpašībām, vainām un trūkumiem. Kopīgs ir tas, ka viņi uzdrošinās būt paši, - viņiem nav vajadzības izlikties.²⁰

1.4. Jauno darbinieku adaptācija

Dažādās dzīves situācijās cilvēks apzināti vai neapzināti ir saskāries ar šo parādību. Nonākot svešā un nepazīstamā vidē vai situācijā, sākotnēji jūtamies nepārlicināti, apmulsuši un dezorganizēti. Šādas izjūtas esam piedzīvojuši ikkatrs. Tas notiek tādēļ, ka smadzenes

¹⁹ T. Jūsela, T.Lillia, J.Rinne, Mentoringa daudzās sejas. SIA Lietišķais informācijas dienests, Rīga, 2005, 32.lpp.

²⁰ Turpat, 33.lpp.

atpazīst līdzīgas dzīves situācijas un atbild uz tām ar laika gaitā izstrādātiem un nostiprinātiem refleksiem. Tām ir refleksi, ar ko atbildēt. Taču situācijās, kas ir pilnīgi jaunas un svešas, nav iepriekšējās pieredzes, kas ļautu radušos situāciju pilnībā analizēt. Cilvēkam nav ne pozitīvas, ne negatīvas pieredzes, un tas rada apmulsumu, neziņu, bailes, pat izmisumu. Smadzeņu negatīvā atbilde ir jo spēcīgāka, jo spēcīgāka ir jaunās situācijas ietekme uz tām. Tas īpaši skar tos cilvēkus, kas ir pieredzējuši krīzi vai kādu smagu zaudējumu. Šiem cilvēkiem ir jāiziet iekšējais adaptācijas ceļš, pie tam jo ātrāk šo ceļu cilvēks noiet, jo ātrāk viņam samazināsies diskomforta sajūta, ko jaunā situācija ir radījusi.

Adaptācija ietver sevī vairākus posmus, un pirmais šāds posms ir adekvāta sevis pašā uztvere, sevis apzināšanās jaunajā situācijā.²¹

Nākamais posms ir adekvāta apkārtējās vides un cilvēku uztvere. Un tieši pieredzes apmaiņa ir ļoti nepieciešama, jo tā dod iespēju iepazīt citu pieredzi, kas var būt noderīga, tā gluži vienkārši samazina mūsu iekšējo spriedzi. Galu galā dzīvs vārds ir daudz kas vairāk kā rakstiska lekcija vai padoms.

Tāpat sevis apzināšanās notiek caur sadarbību, kurai vajadzētu būt abpusējai. Dažkārt gadās arī tā, ka šo sadarbību cilvēks līdz galam neizprot, jo uztver, piemēram, kāda palīdzību gandrīz vai par apvainojumu. Palīdzību ir jāņem, jo gadās, ka cilvēks bēg no tās, uzskatot, ka tā ir kaut kāda žēlastība, ka mēs esam sliktāki par citiem. Būtībā tas tā nav, jo, ja cilvēks šo palīdzību pieņem, tas nozīmē, ka var dot un palīdzēt arī citiem.

Trešais posms ir mācīties, strādāt un būt nodarbinātiem šo vārdu visplašākajā nozīmē. Dzīve vienmēr piespēlē jaunas situācijas, kas prasa jaunas zināšanas. Šeit galvenais uzsvars pat nav likts uz mācībām kādās izglītības iestādēs, kas, protams, arī ir ļoti nepieciešamas, bet mācības katra dzīves skolā, kurām bieži vien ir vislielākā un nozīmīgākā loma. Šī dzīves skola vislabāk var palīdzēt tad, ja cilvēks katru konkrēto situāciju analizē un pārdomā, kādēļ tā ir izveidojusies tieši tāda, un ko var darīt, lai to vērstu sev par labu. Šāda pieeja lietām ļauj justies sagatavotiem līdzīgās situācijās nākotnē, kuras gan pilnīgi identiskas nebūs nekad. Vienmēr un visur saglabāsies nejaušības moments, kuru pilnībā paredzēt nav iespējams.²²

Ceturtais adaptācijas posms ir pašorganizēšanās un pašapkalpošanās spēja, spēja iespēju robežās būt patstāvīgam. Viens no galvenajiem nosacījumiem ir vēlme tādiem būt, tajā pašā laikā nenoraidot citu palīdzību, kur tā tiešām ir nepieciešama. Katram pašam kritiski ir jāizvērtē, vai ar konkrēto uzdevumu tiks galā vai labāk pajautāt kāda cita atbalstu. Šo zelta vidusceļu izjust ir svarīgi, lai, no vienas puses, neiegrimtu pārspīlētas bezpalīdzības un

²¹ Forands I. Vadīšana + vadītājs. /Kamene. Rīga 2003.g., 43.lpp

²² Bokums Z., I. Forands Personālvadības rokasgrāmata. Kamene, Rīga, 2002, 67.lpp

nevarības jūgā un, no otras puses, lai darbība nerobežotos ar pārgalvību, apdraudot sevi un citus.²³

Tātad kopumā varētu teikt, ka psiholoģiskā adaptācija ir sevis apzināšana, sadarbība ar citiem cilvēkiem, tā ir mācīšanās un sevis realizēšana kādā darbībā. Jauna darbinieka ievadīšana firmas aprītē ir stipri līdzīga instalācijai.

Instalācija ir kārtējais angļu vārds ar latviešu valodas tulkojumiem „ievadīšana, ierīkošana, uzstādīšana, iekārta”.

Vairums ļaužu ķeroties pie darba vēlas pēc iespējas ātrāk to apgūt un pierādīt, ka spēj tikt ar to galā. Taču neatkarīgi no tā vai šī ir pirmā darba vieta vai nē, jaunie darbinieki pirmajā darba dienā jūtas nedroši. Lai tiku galā ar šādu situāciju ir nepieciešama pārdomāta jaunā darbinieka iepazīstināšanas procedūra vai citiem vārdiem - personāla adaptācijas programma.²⁴

Efektīvā adaptācijas programmā ir trīs galvenie virzieni:

1. ievadīšana organizācijā. Ilgstošs process, 1-3 mēneši. Jaunajam darbiniekam jānosprauž mērķi apgūt darba komandā pieņemtās normas un noteikumus, iegūt nepieciešamo informāciju. No ievadīšanas organizācijas dzīvē ir atkarīgs vai jaunais darbinieks pieņems uzņēmuma vērtības un normas, vai sajūtīs piederību šim uzņēmumam (kā tiek svinēti svētki, kā - jubilejas u.c.). Šajā laikā jaunajam darbiniekam jāsaņem maksimāli daudz informācijas par iestādi, tās struktūru, vēsturi, misiju, uzdevumiem. Iestādes vadība noteikti paskaidro jaunajam darbiniekam, ko no viņa sagaida.²⁵

2. ievadīšana komandā. Uzsvars tiek likts uz komandas vadītāju, pirmā saruna vēlama dialoga, nevis direktīvas formā. Jaunais darbinieks tiek iepazīstināts ar pārējiem komandas biedriem, ar viņu pienākumiem un galveno atbildību, viņu darba attiecību struktūru.

3. ievadīšana amatā. Tiek runāts par konkrētiem darba pienākumiem, jaunā darbinieka lomai vai lomām un saistību ar pārējiem komandas biedriem.²⁶

Personāla adaptācijas programma sastāv no konkrētu darbību kopuma, kas jāveic par adaptāciju atbildīgajam darbiniekam- mentoram. Adaptācijas programma sastāv no divām daļām: kopējās un specializētās. Kopējā adaptācija attiecas uz visu organizāciju kopumā. Tajā ir atrodamie sekojoši punkti:

1. vispārēji dati par iestādi;

²³ Turpat, 67.lpp

²⁴ Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.; 225.lpp

²⁵ Forands I. „Biznesa vadības tehnoloģijas” izdevējs., „Latvijas Izglītības fonds” 2004.;

²⁶ Forands I. Vadīšana + vadītājs. /Kamene. Rīga 2003.g., 54.lpp

2. organizācijas politika;
3. darba samaksa;
4. papildus kompensācijas;
5. darba aizsardzība un drošības tehnikas ievērošana;
6. darbinieks un viņa attiecības ar arodbiedrību;
7. sadzīves dienests;
8. ekonomiskie faktori.²⁷

Pēc tam mēs varam pāriet pie specializētās adaptācijas programmas. Tā ietver jautājumus, kas ir saistīti konkrēti ar kādu nodaļu vai konkrētu darba vietu. Un tiek piedāvātas tādas adaptācijas formas kā speciālas sarunas ar nodaļas darbiniekiem un sarunas ar nodaļas vadību. Specializētajai adaptācijas programmai ir jāietver sekojoši jautājumi:

1. nodaļas funkcijas;
2. darba pienākumi un atbildība;
3. procedūras, noteikumi, ieteikumi;
4. jaunā darbinieka iepazīstināšana ar nodaļas darbiniekiem.

Ir zināms, ka katrai tipveida darbībai atbilst atsevišķas psiholoģiskās īpašības.

Piemēram, darbs, kas saistīts ar biežiem izbraukumiem, prasa mobilo nervu sistēmu, ātru adaptēties spēju un fizisku izturību; darbs komandā (brigādes darba forma)- labas komunikācijas spējas, gatavību sadarboties, labsirdību. Flegmatīkiem un melanholiķiem ir raksturīgs izvēlēties situācijas bagātas ar stimuliem, kas prasa no viņiem mazākas fizioloģiskās pūles, t.i. vairāk komfortablus raugoties no psiholoģiskajiem un fizioloģiskajiem kritērijiem.²⁸

Sangviniķiem un holēriķiem optimālā stratēģija ir saistīta ar uzbudinājuma pazemināšanu caur izvairīšanos no pārmērīgas stimulācijas. Piemēram, brokeru vidū, kuru darbs ir saistīts ar lielu risku, pārsvarā ir sastopami holēriķi un sangviniķi. To ļaužu grupā, kuri ir izvēlējušies profesiju ar augstu emocionālo slodzi (piem. advokāti), pārsvarā ir novērojami melanholiķi un flegmatīki. Novērtēt privāto uzkrājumu konsultantu adaptāciju iespējams izanalizējot sekojošus kritērijus - veselības stāvokli, garastāvokli, trauksmi, noguruma līmeni, uzvedības aktivitāti, laika periodu, kas patērēts, lai pierastu jaunajiem darba apstākļiem.²⁹

²⁷ Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург, 2002. – 508с. , 377.lpp.

²⁸ Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург, 2002. – 508с. , 446.lpp.

²⁹ www.psihologijas pasaule.lv/raksti.php?id=252&show=401&act=read&ct=sub (skat.15.04.2012)

1.5. Ārvalstu un Latvijas pieredze mentoringā

Mentoringa pirmsākumi meklējami Japānas, Anglijas, ASV un Zviedrijas uzņēmumos, taču drīz vien guva plašāku atsaucību arī citās Eiropas valstīs.

Zviedrijā Minerva skola mentoringa programmas īsteno kopš 1992.gada, sākumā tikai Dalarnas apgabala sieviešu karjeras un izaugsmes veicināšanai, bet vēlāk radās starptautiski mentoringa projekti: Mentor Atēnas projekts, MARIA, u.c.

Vācijā ietekmīgākā sieviešu uzņēmēju organizācija VdU (Verband deutscher Unternehmerinnen), kas dibināta 1954.gadā, 2001.gadā izveidoja Kates Ālmanes fondu, kuru paspārnē tiek īstenots mentoringa projekts TWIN. Jauna uzņēmēja var pieteikties projektā un iegūt par mentori pieredzējušu uzņēmēju.

Igaunijā mentorings pirmo reizi sevi pieteica 1999.gadā, pateicoties Minerva fondam. Tolaik pieredzes pārņēmējiem mentori bija no citas valsts. Vēlāk tapa programma, kur gan pieredzes pārņēmēji, gan mentori bija vietējie. Piemēram, Igaunijā darbojas nacionāli valstiska biznesa atbalsta sistēma Enterprise Estonia. Vēl var minēt Sieviešu apmācības centra no 2001. līdz 2005.gadam īstenoto karjeras mentoringa projektu Women to the top (starptautisks projekts, kurā līdzdarbojās Igaunija, Dānija, Zviedrija un Grieķija) – tajā pieredzes pārņēmējas bija sievietes, bet mentori – vīrieši.³⁰

Somijā mentoringa programmas darbojas jau kopš 80.gadiem un tādēļ no Somijas nāk vieni no spilgtākajiem mentoringa piemēriem. Turpmāk tekstā vairāk par Somijas piemēriem.

Somu banku darbinieku izglītošanas programma ir balstīta uz senām tradīcijām. Banku izglītojošās nodaļas un centri ilgu laiku ir rūpējušies, lai banku darbinieki pienācīgi apgūtu darbam nepieciešamās zināšanas un iemaņas, kā arī ir apmācījuši uzņēmumu vadītājus vadīt biznesu tādā pašā veidā, kā vadīt savus darbiniekus. Mentoringa programmas īstenošanas process tika uzsākts Somijas *Yhdys* bankā astoņdesmito gadu beigās un tikai pēc tam īstenots arī **MeritaNordbanken** praksē.³¹

MeritaNordbanken mentoringa programmu praksē izmantoja dažādām mācību programmām. Mācību programmas laikā, kas tika piedāvāta investīciju jomā strādājošajiem speciālistiem, mentors pieredzes pārņēmējam sniedz atbalstus un palīdzību programmas dažādos posmos. Mērķis – balstoties uz mācības programmas rezultātiem, izstrādāt pētnieciska rakstura darbu. *Professional Development* mācību programma bija veidota, lai investīciju speciālisti spētu iegūt bankas darbinieka grādu, kas celtu viņu kvalifikācijas līmeni.

³⁰ Labās prakses piemēri Mentoringā, www.liaa.gov.lv/get_file.php?file=uploaded_files/publication_files/skat.15.04.2012

³¹ T. Jūsela, T.Lillia, J.Rinne, Mentoringa daudzās sejas. SIA Lietišķais informācijas dienests, Rīga, 2005, 59.lpp.

Banka ir veidojusi samērā daudz programmas arī Somijas augstskolās, lai piesaistītu studentus viņu firmai.

Merita bankā mentoringa programma ir kļuvusi par ilglaicīgu vadības un speciālistu mācību procesu. Soļi sperti arī citos virzienos, taču tos nevar uzskatīt par drošiem un stabiliem. Bankas praksē ir izmēģināta grupu mentoringa programma, mentoringa sagatavošanas process un vienlīdzības veidošana. Mentoringa programmas primārais mērķis – profesionālas attīstības un individuālās izaugsmes atbalstīšana. Visi programmas dalībnieki, kas ir piedalījušies jebkādā no programmām par programmām ir izteikušies ļoti pozitīvi un vērtējuši to kā lietderīgu procesu. Tā iemesla dēļ, ka *Merita* bankā šīs mentoringa programmas ir tik sekmīgas arī viņu finanšu rādītāji ir vērā ņemami, piemēram, 2009. gadā banka strādāja ar 3453 miljonu euro ienākumiem. Jāmin arī fakts, ka *Merita* bankas filiāle ir arī Latvijā, kuras intereses pārstāv Nordea banka, bet ienākumi, ko *Merita* banka ir guvusi Baltijas valstīs ir 2% jeb 69 miljoni euro no kopējiem ienākumiem, kas ir vērā ņemami raugoties uz ekonomisko situāciju šajās valstīs.

Vēl viens piemērs somu praksē, kur tiek bieži izmantotas mentoringa programmas, lai uzlabotu koncerna darbu ir **TietoEnator**, kas ir viens no ievērojamākajiem tehnoloģijas pakalpojumu uzņēmumiem Ziemeļvalstīs. Tā ir kompānija, kas plāno programmatūru un papildus tās izstrādāšanai piedāvā arī konsultāciju pakalpojumus. *TietoEnator* lozungs: rezultātus iegūst ne tikai no apjoma, bet, pirmkārt, no daudzpusīgām un visaptverošām zināšanām un prasmēm. Šī lozunga pamatā ir arī mentoringa pamatdoma, ka rezultāts ir atkarīgs no zināšanām un prasmēm. Uzņēmuma veiksmīgo darbību veicina augsti kvalificēti speciālisti, kas nepārtraukti attīsta savu profesionalitāti. Koncernā tiek nodarbināti vairāk nekā 11000 augsti kvalificētu speciālistu, turklāt darba vietas kopumā vēl ir 21 valstī.

TietoEnator ir izveidojusi atlases un apmācības metodi TietoObject ar kuras palīdzību tiek pieņemti jauni darbinieki un ar mentoru palīdzību apmācīti.

Ar savu veiksmīgo darbību *TietoEnator* nes ievērojamu ekonomisko labumu Somijas ekonomikai, jo viņu apgrozījums ir vērā ņemams, kas sastāda 1,1 miljardu eiro.³²

Latvijā mentoringa programmas nav guvušas plašu atpazīstamību, kas ir saistīts ar sabiedrības neinformētību un nezināšanu par šāda veida programmu eksistenci, taču ir arī sabiedrības grupas, kas par šīm programmām ir informētas un pat ir iesaistījušās šāda veida programmās. Tā kā pirmie soļi mentoringa popularizēšanā tika aizsākti tikai 2003.gadā, kad tika izveidota biedrība „Līdere” un reālas programmas sāka darboties tikai 2005.gadā, tad Latvijā nav daudz piemēru par šīm programmām, taču daži no tiem ir diezgan spilgti, bet

³² Uzņēmuma TietoEnator mājaslapa www.tieto.com (skat.20.04.2012)

saistīti ar mentoringa programmām, kas ir veidotas, lai radītu jaunus uzņēmējus, nevis lai pilnveidotu un attīstītu organizācijas esošo un topošo darbinieku zināšanas.

Spilgtākie piemēri mentoringa programmas izmantošanā jauno uzņēmēju atbalstam Latvijā:

SIA „Madara Cosmetics” ir viens no spilgtākajiem piemēriem, kā ar mentoringa programmas palīdzību sasniegt labus rezultātus. Lotte Tisenkofa-Iltnerē ir *Madara Cosmetics* līdzīpašniece un viena no dibinātājām, kas pieteicās biedrības „Līdere” organizētajā programmā, jo viņai nebija pieredzes biznesā, ja protams, neskaita margrietiņu tirgošanu kādreiz bērībā. Viņa sāka visu no nulles. Tāču Lottei bija vēlme radīt jaunus produktus. Visvairāk viņai trūka jautājumu par mārketingu, par auditorijas izveidi, par komunikāciju ar auditoriju. Viņa vēlējās cilvēku ar biznesa pieredzi sava redzējuma ietvaros, kas viņai varētu sniegt papildu informāciju. Lottei bija konkrēti jautājumi un viņa arī saņēma konkrētas atbildes, viņai ar mentoru biju prāta vētra.

Madara Cosmetics produkcija Latvijā ir kļuvusi par vienu no visvairāk pirktajām kosmētikām. Visa radītā pamata ir vietējo cilvēku darbs un vietējās izejvielas no produkta līdz iepakojumam. Šis Latvijas zīmols pirmos soļus pasaulē ir spēris samērā veiksmīgi, kosmētiku pārdod 20 valstīs. 2009. gadā apgrozījums sasniedza jau 900 tūkstošus latu, kas ir par 2,5 reizēm vairāk nekā 2008.gadā. *Madara Cosmetics* mērķi ir diezgan ambiciozi, uzņēmums vēlas būt redzamākais zīmols ne tikai Latvijā, bet arī Londonā un Parīzē.

SIA „Madejs” ir viena no lielākajām skaistuma un solāriju studiju *DoubleSun* un kosmētikas veikalu *DoubleSun* ķēžu uzņēmumiem. Vendija Dzērve ir šī uzņēmuma dibinātāja. Viņai vēlme iesaistīties biznesā bija jau no mazotnes, kur viņas ikdienas mentore bija mamma. Vendija pēc pieredzes gūšanas dažādos amatos iesaistījās mentoringa programmā. Pateicoties mentoringa programmai viņa iemācījās kompromisu, savaldību, nelokāmību un izlēmību, kas ļauj viņai virzīties augšup. Pēc Vendijas domām, viņa būtu iestigusi dziļā peļķē, ja nebūtu sastapusi savu mentoru, jo plānoja ņemt kredītus kaut arī nebija sevišķi izplānojusi finansiālo pusi, taču viņa mentors viņai patstāvīgi deva finanšu plānošanas tabulas, kurās viņa lika un lika skaitļus, kuri nekādi negribēja padoties un izskatīties tādi, lai būtu jēga sākt uzņēmējdarbību. Vendijas mentora un viņas pašas neatlaidības dēļ šobrīd viņas uzņēmums ir viens no populārākajiem savas nozares uzņēmumiem un viņa negrasās apstāties pie sasniegtā.

Vēl par veiksmīgiem projektiem Latvijā var minēt tādus uzņēmumus un personas kā:³³

- Ingūna Zukure Z/S „Stūri”, SIA „AZZZ” – zemeņu audzēšana, grāmatvedības pakalpojumi, projektu plānošana un vadīšana, lietvedība;
- Baiba Ozoliņa SIA „LB Group” – rotu darināšana un gramatvedības pakalpojumi;
- Kristīne Kalēja „Interjera salons – veikals Ādažos” – Interjera veidošana, keramikas suvenīru darināšana, dāvanu tirdzniecība un dāvanu saiņošana;
- Ināra Drulle un Mārtiņš Knite SIA „Ekoprieks” – Mājsaimniecības piederumu mazumtirdzniecība specializētajos veikalos, ekoloģisko produktu ražošana un pārdošana;
- Lilita Bērziņa SIA „Kontu Birža” – grāmatvedības pakalpojumi, finanšu analīze un konsultācijas;
- Iveta Dravniece SIA „Ivetas Dravnieces Grāmatvedības Birojs” – Grāmatvedības pakalpojumi;
- Jolanta Derkevica - Pilskunga SIA „Dajo” – Juridiskie pakalpojumi, tulkošana, valodu kursi, projektu sagatavošana ES un citam finansējumam, karjeras konsultācijas, pasākumu organizēšana, u.c.

Šie noteikti nav, ne pirmie, ne pēdējie mentoringa programmas piemēri, ja cilvēki vairāk vēlēšies un izvirzīs savus mērķus un centīsies tos sasniegt, tad arī netrūks mentoru, kuri vēlēšies viņiem palīdzēt un neizpaliks arī labi piemēri un jauni, veiksmīgi, mūsdienām atbilstoši un strauji augoši uzņēmēji, kā arī, cerams, ka šīs programmas sāks plašāk izmantot arī organizācijās darba efektivitātes un jauno darbinieku adaptācijas posmā.

³³ Labās prakses piemēri Mentoringā, www.liaa.gov.lv/get_file.php?file=uploaded_files/publication_files/ (skat.15.04.2012)

2. MENTORINGA IZMANTOŠANA AAS „CITADELE LIFE”

Par pieredzi, kas saistīta ar mentoringa programmām Latvijas uzņēmumos, kurās pieredzējuši darbinieki nodotu savu pieredzi jaunajiem kolēģiem, diemžēl nekas īpaši nav dzirdēts, taču viens no tādiem uzņēmumiem Latvijā ir Citadele bankas meitas uzņēmums **apdrošināšanas akciju sabiedrība „Citadele Life”**, kura no 2011. gada sākuma, pēc savu stratēģisko plānu pārskatīšanas, ieviesa savā organizācijā mentoringa programmu jauno darbinieku ātrākai adaptācijai jaunajā darbavietā, kas ir devis arī rezultātu, ceļot, gan darbinieku kompetenču līmeni, gan radot jaunas darba vietas, gan arī palīdzējis strauji palielināt kompānijas tirgus daļu uzkrājošās dzīvības apdrošināšanas produktā.

2.1. AAS „Citadele Life” raksturojums

Sabiedrības nosaukums – Citadele Life

Sabiedrības juridiskais statuss – Apdrošināšanas akciju sabiedrība

Reģistrācijas vieta un datums – Rīga, 2005. gada 2. decembris

Pamatkapitāls – 3 000 000 LVL

Darbinieku skaits – administratīvais korpuss 10 darbinieki, pārdošanas daļa – 15 darbinieki.

Organizācijas darbības virzieni – personu apdrošināšana; kredītņēmēju dzīvības apdrošināšana; dzīvības apdrošināšana ar līdzekļu uzkrāšanu.

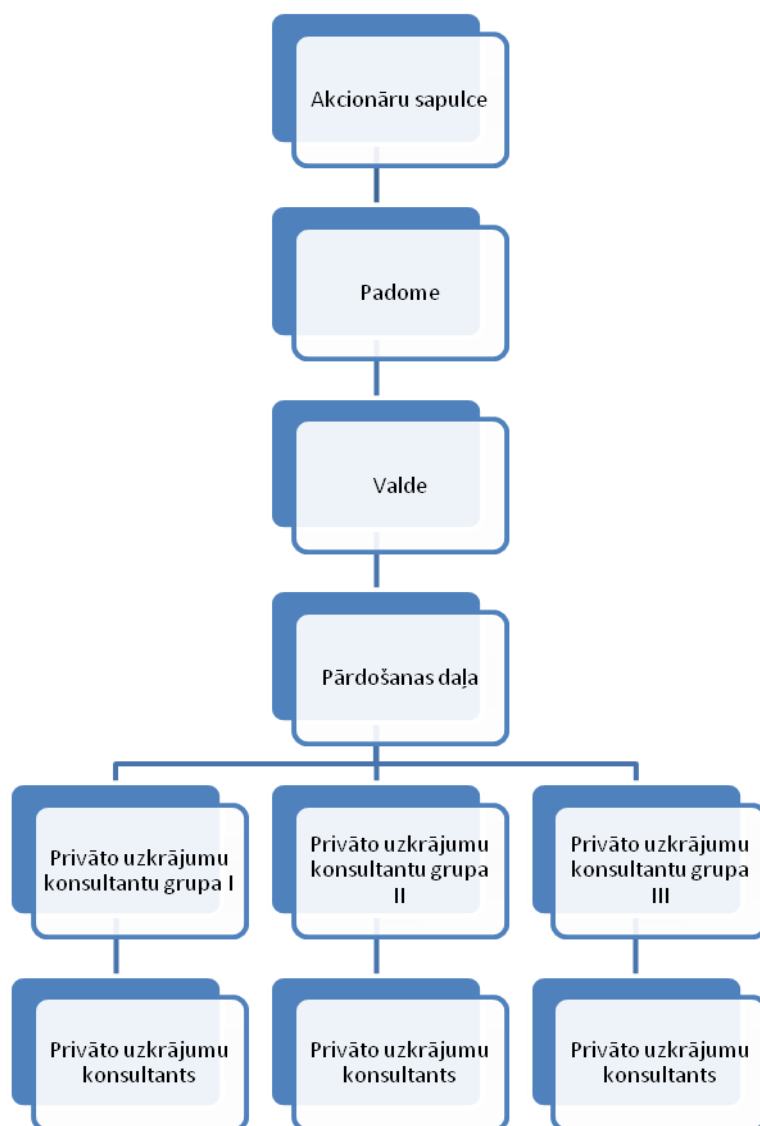
Organizācijai uzsākot darbību tās nosaukums bija „Parex Dzīvība”, tas bija saistīts ar to, ka šajā laikā organizācijas mātes uzņēmums bija „Parex” banka. Sākotnēji organizācijas darbība balstījās uz sadarbību ar Parex bankas klientu apkalpošanas centriem, kur klientu apkalpošanas speciālisti piedāvāja organizācijas piedāvātos produktus. Šajā laikā organizācijai nebija spilgti panākumi un liela tirgus daļa. Organizācijas nosaukuma maiņa notika 2010. gadā pēc vērienīgās Parex bankas restrukturizācijas, kad organizācija ieguva jaunu nosaukumu „Citadele Life”.

Pēc nosaukumu maiņas organizācijai tika piesaistīts jauns, ļoti pieredzējis vadītājs, kuram bija vairāk kā 10 gadus ilga pieredze dzīvības apdrošināšanas un pensiju uzkrājumu jomā Latvijā un ārpus tās. Pēc vadības maiņas tika pieņemts lēmums par organizācijas

attīstības plānu maiņu turpmākajiem 5 gadiem, par prioritāti nosakot straujāku pārdošanas attīstību, veidojot diversificētu vairākkanālu pārdošanas struktūru. 2010.gadā tika likti pamati specializētas pārdošanas komandas izveidē, pieņemot darbā sākotnēji 4 darbiniekus(Privāto uzkrājumu konsultantus), šis faktors deva rezultātu un organizācijai gada beigās tirgus daļa dzīvības apdrošināšanas ar līdzekļu uzkrāšanu produktā bija jau 2,7%.

2011.gada janvārī darbā tika pieņemts vadītājs specializētajai pārdošanas komandai, kurš ieviesa mentoringa programmu organizācijā, kas tika ieviesta sadarbībā ar personāla daļu, šāds mentoringa programmas modelis jau bija izmantots Citadele bankas grupā, kad pieredzējuši bankas filiāļu darbinieki kļuva par mentoriem saviem jaunajiem kolēģiem.

2.1. attēlā ar redzēt specializētās pārdošanas komandas organizatorisko struktūru.



2.1. Att. AAS „Citadele Life” pārdošanas daļas organizatoriskā struktūra ³⁴

³⁴ AAS „Citadele Life” nepublicētie materiāli

Sākotnēji specializētās pārdošanas komandas vadītājs pats bija par mentoru jaunajiem darbiniekiem. Darbinieku skaitam augot 2011.gadā vidū tika mainīta pārdošanas komandas struktūra un izvēlēti pieredzējuši darbinieki, kas kļuva par mentoriem, gan esošajiem darbiniekiem, gan arī jaunajiem kolēģiem. Šādas strukturālas izmaiņas nesa rezultātu un uz 2012.gada marta beigām kompānijas tirgus daļa pieauga par 10,3 procentpunktiem un sasniedzas 12% no kopējā tirgus dzīvības apdrošināšanas ar līdzekļu uzkrāšanu produktā.

2.2. Mentoringa teorijas pielietošana jauno darbinieku adaptācijai

Lai samazinātu spriedzi sakarā ar jauna darbinieka ienākšanu kolektīvā un novērstu iespējamās negācijas saistībā ar jaunā kolēģa nepietiekamo kompetenci, un veicinātu jaunā darbinieka efektīvāku apmācību, ir nepieciešama informācija par apmācības gaitu un satura apjomu. Tālab būtiska ir mentora un jaunā darbinieka sadarbība apmācības periodā, kuras mērķis ir sagatavot jauno privāto uzkrājumu konsultantu psiholoģiski veicamajam darbam jau konkrētā darba vidē, kur vispārējā produktu apmācībā gūtās zināšanas jāpielieto praksē, ik brīdi vairāk vai mazāk saskaroties ar reālām situācijām, kas prasīs tūlītēju risinājumu, ko nevarēs atlikt, un tad, vairumā gadījumu teorija maz palīdz.

Ja privāto uzkrājumu konsultantam ir atbilstoša izglītība, tam ir sniegta atbilstoša apmācība un tam ir atbilstošas prasmes, lai veiktu kādu darbu, tas var tikt uzskatīts par kvalificētu darbinieku. Ja darbinieks demonstrē spējas sasniegt vēlamos rezultātus, tad viņš var tikt uzskatīts par kompetentu. Tātad – kvalificēts un kompetents nav viens un tas pats. Arī kvalificēts personāls var nenodrošināt nepieciešamos rezultātus. Tam var būt zināšanas un prasmes, bet tās var tikt pielietotas neatbilstoši. Trūkst izskaidrojuma, vai kompetence jāsaprot „zināt” vai „spēt izdarīt” kontekstā. Pieejot pragmatiski, jāsaprot, ka nav vienkārši jāfokussējas uz zināšanām, bet gan kompetence šajā kontekstā jāsaprot kā „spēja izdarīt”. Tādējādi kompetence ir spēja demonstrēt zināšanu un prasmju pielietošanu, lai sasniegtu nepieciešamos darba rezultātus. Tā ir spēja atbilst prasībām ne tikai mācību auditorijā, bet spēja darboties reālā darba vidē ar visām tai piemītošajām variācijām, attiecībām, konfliktsituācijām. Tātad kompetence jāsaprot kā demonstrēta spēja pielietot zināšanas un prasmes. Organizācijai (apdrošināšanas kompānijai) ir vajadzīgs darbinieks, kuram var uzticēt reālu darba apjomu, kuru viņš var veikt nevainojami, uzņemoties pilnu atbildību.

Ar izglītību jāsaprot nepieciešamais izglītības līmenis, piemēram – augstākā, vidējā, vidējā profesionālā u.t.t., turklāt atbilstoša specialitāte vai pieredze pārdošanas sfērā. Nepieciešamā apmācība tiek sniegta darbiniekam, lai viņš iegūtu kādas konkrētas specifiskas zināšanas un prasmi. Piemēram – apmācība darbam ar specifiskām apdrošināšanas veidu grupām, ar kuru darbiniekam tieši būs jāsaskaras, izpildot savus amata pienākumus. Pieredzi raksturo laiks, kas

velītis kādu uzdevumu vai pienākumu izpildei. Vairumā gadījumu, ir svarīgas abas šīs kategorijas. Diploms apliecina, ka konkrētā persona ir saņēmusi atbilstošu zināšanu daudzumu, lai varētu sākt veikt privātā uzkrājumu konsultanta pienākumus, bet negarantē, ka konkrētā persona to uzreiz veiks pārliecinoši labi. Lai noteiktu nepieciešamo kompetenci darba veikšanai, jānosaka konkrētā procesa efektivitātes kritēriji. Šī iemesla dēļ, lai spētu novērtēt darbinieku kompetenci AAS „Citadele Life” piesaista personāla speciālistu, kurš novērtē jaunā darbinieka kompetences un savukārt tās kompetences, kuras jāuzlabo, cenšas uzlabot jaunā darbinieka mentors, kā arī ir noteikts privāto uzkrājumu konsultantu individuālais mācību un zināšanu pārbaudes plāns (Sk. 2.1 att.)

Mācības	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	...
Darba mēneši													
Iekšējās mācības Citadele Life (obligātas)													
Ievadapmācība. Uzkrājumu veidošana un dzīvības apdrošināšana.													
Ievadapmācība. Pārdošanas process													
Pamata tests E-Skolā par Citadele Life produktiem (1x gadā)													
Padziļināts tests par Citadele Life produktiem un pārdošanu (2x gadā)													
Mācības par izmaiņām, jauniem produktiem atkarībā no aktualitātes													
Iekšējās bankas mācības (ieteicamas)													
Pārdošanas mācības (bankas pārstāvis) (pirmā pusgada laikā)													
Telemārketinga 2x (pirmā pusgada laikā)													
Ilgtermiņa uzkrājumu un ieguldījumu kurss (III, IV līmenis)													
Iespēja pieteikties arī bankas organizētām mācībām pēc paša izvēles													
Motivējošās mācības (pēc iespējām un nepieciešamības)													
Izvērtējot nepieciešamību un iespējas, kā arī citus faktorus, Citadele Life var organizēt dažādas ārējo lektoru mācības. Iespēja piedalīties mācībās sākot no 2.pusgada.													

2.2.att. Mācību un zināšanu pārbaudes plāns AAS „Citadele Life”³⁵

³⁵ AAS „Citadele Life” nepublicētie materiāli

Izpratne par darbu svarīgumu un nozīmi dod lielāku pārliecību, ka darbinieki spēs labāk izvēlēties pareizas darbības konkrētā situācijā un kontekstā. Dažas darbības dod lielāku ieguldījumu mērķu sasniegšanā, citas mazāku, bet katra no tām dod zināmu rezultātu. Izpratne par savu ieguldījumu darbiniekam ļauj izvēlēties pareizās prioritātes un atbilstoši sadalīt arī pūles. Liela loma šajā sakarā ir personāla speciālistam uzņēmumā un jo īpaši pašam uzņēmuma vadītājam.³⁶

Jauns darbinieks ir enerģisks un var būt arī jaunu, radošu ideju ģenerētājs. Ir jāsaprot, cik svarīgi ir jaunam darbiniekam palīdzēt iekļauties kolektīvā, vajadzētu radīt visus priekšnosacījumus, lai jaunais darbinieks justos gaidīts un drošs. Tā viņš spēs atraisīties un pilnībā parādīt savas darba spējas un prasmes. Vadītājam ir jābūt ieinteresētam arī savu esošo darbinieku izaugsmē un attīstībā.

Apdrošināšanas organizācijā mentors jeb darbā ievadītājs var būt deleģēts darbinieks, taču ir jābūt izstrādātai shēmai (tematiskai un izplānotai laikā), kā ievadīt jauno privāto uzkrājumu konsultantu darbā, kā arī jābūt skaidrām metodēm, kā to izdarīt visātrāk un efektīvāk. Adaptācijas programma pēc savas būtības ir iekļaujama darbinieka motivācijas sistēmā un ir vēl viens stabila un perspektīva uzņēmuma attīstības rādītājs. Programmu nepieciešams izstrādāt tikai vienreiz, bet tā būs izmantojama ilgtermiņā visos jauno darbinieku.³⁷

Adaptācijas programmā būtu jāparedz visi jauno privāto uzkrājumu konsultantu attīstības aspekti. Sākotnēji jāveic izpēte un jāsecina, cik jauno privāto uzkrājumu konsultantu ir pieņemts viena gada laikā, kā arī jāsalīdzina kadru mainība, tādejādi iespējams noteikt, vai ir kādas iekšējas problēmas vai sarežģījumi.

Izpētē jānoskaidro, cik un kādu citu specialitāšu darbinieki tiek pieņemti darbā, jāveido adaptācijas programma un atbalsta komanda.

Nepieciešams izvēlēties kuratoru/us, darbaudzinātājus, kurus moderni mēdz apzīmēt ar nosaukumu *mentors/i*, kas ievadīs jaunus darbiniekus darbā un komandā;

Kuratoram jānosaka laiks un tematiskais plāns, kas ir jaunā darbinieka pamācības un adaptācijas pamatā.

Kas nav mazsvarīgi, būtu jābūt iespējai mentoru laika gaitā arī mainīt. Mentors būtībā ir atbildīgs par darbinieka izaugsmi uzņēmumā.

Personāla vadītājam jāseko, vai kurators (mentors) pilda adaptācijas programmā noteiktos darba uzdevumus.

³⁶ Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000 г. - 379 с.

³⁷ Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург, 2002. – 508с., 332.лрр.

Jaunajam darbiniekam jāorganizē adaptācijas pasākumi, kas palīdz saliedēt komandu un motivē darbam. Jaunā darbinieka darba rezultāti un aktivitātes jākontrolē trīs mēnešu pārbaudes laika periodā. Pēc pārbaudes laika jāorganizē pārrunas un iepriekšējā perioda un paveiktā darba analīze, kā arī jānosaka perspektīva nākamajam laika periodam.³⁸

AAS „Citadele Life” ieviesta šāda prakse: noteiktas intervijas 4 reizes gadā. Intervijas notiek pēc katra ceturkšņa beigām. Katrā intervijā tiek izrunāti iepriekšējā ceturkšņa darba rezultāti tiek uzstādīti mērķi nākamajam ceturksnim. Mērķi tiek sadalīti dažādos virzienos (komunikācija, profesionalitāte, pamācības, pilnveidošanās utt.). Speciāla anketa par mērķu izpildi aizpilda gan mentors, gan pats darbinieks par sevi, un rezultāti tiek salīdzināti un pārrunāti. Darbiniekam ir iespējas izteikt savas domas un tad ar mentoru vienoties par kopīgiem mērķiem. Tiek meklēts iespējami labākais veids, kā sasniegt to, kas neizdevās līdz šim, izrunāti cēloņi neveiksmēm un nepadarītajam, tiek uzstādīti mērķi nākamajam periodam. Mērķus uzstādot, tiek runāts arī par to sasniegšanas veidiem. Ja darbinieks jūt, ka mērķa sasniegšanai ir vajadzīgas papildus zināšanas, tiek lemts par apmācībām. Tādā veidā adaptācijas process nemanot pāraug darbinieku formālās vērtēšanas procesā, tiek veikta darbinieku attīstība.

Apskatot dažādas mentoringa metodes un programmas, kas pielietotas dažādos laikos un vairāk vai mazāk veiksmīgi, un laika gaitā pilnveidotas, nonācu pie atziņas, ka viss ir noticis likumsakarīgā attīstībā, par pamatu ņemot apmācību modeļus un tos atbilstoši, konkrētai nepieciešamībai, uzlabojot. Pie kam raksturīgi tas, ka visi izglītības teorētiski vēsturiskā kontekstā no sengrieķu laikiem līdz pat mūsdienām, rīkojušies līdzīgi – uzlabojuši modeli pielietojot jaunās atziņas specialitātē, kur galvenais – mācīšanas satura un kvalitātes uzlabošana, bet mērķis – atvieglot un paātrināt zināšanu apguvi ar metodi, kas sekmē apmācāmā attīstību.³⁹

Tāpēc gluži likumsakarīgi ir tas, ka nav pamats mainīt, bet uzlabot esošo AAS „Citadele Life” mentoringa programmu, optimizējot to tā, lai jaunais privāto uzkrājumu konsultants ātri un kvalitatīvi adaptētos konkrētajā darba vidē un būtu pilnīgi skaidrs – kas, kad, ko un kādā veidā veic. Pie kam svarīgi ir tas, lai to zina abas puses, gan apmācītājs, gan apmācāmais (jo jebkura neskaidrība rada papildus neērtību un pat stresu, kaut par savu nezināšanu).

Lai noskaidrotu kā optimizēt esošo mentoringa programmu organizācijā, veicu anketēšanu esošo darbinieku vidū, kuras rezultātus apkopāju trešajā nodaļā, kā arī, lai būtu kvalitatīvāka analīze veicu ekspertu intervijas, intervējot, gan personāla daļas speciālistu, gan arī pārdošanas daļas vadītāju.

³⁸ Brālis V. „Organizācijas kultūras saistība ar uzņēmuma efektivitāti”, žurnāls Psiholoģija Mums Nr.5 (2004), 12.lpp.

³⁹ Rokasgrāmata. Izmēģinājuma projekts izglītībā./ RaKa 2005.g.

3. ANKETĒŠANAS REZULTĀTU APKOPOJUMS.

3.1. Pētniecības metodes.

Pētījuma darbā tiks izmantota, gan kvantitatīvā pētniecības metode, kuras instruments – strukturēta aptaujas anketa, gan arī kvalitatīvā pētniecības metode, kuras instruments – daļēji strukturēta intervija (ekspertu intervijas).

Aptaujā piedalījās 14 privāto uzkrājumu konsultanti, kuri visi strādā vienā organizācijā – apdrošināšanas akciju sabiedrībā „Citadele Life”. Anketas jautājumi palīdzēja noskaidrot, gan jauno, gan esošo darbinieku interesējošo informāciju (par organizāciju, pienākumiem, noteikumiem un citiem jautājumiem) un viedokli par informācijas pasniegšanas veidiem, kā arī viedokli par jauno darbinieku apmācības virzieniem.

Anketas satur tikai iepriekš nosacītus jautājumus un atbildes. Visi dalībnieki atbildēja uz vieniem un tiem pašiem jautājumiem, vienā un tai pašā kārtībā. Pētījuma dalībnieki tika informēti par to, kā aizpildīt anketas, un, ka viņiem ir tiesības atteikties piedalīties šajā pētījumā.

Anketā ir 10 jautājumi, anketas satur informāciju par vecumu, izglītību, darba stāžu (sk. anketu 1.pielikumā), jautājumi par privāto uzkrājumu konsultantu sagatavotību ar mērķi izvērtēt, kādu mentora palīdzību vēlētos redzēt privāto uzkrājumu konsultants, tieši ko un kādā veidā mentors var nodot privāto uzkrājumu konsultantam, un kādu informāciju viņš vēlētos saņemt.

Katram jautājumam ir doti atbilžu varianti. Privāto uzkrājumu konsultants varēja aizpildīt vairākus atbilžu variantus. Visas izdalītās anketas tika saņemtas atpakaļ.

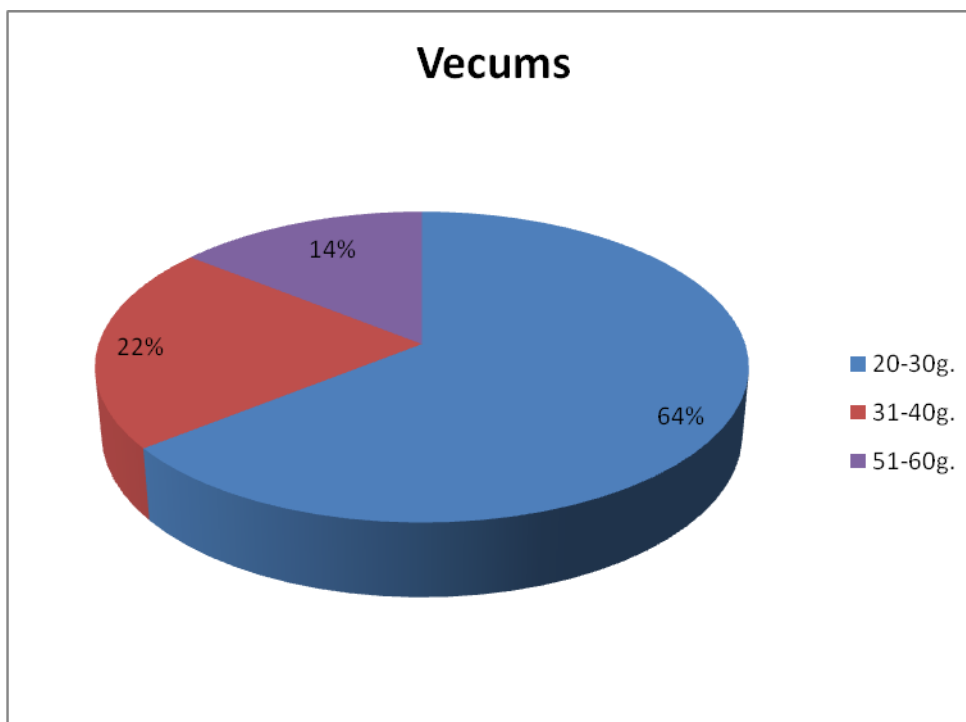
Kā otra pētniecības metode tika izmantota – ekspertu intervija. Ekspertu intervijā piedalījās divi eksperti. Intervija notika divās kārtās, no sākuma tika intervēts personāla daļas speciālists, bet vēlāk pārdošanas daļas vadītājs.

Intervējamās personas tika izvēlētas speciāli, jo šīm personām pastāv cieša saikne ar privāto uzkrājumu konsultantiem, kā arī ar viņu mentoriem un grupu vadītājiem.

Katram ekspertam tika uzdoti 10 jautājumi (sk. intervijas jautājumus 2. un 3.pielikumā), kuri bija sasaistīti ar aptaujas anketas jautājumiem, lai būtu iespējams veikt precīzākus secinājumus un tādējādi arī darba autors spēs dot labākus priekšlikumus.

3.2. Anketas datu analīze

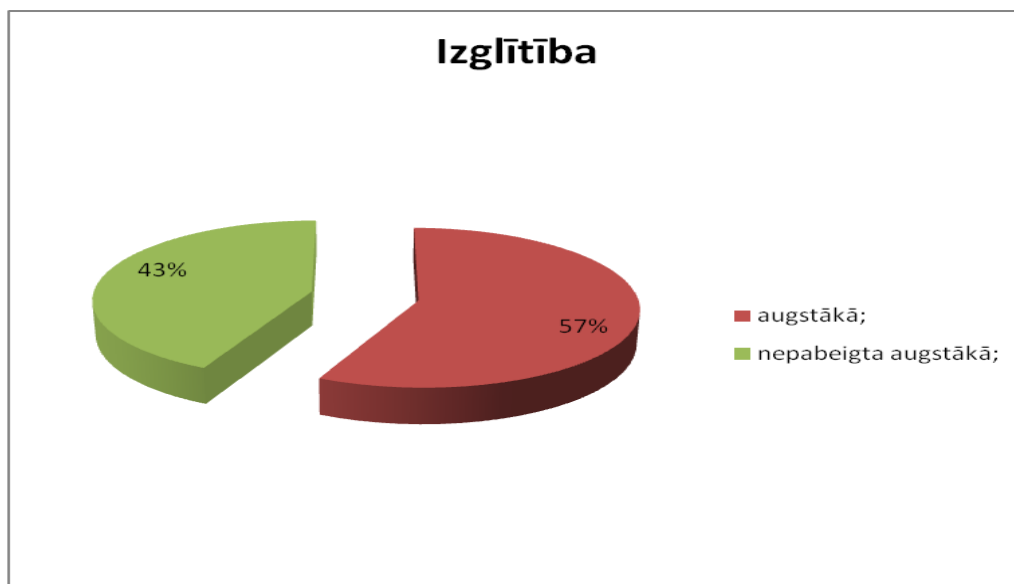
Aptaujas dalībnieku vecums bija robežās no 23 – 57 gadiem. Apkopotie rezultāti (Skat. 3.1. att.) rāda, ka lielākais aptaujas dalībnieku skaits bija robežās no 20-30gadiem – 64% jeb 9 respondenti.



3.1.att. Aptaujas dalībnieku vecuma struktūra

Aptuveni piektā daļa respondenti bija vecuma robežās no 31 – 40 gadiem – 22% jeb 3 respondenti, vismazākais skaits respondentu bija vecuma grupā no 51 – 60 gadiem – 14% jeb 2 respondenti. Kaut arī anketā bija iekļautas vecuma grupas no 41-50 gadiem un 61 un vairāk gadi, tomēr šajās vecumā grupās nebija neviens respondents.

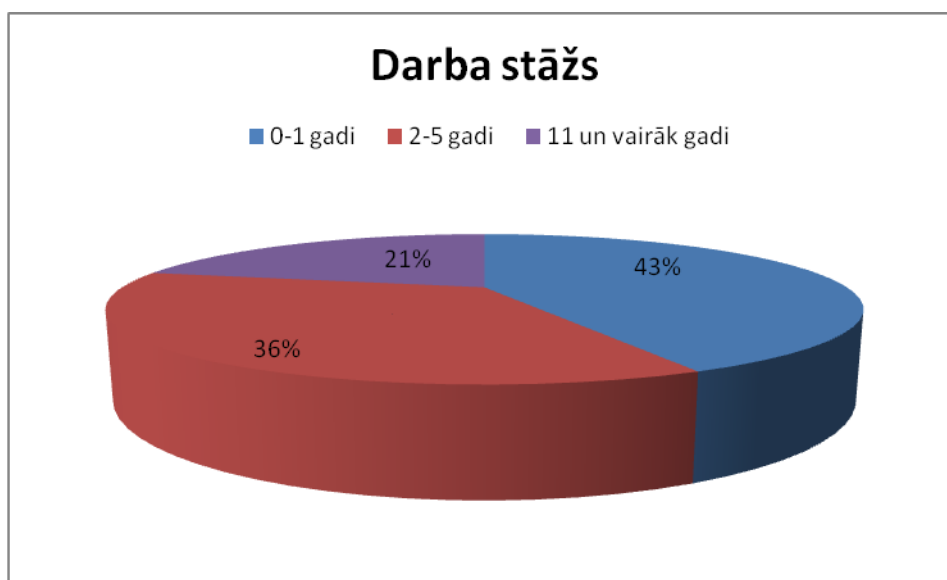
Apkopojot datus par aptaujas dalībnieku izglītību, var redzēt, ka 57% aptaujas dalībnieku ir ar augstāko izglītību, kas liecina par to, ka aptaujas dalībniekiem ir labas teorētiskās zināšanas (Skat. 3.2. att.).



3.2.att Aptaujas dalībnieku izglītības līmeņa struktūra

Tomēr 43% jeb 6 respondentiem ir nepabeigta augstākā izglītība, kas varētu būt izskaidrojams ar to, ka lielākā daļa darbinieku ir jauni un iespējams vēl mācās augstskolā. Kaut arī anketā bija iekļauta vidējās profesionālās izglītības izvēles iespēja, taču neviens respondents nebija ar šādu izglītību.

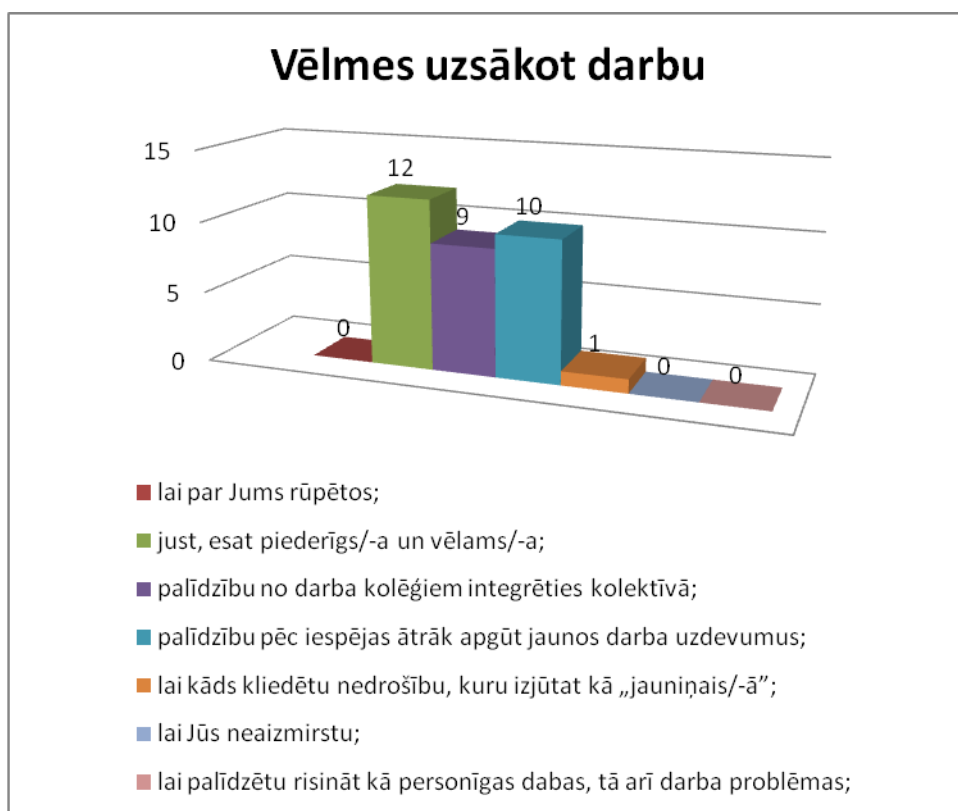
Aptaujas dalībnieku darba stāžs banku un/vai apdrošināšanas sektorā, apkopojot datus, bija no 0,5 – 16 gadiem (Skat. 3.3.att.).



3.3.att. Aptaujas dalībnieku darba stāža struktūra

Vairumam aptaujas dalībnieku jeb 43% respondentu darba stāžs ir līdz 1 gadam. Līdzīgs rezultāts jeb 36% bija respondenti, kuru darba stāžs ir 2 – 5 gadi, no visiem respondentiem šajā kategorijā bija 5 respondenti. Kas nav mazsvarīgi apdrošināšanas organizācijām, 21% jeb 3 respondenti bija ar darba stāžu virs 11 gadiem.

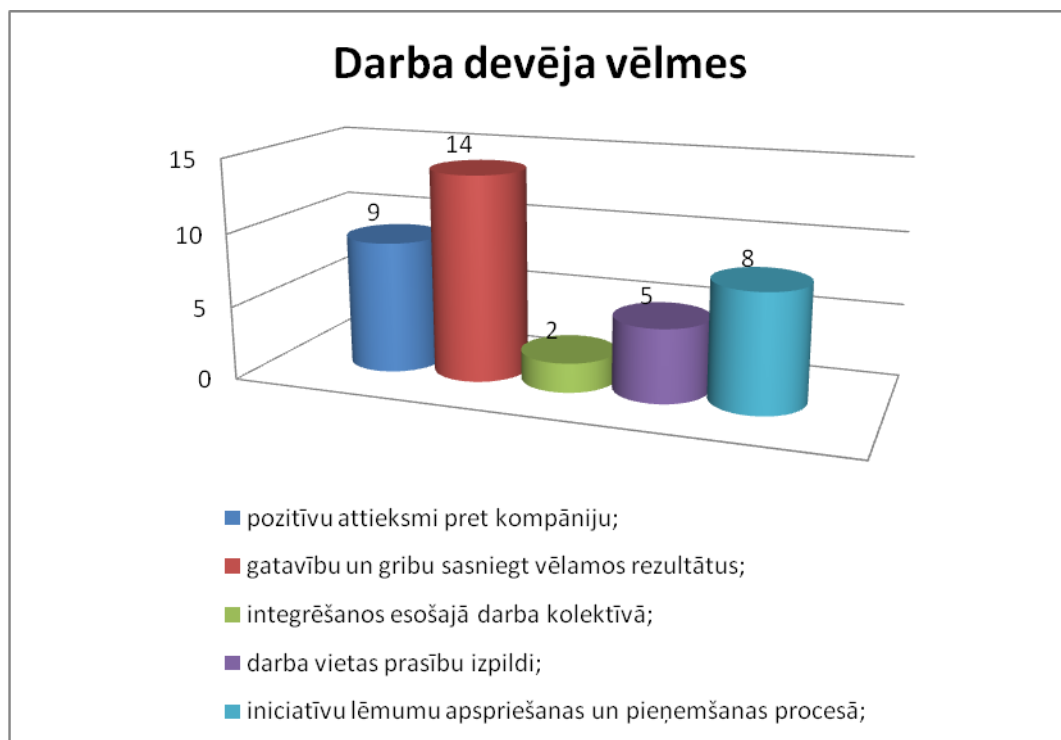
Attēlā 3.4. apkopoti rezultāti par aptaujas dalībnieku vēlmēm uzsākot darbu, aptaujas dalībniekiem tika dota iespēja atzīmēt līdz 3 atbildēm, tomēr vairums respondentu atzīmēja tikai 2 atbildes.



3.4.att. Aptaujas dalībnieku vēlmes uzsākot darbu

Aptaujas rezultāti rāda, ka vairums aptaujas dalībnieku jeb 12 respondenti uzsākot darbu vēlas, lai būtu piederīgs/-a un vēlams/-a. Tāpat kā ne mazāk svarīgu aptaujas dalībnieki uzskatīja jautājumu par palīdzības saņemšanu, lai pēc iespējas ātrāk apgūtu jaunos darba uzdevumus, šo atbildi atzīmēja 10 respondenti. 9 respondenti vēlas, lai darba kolēģi palīdzētu pēc iespējas ātrāk integrēties kolektīvā. Tikai viens aptaujas dalībnieks vēlas, lai uzsākot darbu tiktu kļiedēta nedrošība, kuru viņš izjūt kā „jauniņais”. Nevienam respondentam nebija atzīmētas atbildes pie jautājumiem par vēlmi sajūst rūpes, neviens nebija atzīmējis vēlmi būt neaizmirstams, kā arī atbildi par vēlmi, lai palīdzētu risināt personīgas dabas jautājumus, neviens respondents neatzīmēja.

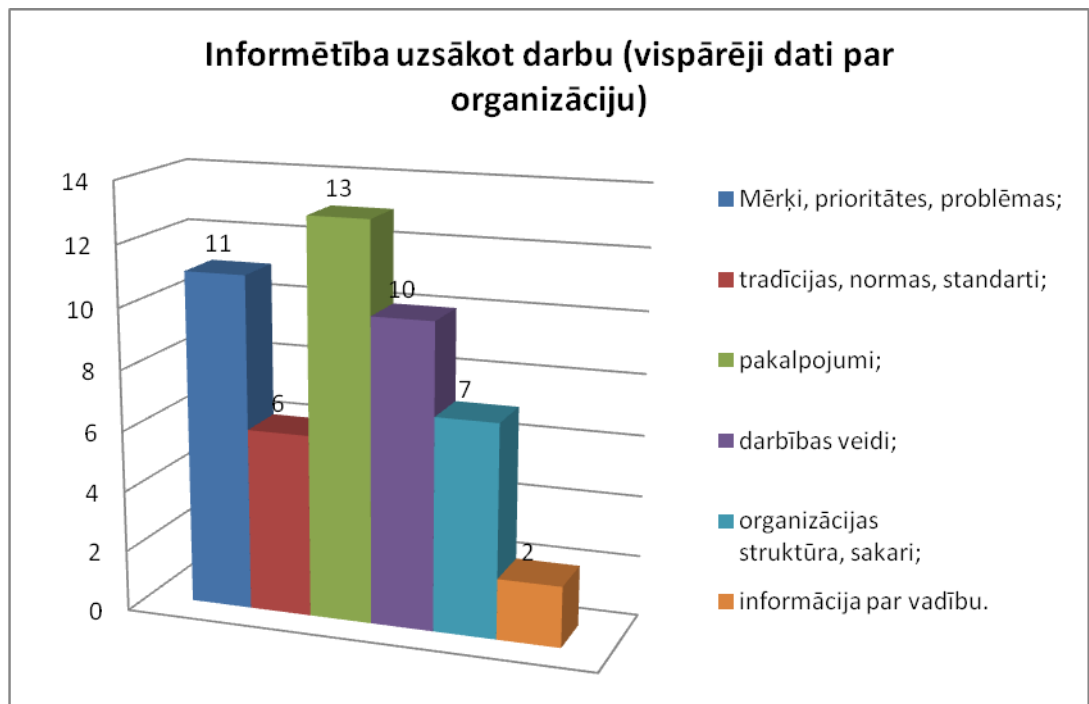
Anketā dalībniekiem tika uzdots jautājums par to, ko pēc viņu domām no viņiem sagaida darba devējs (Skat. 3.5.att.).



3.5.att. Darba devēja vēlmes darbiniekam uzsākot darbu

Šajā jautājumā respondentiem bija iespēja atzīmēt līdz 3 atbilžu variantiem. 100% jeb visi 14 respondenti atbildēja, ka darba devējs no viņiem sagaida gatavību un gribu sasniegt vēlamos rezultātus. Nedaudz mazāk respondentu uzskata, ka darba devējs no viņiem sagaida pozitīvu attieksmi pret kompāniju, šo atbildi atzīmēja 9 respondenti. Par vienu atbildi mazāk jeb 8 aptaujas dalībnieki domā, ka darba devējs no viņiem sagaida iniciatīvu lēmumu apspriešanā un pieņemšanā. Tikai 5 aptaujas dalībnieki bija atzīmējuši atbildi par to, ka darba devējs vēlas, lai tiktu izpildīti darba uzdevumi. Vismazāk jeb 2 respondenti uzskatīja, ka darba devējs vēlas darbinieka integrēšanos kolektīvā.

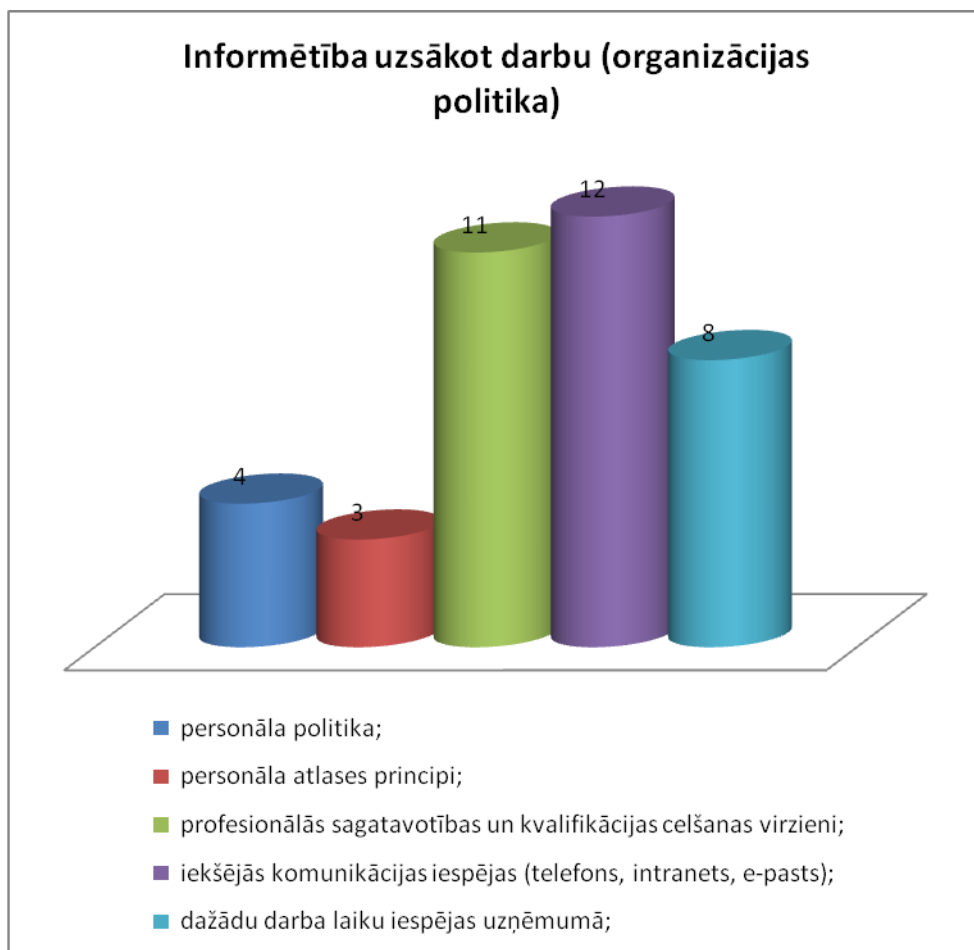
Uz jautājumiem par informācijas saturu, pieejamību un daudzumu, privāto uzkrājumu konsultantiem uzsākot darbu aptaujas dalībnieki varēja atzīmēt neierobežotu jautājumu skaitu. Attēlā 3.6. apkopoti dati par vispārēju informāciju, kāda darbiniekiem tika sniegta, uzsākot darbu AAS „Citadele Life”.



3.6.att. Informētība uzsākot darbu (Vispārējie dati par organizāciju)

Rezultāti rāda, ka visvairāk informācija tika sniegta par pakalpojumiem, ko uzņēmums piedāvā. Šo atbilžu variantu bija izvēlējušies 13 respondenti. Līdzīgs rezultāts – 11 aptaujas dalībnieku, atzīmējuši, ka tikuši informēti par organizācijas mērķiem, prioritātēm un problēmām. Tikai par vienu respondentu mazāk bija atzīmējuši, ka tikuši informēti par organizācijas darbības veidiem. Nedaudz mazāk – 7 respondenti tika informēti arī par organizācijas struktūru un sakariem. Jautājumu par tradīcijām, normām un standartiem atzīmēja 6 aptaujas dalībnieki. Tikai 2 aptaujas dalībnieki bija atzīmējuši, ka tikuši informēti par organizācijas vadību.

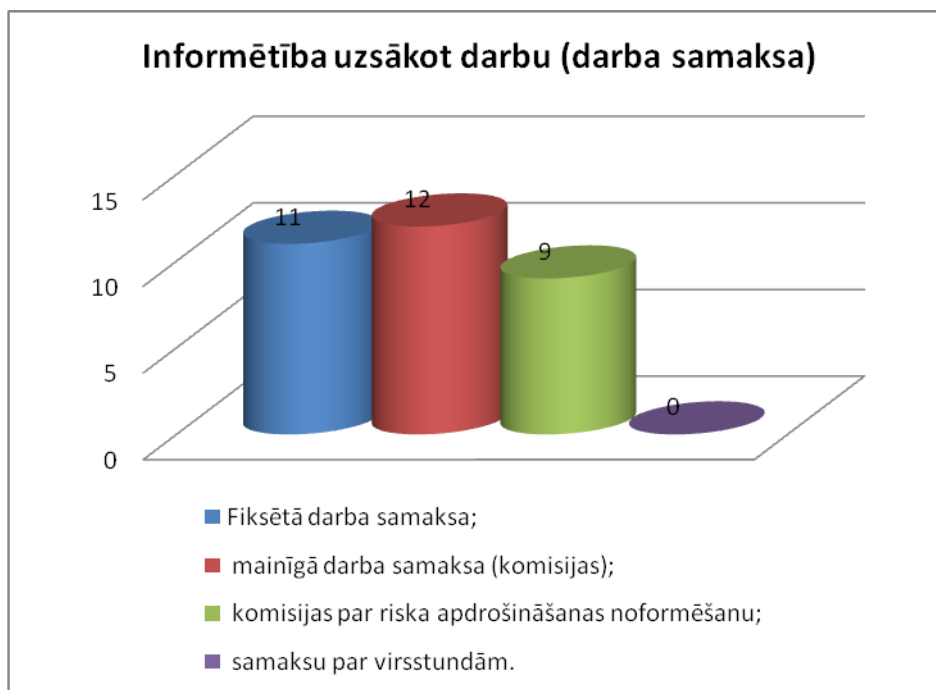
3.7. attēlā apkopoti dati par informētību saistībā ar organizācijas politiku. Kā redzams attēlā, tad visvairāk respondentu - 13 atzīmējuši atbildi par iekšējās komunikācijas iespējām (telefons, intranets, e-pasts).



3.7.att. Informētība uzsākot darbu (organizācijas politika)

11 aptaujas dalībnieku bija informēti par profesionālās sagatavotības un kvalifikācijas celšanas virzieniem. Par trīs aptaujas dalībniekiem mazāk jeb 8 respondenti atbildēja, ka bija informēti par dažādu darba laiku iespējām organizācijā. Uz jautājumiem par personāla politiku un personāla atlases principiem bija informēti vismazāk aptaujas dalībnieku, attiecīgi šīs atbildes atzīmēja 4 un 3 respondenti.

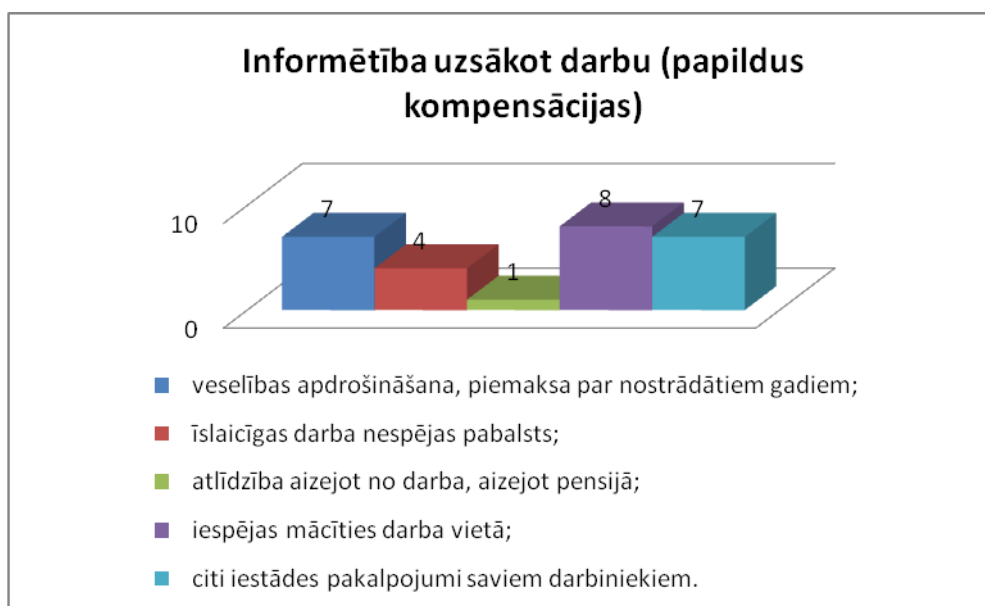
Rezultāti jautājumā par informētību saistībā ar darba samaksu ir apkopoti 3.8.attēlā.



3.8.att. Informētība uzsākot darbu (darba samaksa)

12 aptaujas dalībnieki uzsākot darbu bija informēti, ka atalgojums veidojas no mainīgās darba samaksas jeb komisijām. Tāpat 11 respondenti bija informēti par fiksēto darba samaksu. Tikai 9 aptaujas dalībnieki bija informēti, ka iespējams saņemt papildus komisijas par riska apdrošināšanas līgumu noformēšanu. Neviens no aptaujas dalībniekiem nebija atzīmējis atbilžu variantu – samaksa par virsstundām.

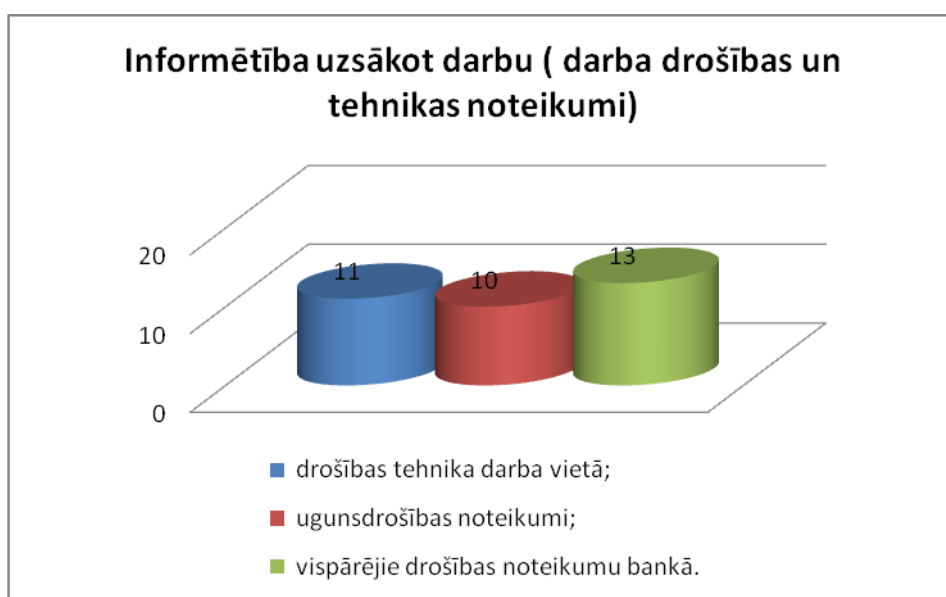
Aptaujas jautājuma par informētību saistībā ar papildus kompensācijām rezultāti apkopoti 3.9.attēlā.



3.9.att. Informētība uzsākot darbu (papildus kompensācijas)

8 no 14 respondentiem atzīmēja atbildi, ka bija informēti par iespējām mācīties darba vietā. Vienāds aptaujas dalībnieku skaits – 7 aptaujas dalībnieki, atzīmēja, ka bija informēti par veselības apdrošināšanu, piemaksām par nostrādātajiem gadiem un arī bija informēti par citiem izdevīgiem iestādes pakalpojumiem saviem darbiniekiem. 4 respondenti bija informēti, ka iespējams saņemt kompensācijas par īslaicīgu darba nespēju. Tikai 1 aptaujas dalībnieks bija informēts, ka aizejot no darba vai aizejot pensijā iespējams saņemt atlīdzību.

Viena no svarīgākajām informācijām, kas būtu jāsaņem uzsākot darbu banku un apdrošināšanas organizācijās ir darba tehnikas un vispārējie drošības noteikumi, jo darbs ir saistīts ar personu datiem, kuriem ir jābūt stingri aizsargātiem, šī jautājuma atbildes apkopotas 3.10.attēlā.

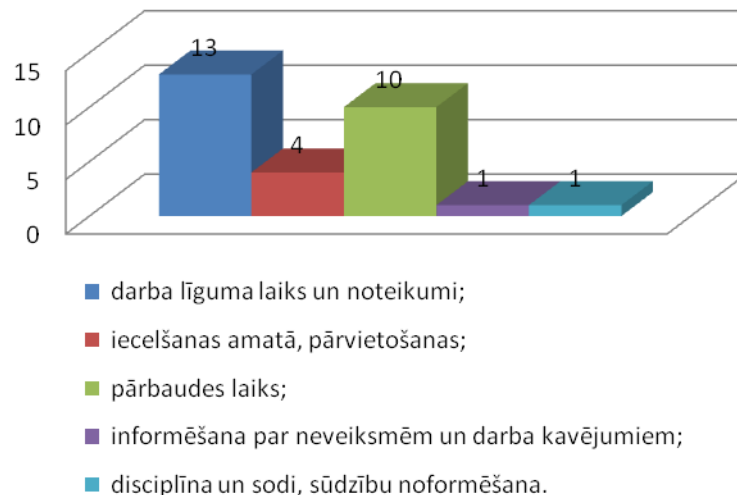


3.10.att. Informētība uzsākot darbu (darba drošības un tehnikas noteikumi)

13 no 14 respondentiem bija informēti par vispārējiem noteikumiem bankā. Jautājumā par darba drošību darba vietā un ugunsdrošības noteikumiem, atbilžu skaits bija līdzīgs, attiecīgi 11 un 10 aptaujas dalībnieku bija informēti par šiem jautājumiem.

Aptaujas dalībnieki atbildēja ar uz jautājumu par iestādes jauno darbinieku informēšanu par darbinieku tiesībām un attiecībām ar organizāciju. Šī jautājuma rezultāti apkopoti 3.11.attēlā.

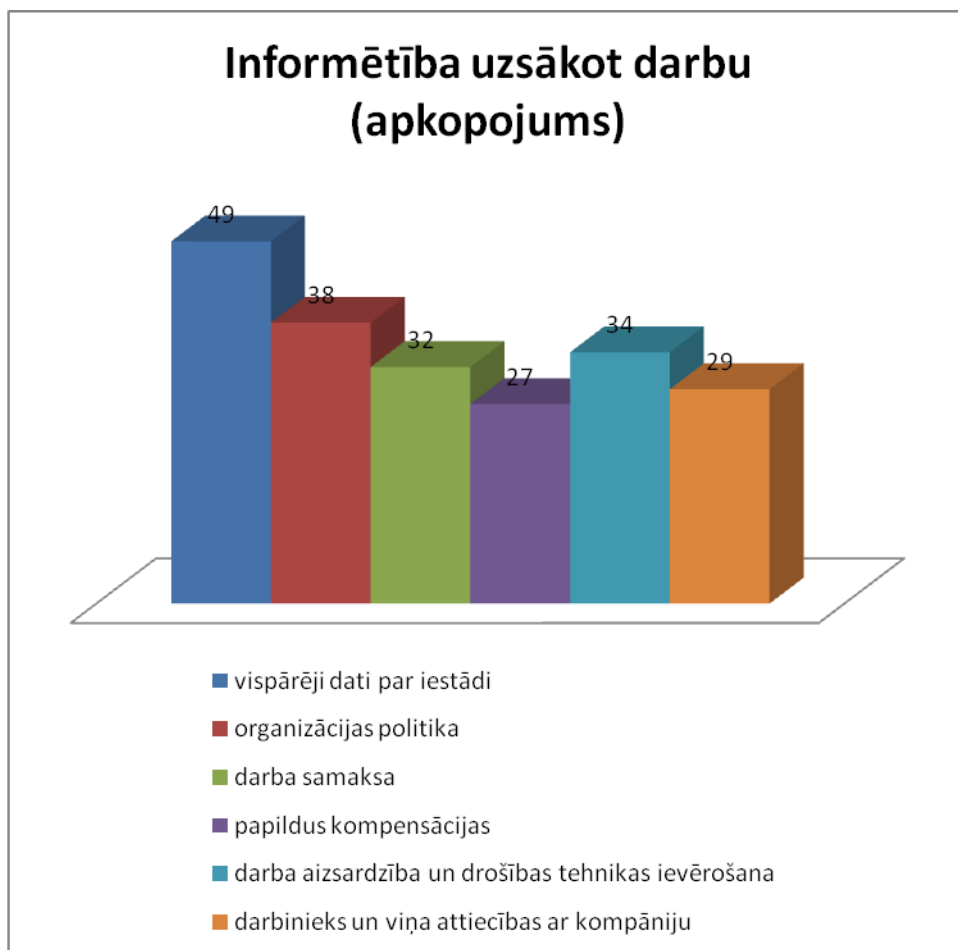
Informētība uzsākot darbu (darbinieka attiecības ar organizāciju)



3.11.att. Informētība uzsākot darbu (darbinieka attiecības ar organizāciju)

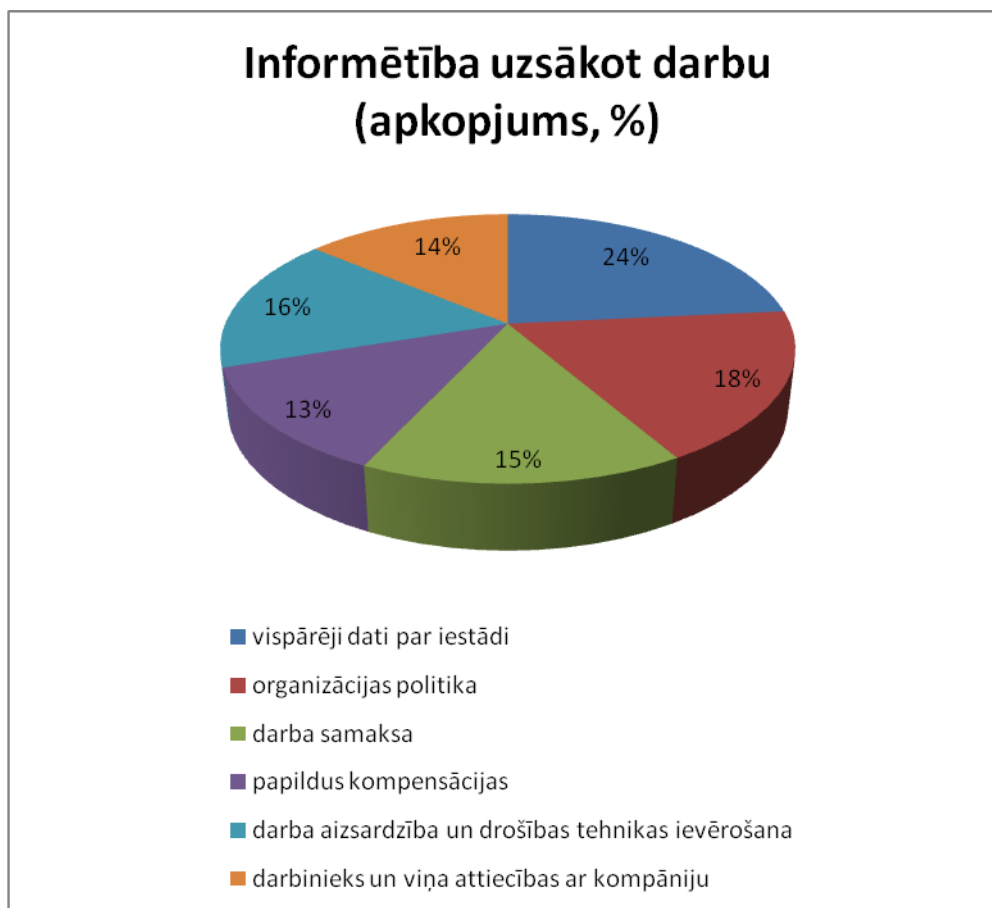
Visvairāk, 13 aptaujas dalībnieku atzīmējuši, ka bijuši informēti par darba līguma laiku un noteikumiem. Tāpat 10 respondenti apstiprina, ka saņēmuši informāciju par pārbaudes laiku. 4 aptaujas dalībnieki atzīmēja, ka bija informēti par amatā iecelšanu un pārvietošanu. Tikai 1 aptaujas dalībnieks ir atzīmējis, ka bijis informēts par nepieciešamību informēt par neveiksmēm un darba kavējumiem. Arī jautājumā par informētību saistībā ar disciplīnu, sodiem un sūdzību noformēšanu bija tikai viena atbilde.

Apkopojot rezultātus par privāto uzkrājumu konsultantu informētību, uzsākot darbu (skat. 3.12.attēlu), var secināt, ka vislielāko vērību AAS „Citadele Life”- darba devējs, tomēr pievērš jauno darbinieku informēšanai par vispārējiem datiem par iestādi un organizācijas politiku. Kopumā šajās sadaļā bija atzīmētas attiecīgi 49 un 38 atbildes. Procentuāli tas sastāda attiecīgi 24% un 18% (skat. 3.13.attēlu).



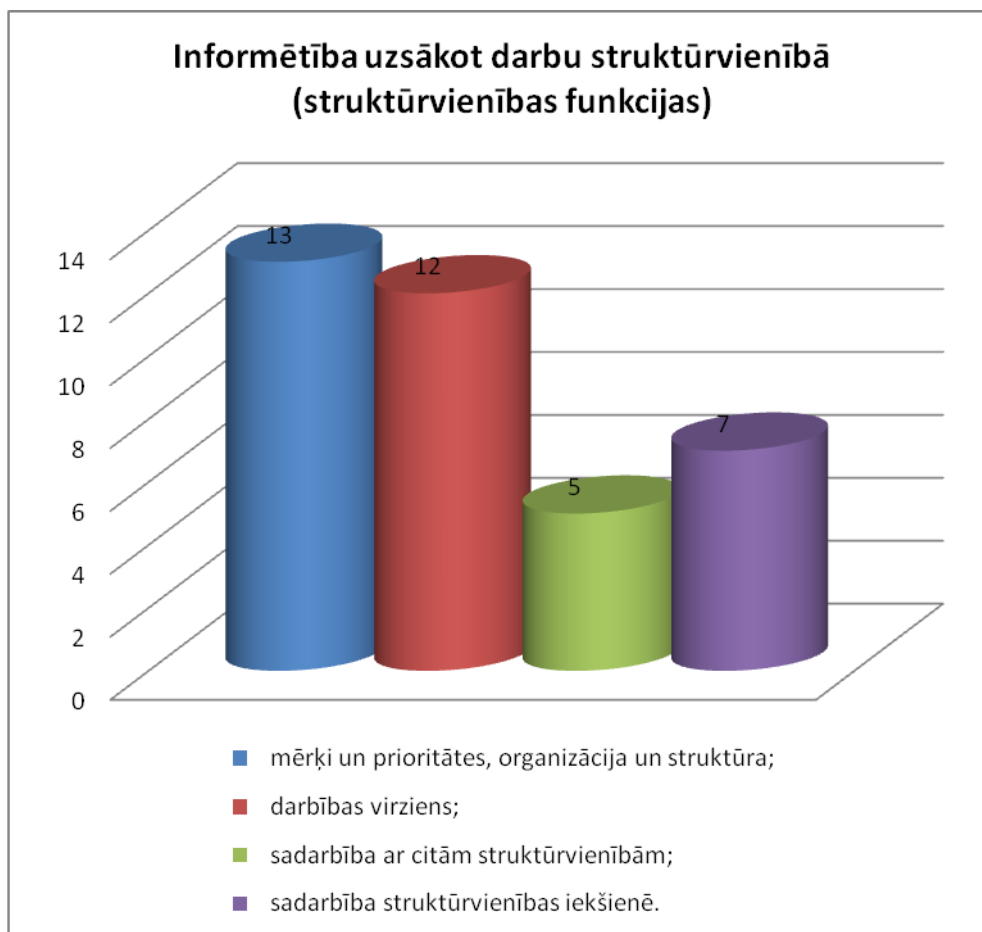
3.12.att. **Informētība uzsākot darbu (apkopojums)**

Tomēr uzmanība tiek pievērsta arī jautājumiem par darba aizsardzību un drošības tehnikas ievērošanu, kur tika saņemtas 34 respondentu atbildes, kas procentuāli veido 16% no visām atbildēm. Gandrīz tikpat informēti darbinieki ir bijuši par darba samaksas jautājumu, kur kopumā bija 32 aptaujas dalībnieku atbildes, kas veido 15% no visām atbildēm par informētību. Ļoti līdzīgs aptaujas dalībnieku skaits bija atbildējis uz jautājumiem par informētību saistībā ar papildus kompensācijām un darbinieku attiecībām ar kompāniju. Šajos jautājumos tika saņemtas attiecīgi 27 un 29 atbildes, kas procentuāli veido 13% un 14% no visām atbildēm par informētību.



3.13.att. **Informētība uzsākot darbu (apkopjums, %)**

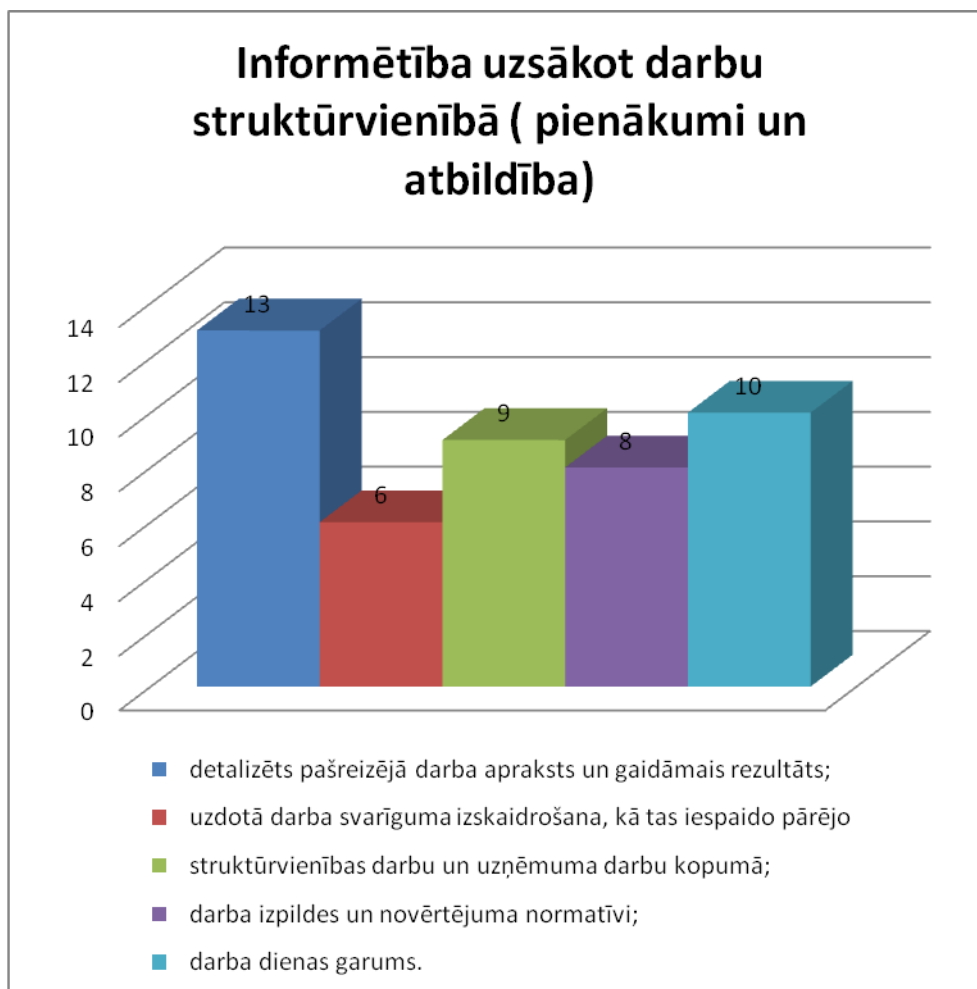
Atsevišķa jautājumu grupa anketā bija veltīta informācijai, ko privāto uzkrājumu konsultanti saņēma uzsākot darbu struktūrvienībā. Arī šajos jautājumos, tāpat kā jautājumos, kas bija attiecināti uz AAS „Citadele Life” kopumā, aptaujas dalībnieki varēja atzīmēt neierobežotu pieejamo atbilžu skaitu. Aptaujas dalībnieki sniegtās atbildes par informētību par struktūrvienības funkcijām apkopotas 3.14. attēlā.



3.14.att. **Informētība uzsākot darbu struktūrvienībā (struktūrvienības funkcijas)**

Lielāka daļa aptaujāto atzīmēja, ka uzsākot darbu struktūrvienībā, tika informēti par organizācijas mērķiem, prioritātēm, par pašu organizāciju un struktūru. Šo jautājumu atzīmēja 13 respondentu. Gandrīz tikpat respondentu - 12 atzīmēja, ka tikuši informēti par darbības virzienu struktūrvienībai. Puse no aptaujas dalībniekiem jeb 7 respondenti atzīmēja, ka tikuši informēti par sadarbību struktūrvienības iekšienē. Nedaudz mazāk jeb 5 respondenti tikuši informēti par sadarbību ar citām struktūrvienībām.

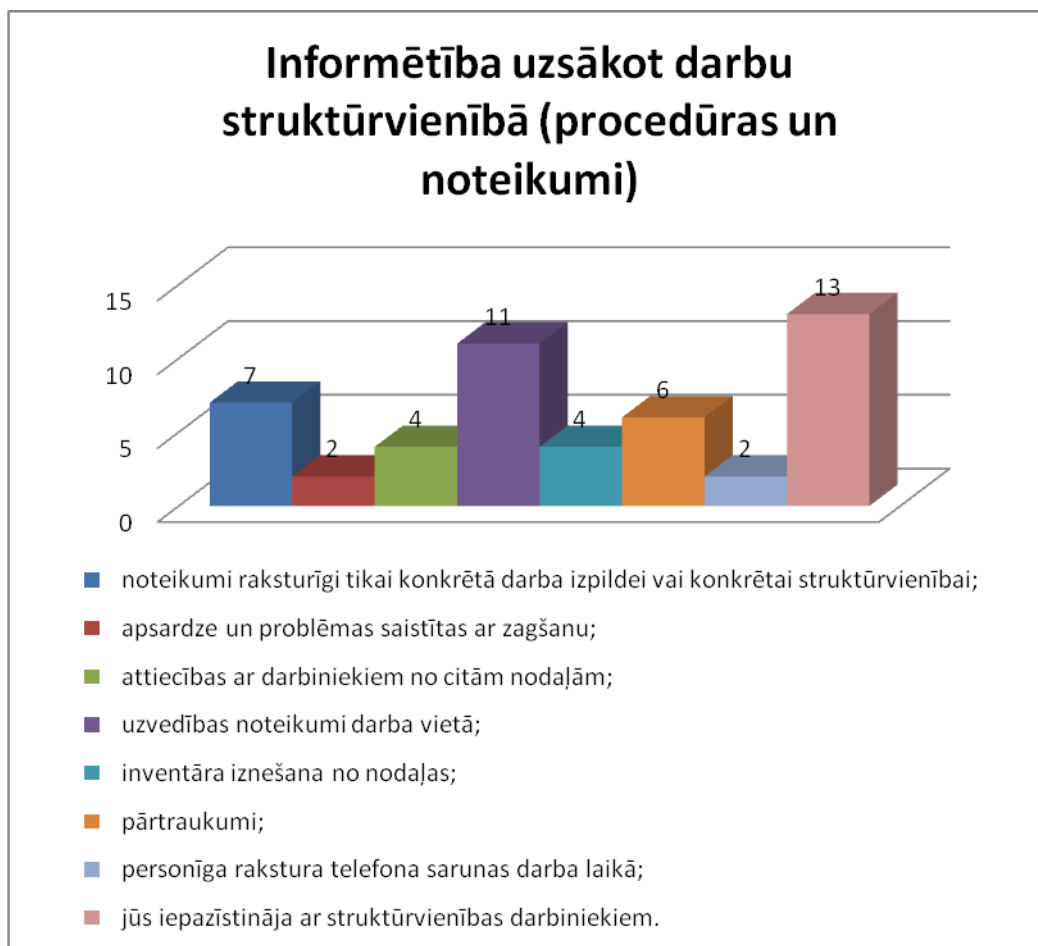
Svarīgs jautājums, par kuru tiek informēts jebkurš darbinieks, stājoties darbā jebkurā uzņēmumā ir informācija par darba pienākumiem un atbildību. Kā redzams no apkopotajiem rezultātiem, kas grafiski doti 3.15. attēlā.



3.15.att. Informētības uzsākot darbu struktūrvienībā (pienākumi un atbildība)

Visvairāk no atbilžu variantiem atzīmēta atbilde par informētību saistībā ar pašreizējo darba aprakstu un sagaidāmo rezultātu, šo atbilde bija 13 respondentiem. 10 aptaujas dalībnieki atbildēja, ka bijuši informēti par darba dienas garumu. Gandrīz tikpat jeb 9 respondenti atbildēja, ka bija informēti par struktūrvienības darbu un organizācijas darbu kopumā. Uz jautājumu par informētību par darba izpildi un normatīviem tika saņemtas 8 apstiprinošas atbildes. Vismazāk atbilžu no aptaujas dalībniekiem bija jautājumā par informētību saistībā ar uzdotā darba svarīguma izskaidrošanu un kā tas iespaido pārējās darbības, šeit tika saņemtas 6 apstiprinošas respondentu atbildes.

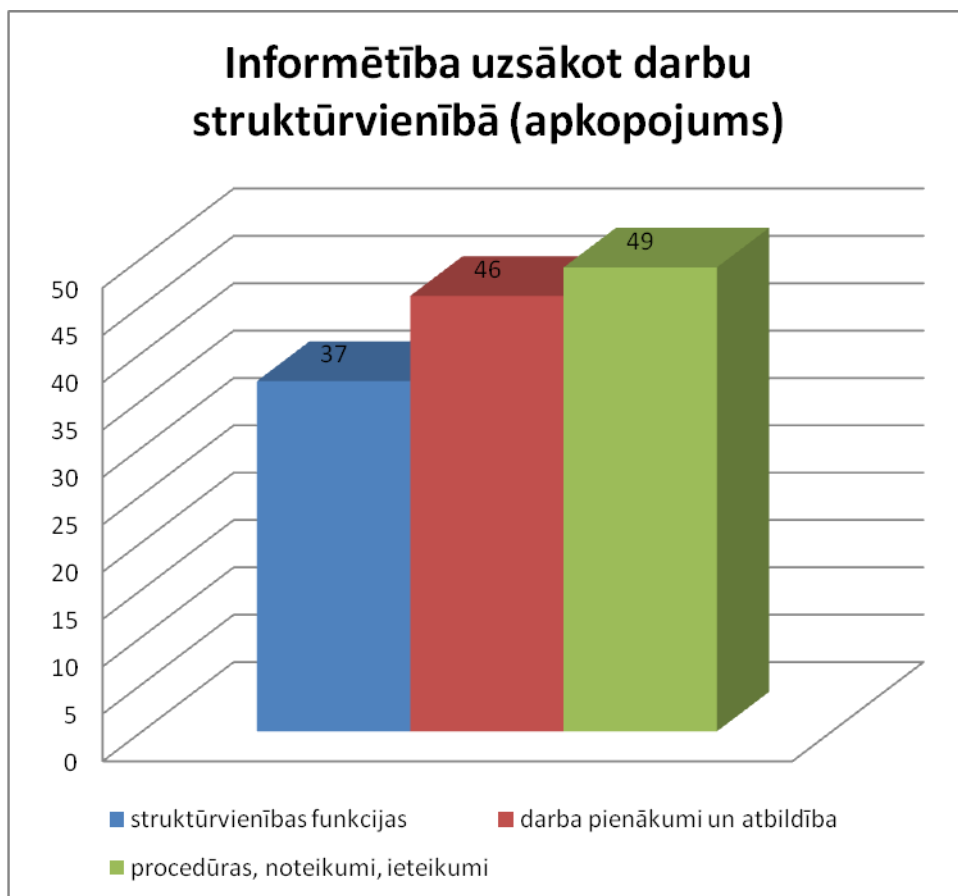
Atsevišķā, plašā jautājumā tika formulēta informācijas iegūšana par nodaļas darba procedūrām, noteikumiem un ieteikumiem. Kā redzams 3.16. apkopotajos rezultātos – 13 dalībnieki, uzsākot darbu AAS „Citadele Life” ir iepazīstināti ar struktūrvienības darbiniekiem.



3.16.att. **Informētība uzsākot darbu struktūrvienībā (procedūras un noteikumi)**

Tāpat 11 aptaujas dalībnieki ir bijuši informēti par uzvedības noteikumiem darbavietā. Jautājumā par informētību par noteikumiem, kas raksturīgi noteiktai darba izpildei vai struktūrvienībai, tika saņemtas 7 apstiprinošas atbildes. 6 aptaujas dalībnieki tika informēti par pārtraukumiem. 4 apstiprinošas atbildes bija divos jautājumos, viens no tiem bija informētība par attiecībām ar citu struktūrvienību darbiniekiem, bet otrs informētība par inventāra iznešanu no darbavietas. Vēl divos jautājumos bija vienāds atbilžu skaits, kuros tika saņemtas katrā 2 apstiprinošas atbildes, viens no jautājumiem bija informētība par apsardzi un problēmām saistībā ar drošību, bet otrs bija informētība par personīga rakstura telefona sarunām darba laikā.

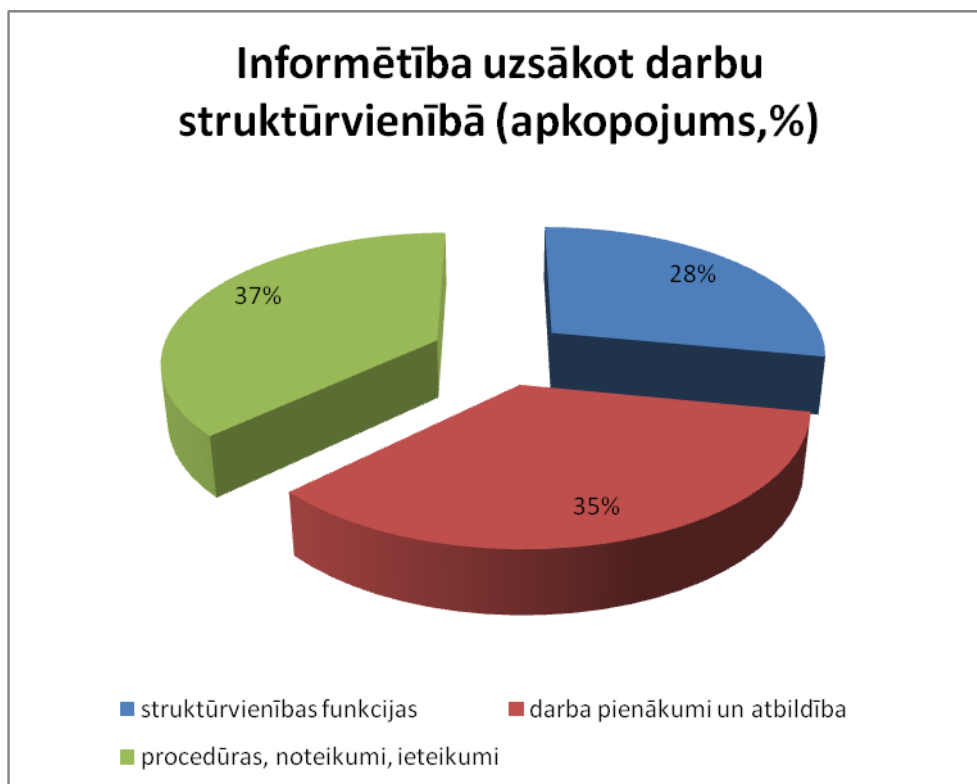
Apkopojot iegūtos rezultātus par jauno privāto uzkrājumu konsultantu informētību, uzsākot darbu struktūrvienībā, visvairāk, 49 atbildes atzīmētas jautājumā par jauno darbinieku iepazīstināšanu ar struktūrvienības procedūrām, noteikumiem un ieteikumiem (skat. 3.17. attēlu).



3.17.att. Informētība uzsākot darbu struktūrvienībā (apkopojums)

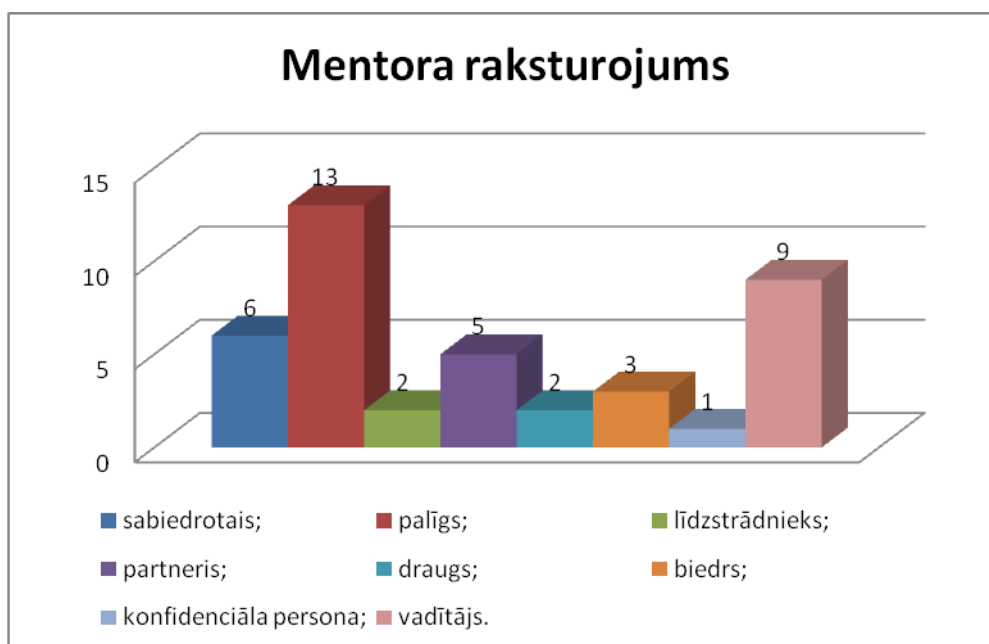
Otrs jautājums, par kuru saņemtas visvairāk atbildes ir par jauno darbinieku informētību par darba pienākumiem un atbildību, kur saņemtas 46 atbildes. Vairumu šo atbilžu sedz atzīmētais atbildes variants par darba dienas garumu. Vismazākā aktivitāte vērojama atbildēs par struktūrvienības funkcijām, kur saņemtas 37 atbildes.

Kā redzams procentuālā izteiksmē, kas dota 3.18. attēlā, uz jautājumu par struktūrvienības procedūrām, noteikumiem un ieteikumiem saņemtas 37% atbilžu, attiecīgi uz jautājumiem par darba pienākumiem un atbildību – 35% un vispārīgiem jautājumiem par struktūrvienības funkcijām – 28% atbilžu.



3.18.att. **Informētība uzsākot darbu struktūrvienībā (apkopojums, %)**

Jautājumā, kādi ir būtiskākie vārdi, kā aptaujas dalībnieki raksturotu mentoru, aptaujas dalībnieki drīkstēja izvēlēties un atzīmēt 3 atbilžu variantus no astoņiem. Rezultāti apkopoti 3.19.attēlā.

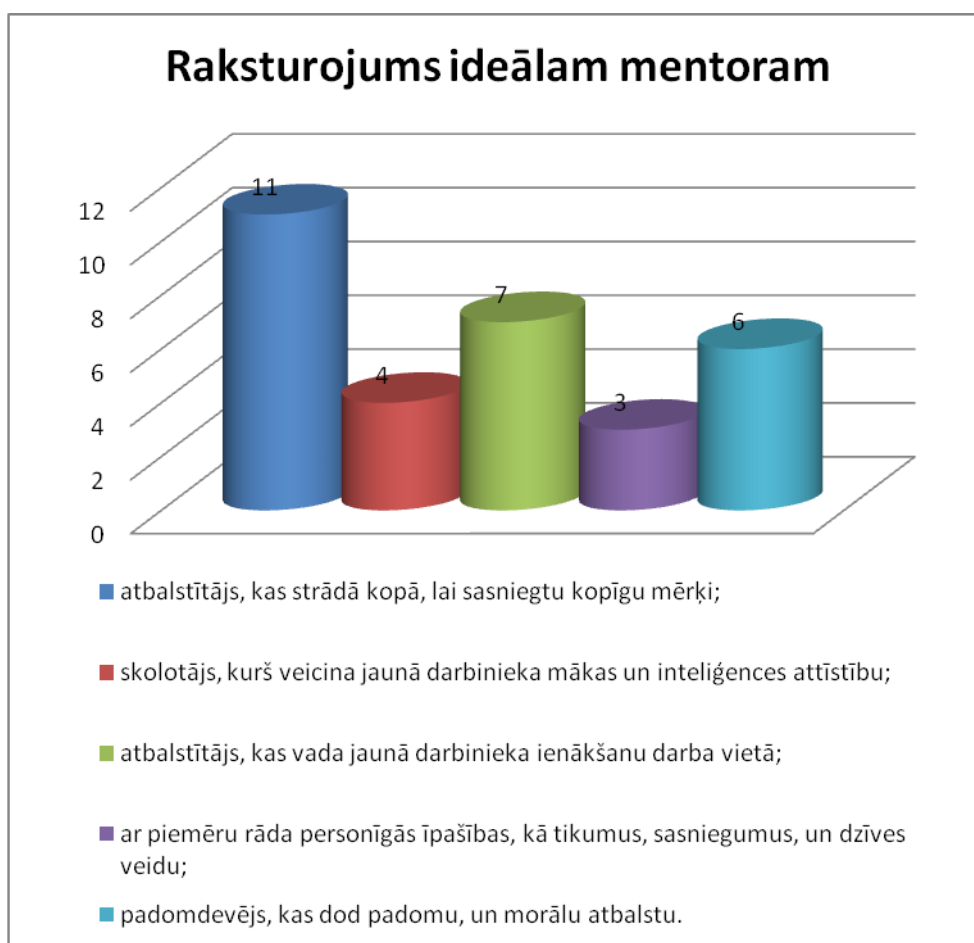


3.19.att. **Mentora raksturojums**

Kā redzams no sniegto atbilžu rezultātiem, vairākums aptaujas dalībnieku, uzskata mentoru par palīgu. Šādu atbildes variantu atzīmējuši 13 respondenti. Otra populārākā atbilde

bija, ka mentors tiek uzskatīts kā vadītājs. Šādu atbilžu varianti atzīmējuši 9 respondenti. 6 aptaujas dalībnieki uzskata mentoru par sabiedroto. Gandrīz tikpat jeb 5 respondenti mentoru uzskata par parteri. Mentoru par biedru uzskata 3 aptaujas dalībnieku. Jautājumos vai mentoru jūs uzskatāt par līdzstrādnieku un draugu tika sniegtas divas apstiprinošas atbildes. Tikai viens aptaujas dalībnieks mentoru uzskata par konfidenciālu personu.

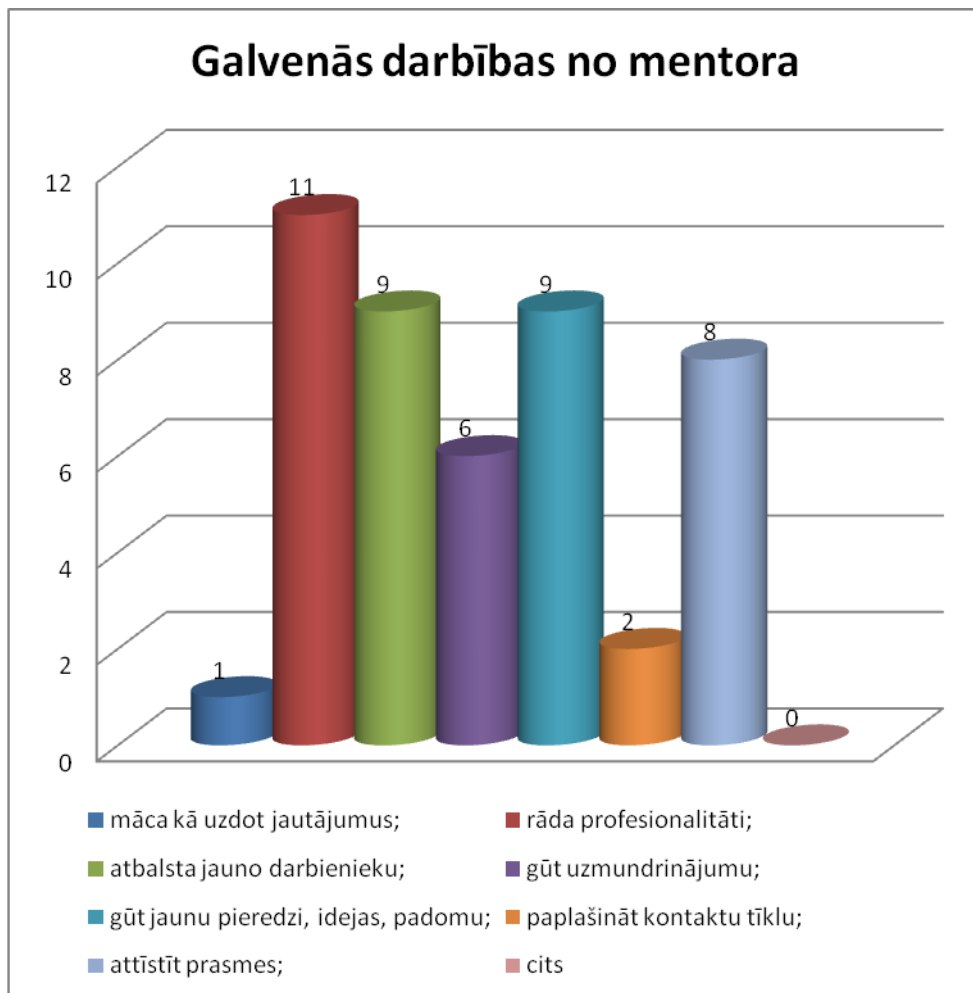
Raksturojot ideālu mentoru, aptaujas dalībniekiem tika dota iespēja atzīmēt divus atbilžu variantus no pieciem. Šī jautājuma rezultāti ir apkopoti 3.20.attēlā.



3.20.att. **Raksturojums ideālam mentoram**

Visvairāk, 11 aptaujas dalībnieku, uzskata, ka ideāls mentors ir atbalstītājs, kas strādā kopā, lai sasniegtu kopīgu mērķi. Nedaudz mazāk jeb 7 respondenti uzskata, ka mentora ir jābūt atbalstītājam, kas vada jaunā darbinieka ienākšanu darba vietā. 6 aptaujas dalībnieki uzskata, ka mentoram jābūt padomdevējam, kad dod padomus un morālu atbalstu. Jautājumā vai jūs mentoru uzskatāt par skolotāju, kurš veicina jaunā darbinieka māku un attīsta darbinieka inteliģenci, tika saņemtas 4 apstiprinošas atbildes. 3 respondenti uzskata, ka mentoram ar piemēru jābūt personīgās īpašības, kā tikumus, sasniegumus, un dzīves veidu.

Pēdējais aptaujas jautājums dalībniekiem tika par to kādas darbības viņi sagaida no sava mentora, atbildot uz kuru varēja atzīmēt neierobežotu atbilžu skaitu starp dotajiem astoņiem atbilžu variantiem, kā arī bija iespēja dot savu atbilžu variantu. Atbilžu rezultāti apkopoti 3.21.attēlā.



3.21.att. Galvenās mentora darbības

Vispopulārākā atbilde starp respondentiem bija, ka viņi no mentora sagaida, lai tas rāda profesionalitāti, šo atbildi atzīmēja 11 respondenti. Divos jautājumos respondenti atbildēja ar vienādu atbilžu skaitu, viens no tiem bija, ka no mentora tiek sagaidīts atbalsts jaunajiem darbiniekiem, bet otrs jautājums bija, ka no mentora tiek saigaidīta iespēja gūt jaunu pieredzi, idejas un padomus. Šajos jautājumos tika sniegtas 9 apstiprinošas atbildes. 8 respondenti no mentora sagaida, lai tas attīstītu darbinieku prasmes. Gūt uzmundrinājumu vēlas no mentora sagaidīt 6 respondenti. 2 aptaujas dalībnieki sagaida no mentora, ka tas paplašinās kontaktu loku. Tikai 1 respondents sagaida, ka mentors mācīs kā uzdot jautājumus. Neviens respondents nesniedza savu atbilžu variantu.

3.3. Ekspertu intervijas analīze

3.3.1. Citadeles bankas personāla daļas speciālista viedoklis

Uz jautājumu „**Ko, pēc Jūsu domām, organizācija sagaida no jaunajiem darbiniekiem?**”, personāla speciālistes stāsta, ka kopumā Citadele grupa no darbiniekiem sagaida vēlmi strādāt, ieinteresētību tajā, ko viņi dara un kompetences. Kompetences plašā nozīmē, gan sociālās, tādas kā orientācija uz rezultātu, vēlme saprast biznesu, gan arī informācijas meklēšanas spējas, klientu izzināšanai, tām pozīcijām ar kurām ir jāstrādā ar klientu. Viņa piebilst, ka kompetences arī tādā izpratnē, kā prasmes, jo noteiktos amatos ir nepieciešamība strādāt, piemēram, ar Excel programmu, dubultajiem SQL skriptiem, macrosiem, kas, protams, prasa zināšanas par šīm lietām. Noteicošie faktori, pēc personāla speciālistes teiktā, ir vēlme darīt un ieinteresētība. Viņa piebilda, ka no privāto uzkrājumu konsultantiem, tiek sagaidīta orientācija uz klientu apkalpošanu un spēja sasniegt rezultātu, kā arī spēja nedefinēt mērķi, sasniegt šo mērķi un galvenais vēlme to darīt.

Otrais jautājums intervijā : „**Ko, pēc Jūsu domām, darbinieks sagaida no jaunā darba devēja?**”, Viņa, stāsta, ka galvenais, ko jaunais darbinieks sagaida ir iespēju izaicinājumiem, kuri var būt dažādi, ja runā par privāto uzkrājumu konsultantiem, tad viens no izaicinājumiem var būt pelnīt nevis minimālo summu, bet gan pelnīt vairāk un parādīt, ko viņš var, kā arī iespēju sevi attīstīt, ko viņš iespējams nav varējis darīt iepriekšējos amatos vai arī iepriekšējais darba devējs to nav varējis nodrošināt. Viņasprāt, jaunais darbinieks noteikti sagaida, ka viņš tiks apmācīts un viņam tiks parādīta virzība, tas ceļš, pa kuru būtu jāiet, lai viņš nemaldītos un ātrāk spētu adaptēties jaunajai darbavietai.

Nākamais jautājums: „**Pēc kādiem kritērijiem notiek mentoru atlase?**”, Viņas atbilde bija, ka mentori parasti tiek meklēti iekšēji - struktūrvienības ietvaros, bet, protams, ir jāskatās kādas īpašības un prasmes ir jāattīsta mentoram, un arī kāds ir struktūrvienības darbības veids. Ja runā par privāto uzkrājumu konsultantiem, tad viennozīmīgi mentoram ir jābūt no iekšienes, jo AAS „Citadele Life” darbības specifika uzliek par nepieciešamību mentoram likt saprast pārdošanas nianšes jaunajam darbiniekam, parādot iespējami īsāko un efektīvāko ceļu pa kuru viņam būtu jāiet. Šajā adaptācijas periodā no ārienes varētu būt kādas apmācības, piemēram, vispārējās apmācības par „Citadele Life” produktiem.

Viņa par mentoriem saka, ka par mentoru var kļūt tāda persona, kurai ir labas zināšanas, ne tikai par produktu, bet arī lai tam būtu bijusi pieredze problēmsituāciju risināšanā un lai viņš būtu orientēts uz rezultātu. Tas ir būtiski tādēļ, lai jaunajam darbiniekam varētu pastāstīt,

ka, piemēram, man bija mērķis un kā es šo mērķi sasniedzu, savukārt, jaunais darbinieks no tā iegūst pamatus tam kā attīstīties, lai sasniegtu savus izvirzītos mērķus.

Personāla speciāliste stāsta, ka ļoti svarīgi ir, lai mentoram ir vēlme nodot savas zināšanas citam un vēlme izglītēt, attīstīt vai palīdzēt attīstīties jaunajiem privāto uzkrājumu konsultantiem. Tas kā AAS „Citadele Life” sagatavo mentorus ir pārsvarā viņiem tiek radīta iespēja iegūt zināšanas, kas nav iespējams bez pašu mentoru līdzdalības. Runājot par materiālo atbalstu, pēc strukturālajām izmaiņām, kad tika izveidotas grupas, mentors pats ir ieinteresēts pēc iespējas labāk sagatavot savus, gan jaunus darbiniekus, gan arī esošos grupas dalībniekus, jo tas ietekmē viņa atalgojumu. Vēl viens pozitīvais aspekts mentoram ir tas, ka būt par mentoru, tas savā ziņā ir gods.

Viņa uzskata, ka būtiskākie vārdi, kas raksturo mentoru ir atbalstītājs, kā arī palīgs zināšanu nodošanā un viennozīmīgi ir uzskatāms kā vadītājs, lai jaunais darbinieks nekļūdīgi tiktu ievadīts jaunajā darbavietā. Mentoram ir jājūt laiks, kad darbinieks ir gatavs patstāvīgi rīkoties.

Nākamais jautājums: „**Kādam, pēc Jūsu domām, būtu jābūt ideālam mentoram?**” Viņa uz vārdu „ideāls” vienmēr ir raudzījusies ar pietāti, jo tas ir ļoti nosacīti. Viņa turpina, ka mentoram ir jābūt ar lielu pielāgošanās spēju, spēju saprasties arī ar neideālo darbinieku, kā arī viņam būtu jāpiemīt lielai empātijai, tad to varētu uzskatīt par ideālu mentoru.

Uz jautājumu: „**Kādas darbības būtu jāveic mentoram?**” Personāla speciāliste atbildēja, ka mentoram būtu jāveic izglītošana un izskaidrošana, proti, izglītošana tādā ziņā, ka privāto uzkrājumu konsultantam ir noteikts zināšanu apjoms, kas viņam ir vajadzīgs, lai viņš spētu strādāt. Protams, ka jaunajam darbiniekam arī pašam ir jāprot atrast informācija, taču mentoram vajadzētu būt tam, kurš parāda, kur šo informāciju atrast, kas ir galvenais šajā informācijas avotā un kuriem aspektiem vajag pievērst mazāku uzmanību. Nozīmīgi jaunajiem privāto uzkrājumu konsultantiem ir parādīt to, kā konkrētās situācijās vajadzētu rīkoties vai tieši pretēji, kā nevajadzētu rīkoties.

Uz jautājumu: „**Kāpēc Citadele Life tika ieviesta mentoringa programma jauno darbinieku adaptācijai?**” Viņa atbildēja, ka vēlas pieskarties vēsturei, kas ir saistīta tieši ar Citadele grupu. Citadele grupā, kas tieši attiecas uz klientu apkalpošanas centriem un filiālēm, šāda veida mentorēšana un mentoringa programmas darbojās jau diezgan ilgu laiku jau sākot ar Parex banku, taču pārmaiņas, kas skāra Parex banku kļūstot par Citadele banku, nedaudz skāra arī šo mentoringa programmu darbību. Kaut arī pārmaiņu laikā darbojās klientu apkalpošana nebija konkrēti definēts, kurš tad ir mentors. Ieviešot klientu apkalpošanas standartus un nosakot karjeras kāpnes, kopumā, kas attiecas uz Citadele grupu un ir saistīts ar

klientu apkalpošanu ir nedefinēts, ka vecākie klientu apkalpošanas speciālisti, kuriem ir pieredze, kuri ir lojāli uzņēmumam, kuriem ir attieksme un sapratne kur uzņēmums dodas, ir tie, kuri apmāca un ievirza darbā jaunus klientu apkalpošanas speciālistus. Ja runā par AAS „Citadele Life”, tad tas notika tāpēc, ka uzņēmums ir saistīts ar aktīvo pārdošanu un tā, savukārt, ir diezgan īpatnēja un atšķirīga no parastās pārdošanas. Aktīvajā pārdošanā ir ļoti svarīga jauno darbinieku ievadīšana jeb adaptācija jaunajā darbavietā. Citadele Life tas izveidojās tādēļ, ka sākotnēji esot vienai pārdošanas daļai izveidojās pieredzējuši darbinieki, kuri bija spējīgi nodot savas zināšanas jaunajiem darbiniekiem. Vēl viens faktors bija tas, ka pārdošanas daļa kļuva lielāka un bija jāizveido grupas, kuras būtu 5-7 darbinieku lielas un šie pieredzējušie darbinieki šīs grupas vadītu, vienlaicīgi esot arī par mentoriem jaunajiem privāto uzkrājumu konsultantiem. Šādas izmaiņas jau tika paredzētas izstrādājot 5 gadu stratēģisko plānu.

Kā nākamais jautājums sekoja:” **Kādas pārmaiņas sagaidījāt veicot struktūras maiņu – ieviešot mentorus?”** Par sagaidāmo rezultātu personāla speciāliste stāsta, ka sākotnēji tika skaidri definēts, tas, kuri ir šie cilvēki, kas var un grib būt par mentoriem, kā arī tika nodrošināts, tas, ka jaunie darbinieki jau uzzin, kurš būs viņu mentors un grupas vadītājs. Savukārt mentoriem tika dota iespēja nosacīti veidot savu grupu un veidot savas grupas rezultātus, sagaidījām, ka tas uzlabos pārdošanas rezultātus kopumā. Vēl tika sagaidīts, ka šo grupu vadītāji (mentori) pa tiešo atbalstot savus grupas dalībniekus, var redzēt kā šie darbinieki attīstās, var skaidrāk redzēt katru indivīdu, viņu stiprās, vājās puses un arī attīstāmās puses. Ar šo soli tiek sagaidīts, ka motivācija būs, gan mentoram, gan arī darbiniekiem, jo tikai komunikācijas rezultātā viņa var viens otru papildināt, gan kompetencēs, gan zināšanu pārnēsē.

Pēdējais jautājums intervijas noslēgumā bija: „**Kā, pēc Jūsu domām, šīs strukturālās izmaiņas ir mainījušas darba atmosfēru kolektīvā?”** Viņa stāsta, ka šīs strukturālās izmaiņas ir mainījušas darba atmosfēru kolektīvā un kā viņa jūt, tad ir mainījies mikroklimats. Tā kā šīs izmaiņas nenotika uzreiz izveidojoties Citadele Life, bet gan nedaudz vēlāk, tad, protams, darbiniekiem ir nepieciešams laiks, lai pielāgotos jaunajai struktūrai, bet, viņasprāt, tas ir veicinājis, gan pārdošanas rezultātu pieaugumu, gan savstarpējo sapratni, gan arī savstarpējo atbalstu, kas bija, bet šobrīd tas fokusējas vairāk katras šīs grupas ietvaros.

Kopumā šī intervija ar AAS „Citadele Life” personāla daļas speciālisti bakalaura darba autoram deva plašu redzējumu, kā uz mentoringa programmu organizācijā raugās personāla

speciālists. Atbildes uz jautājumiem bija ļoti izsmeļošas un izskaidrojošas, kas ļaus izdarīt precīzākus secinājumus un veikt precīzus priekšlikumus.

3.3.2. AAS „Citadele Life” pārdošanas daļas vadītāja viedoklis

Pirmais jautājums pārdošanas daļas vadītājam bija **„Ko, pēc Jūsu domām, organizācija sagaida no jaunajiem darbiniekiem?”** Uz ko viņš atbildēja, ka organizācija no jaunajiem darbiniekiem sagaida, lai jaunais darbinieks iejustos kolektīvā, lai jaunais darbinieks pielietotu veiksmīgi savas profesionālās prasmes. Profesionālās prasmes parasti tiek izvērtētas atlases intervijās. Pēc viņa teiktā, organizācija sagaida, lai darbinieka darbības būtu vērstas uz kopēju mērķu sasniegšanu.

Uz nākamo jautājumu **„Ko, pēc Jūsu domām, darbinieks sagaida no jaunā darba devēja?”** Pārdošanas nodaļas vadītājs sniedza atbildi, ka, pirmkārt, jaunais darbinieks sagaida atbalstu, veiksmīgu ievadīšanu darbā, rūpīgi izskaidrošanu par pienākumiem un noteikumiem darbā, lai viņš spētu pielāgoties darba videi. Kā arī darba devējam ir jānodrošina patīkama darba vide.

Viņš stāsta, ka jautājumi, par kuriem tiek informēts darbinieks uzsākot darbu ir: darba pienākumi, darba process, mērķi un kā darbiniekam tiks nodrošināta apmācība, un kā notiks šīs adaptācijas posms. Jautājumi, kas vairāk ir saistīti ar struktūrvienības īpatnībām, par kuriem darbinieks tiek informēts ir: kāda ir Citadele Life vieta kopējā bankas struktūrā, kāda ir sadarbība ar citām struktūrvienībām un kādus rezultātus no mums sagaida akcionāri.

Pēc pārdošanas daļas vadītāja domām, būtiskākie vārdi, ka raksturo mentoru ir atbalsts, iedvesma un aizrautība ar to, ko viņš dara. Mentors ir tas, kurš rāda priekšzīmi ar savām darbībām un profesionalitāti, lai jaunajam darbiniekam būtu vēlme sekot šim mentoram.

Pēc viņa domām, ideālam mentoram būtu jābūt profesionālim savā jomā, zinošam, jāsniedz nepieciešamais atbalsts, jārada iedvesma jaunajā darbiniekā un jāatbalsta grūtos brīžos.

Darbības, kas būtu jāveic mentoram, pēc pārdošanas daļas vadītāja domām, ir ikdienas atbalsts darbā un lai mentors būtu pieejams tad, kad rodas pēc viņa nepieciešamība.

Uz jautājumu par Citadele Life strukturālajām izmaiņām, kādēļ tās notika un tika ieviestas, viņš sniedza atbildi, ka tas ir saistīts ar darba specifiku, jo veids kā darbojas organizācija ir aktīvā pārdošana un šim virzienam ir nepieciešamība, lai pēc iespējas ātrāk

jaunais darbinieks nestu pienesumu kopējos darbos, sākotnēji sasniedzot minimālo plānu, bet pēc tam jau skatās cik katrs privāto uzkrājumu konsultants ir spējīgs.

Pārmaiņas, kas tika sagaidītas veicot strukturālās izmaiņas bija pārdošanas rezultātu pieaugums un ikdienas atbalsts pārdošanā darbiniekiem.

Šīs pārmaiņas jau ir ietekmējušas kompānijas rezultātus, ir nostabilizējies noslēgto polišu skaits, kā arī vērojams pakāpenisks polišu skaita pieaugums, kas arī bija viens no galvenajiem mērķiem, lai rezultāti nebūtu pārāk svārstīgi.

Kopumā šī intervija autora deva priekšstatu par Citadele Life pārdošanas daļas vadītāja viedokli jautājumos, kas skar mentoringa programmas izmantošanu organizācijā jauno darbinieku adaptācijas posmā.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Secinājumi

Pētījuma mērķis bija analizēt mentoringa izmantošanu un vēlamās attīstības virzienus pieredzes nodošanas modelī no pieredzējuša darbinieka/ mentora jaunajam privāto uzkrājumu konsultantam, jauno darbinieku praktiskajai sagatavošanai un ievadīšanai darbā.

Veiktā pētījuma rezultātā autors secina:

- 1.Ļoti būtiski stājoties darbā ir saņemt informāciju par jauno darba vietu, gan verbāli, gan vizuāli.
- 2.Būtiska motivācija ir ne tikai darba alga, bet arī psiholoģiskais atbalsts, laikā dots padoms, kas liek secināt, ka mentora klātbūtnes efektam ir ļoti būtiska nozīme.
- 3.Stājoties darbā jaunajam darbiniekam ir jāredz visa organizācija un tās struktūra, nevis tikai konkrētā struktūrvienība, jo jaunajam privāto uzkrājumu konsultantam būs jāstrādā, sadarbojoties ar pārējām struktūrvienībām.
- 4.Kā visvēlamākā persona, jaunā darbinieka iepazīstināšanai ar struktūrvienību un organizāciju kopumā ir privāto uzkrājumu konsultantu grupas vadītājs/mentors.
- 5.Darba specifiskas skaidrojumi jāpasniedz ar mutiskiem paskaidrojumiem un komentāriem, kā arī ar vizuāliem uzskates materiāliem.
- 6.Pārbaudes laiks ir nepieciešams, lai jaunais darbinieks pārlicinātos par to vai viņš ir spējīgs strādāt aktīvajā pārdošanā, savukārt organizācijas vadībai, lai pārlicinātos vai darbinieks atbilst amatam.
- 7.Kā visvēlamākā metode apmācības modelim ir sadarbība starp grupas vadītāju/ mentoru un jauno privāto uzkrājumu konsultantu.
8. Jaunajam darbiniekam ir svarīgi, lai mentors būtu palīgs un vadītājs adaptācijas posmā.
9. Mentoringa programma zināmā mērā ir unikālas: cilvēkam tiek dota iespēja būt viņam pašam, nav nepieciešams izlikties. Tā ir situācija, kurā nevajag baidīties no nicinājuma, skaudības, konkurences, kritikas, spriedumiem, vai soda. Abas programmā iesaistītās puses pilnveidojas, un arī organizācija gūst labumu no šā sadarbības procesa.
10. Gūtais labums no mentoringa programmas ir daudzpusējs, ieguvēji ir gan paši iesaistīties procesa laikā, gan organizācija, gan valsts un beigu beigās arī pati

sabiedrība. Pieredzes pārņēmējs no šā procesa sākotnēji vairāk gūst psiholoģisko atbalstu, vēlāk tiek gūts arī ekonomiskais labums.

11. Pēc aptaujas rezultātiem autors secina, ka uzsākot AAS „Citadele Life” darbu, maza daļa darbinieku ir informēti par normām, tradīcijām un standartiem.

12. Aptaujas rezultāti parādīja, ka darbinieki uzsākot darbu ir maz informēti par papildus kompensācijām, ko piedāvā organizācija.

13. Autors secina pēc aptaujas rezultātiem, ka uzsākot darbu darbiniekiem nepieciešams izskaidrot dažādu struktūrvienību sadarbības nozīmīgumu.

14. Tas, ka organizatoriskā struktūra ir izveidota tā, ka mentors vienlaikus ir arī privāto uzkrājumu konsultantu grupas vadītājs var traucēt jauno darbinieku adaptācijas posmā, jo vienlaikus vadot, gan grupu, gan veidojot sadarbību ar jauno darbinieku, var tikt pieļautas kļūdas kādā no jaunā darbinieka adaptēšanas posmiem jaunajā darbavietā.

Anketas rezultāti rāda, ka vairākums no aptaujas dalībniekiem vēlas, lai viņiem tiktu sniegta palīdzība no darba kolēģiem integrēties kolektīvā.

Tāpat ne mazāk svarīgi jaunajam privāto uzkrājumu konsultantam, stājoties darbā, šķiet palīdzības saņemšana, lai pēc iespējas ātrāk apgūtu jaunus darba uzdevumus.

Viens no būtiskākajiem secinājumiem, kas ir veidojies analizējot, gan aptauju, gan intervijas - izmaiņas organizatoriskajā struktūrā, ieviešot mentorus darbinieku adaptācijas posmā, ir pozitīvi ietekmējušas organizācijas rezultātus kopumā, kā arī pozitīvi ietekmējis darba atmosfēru privāto uzkrājumu konsultantu vidū. Tā kā šīs izmaiņas ir notikušas samērā nesen vadoties pēc mentoringa programmas teorijas ir redzams, ka nepieciešams veikt pilnveidošanas pasākumus, kurus darba autors izsaka priekšlikumu veidā.

Priekšlikumi

Pētījuma atklāto trūkumu novēršanai autors ieteic:

1. Papildus mentoringam programmai vēlams domāt par apmācību semināriem mentoringa programmā iesaistītajiem dalībniekiem, lai celtu kompetenci un zināšanas jomās, kas var noderēt gan mentoringā, gan savas personības un biznesa attīstībā. Šo apmācību semināru organizēšanā vajadzētu sadarboties pārdošanas daļas vadītājam, pārdošanas atbalsta daļas vadītājam un personāla daļas speciālistam.

2. Viens no semināru veidiem varētu būt par saskarsmi, kurā vajadzētu ietvert tēmas: saskarsme ar klientu un kolēģiem, komunikācija, konfliktu risināšana, stresa situācijas.

3. Mentoringa programmas monitoringu/novērtējumu būtu ieteicams veikt 3 reizes darbinieka adaptācijas periodā, kas būtu jāveic, gan mentoram, gan pārdošanas daļas vadītājam: 1) sākumā (novērtējot vai sadarbība ir sākusies veiksmīgi, vai ir definēti sadarbības mērķi); 2) vidū (iespējamo problēmu un nepieciešamo uzlabojumu identificēšana, vai notiek virzība uz rezultātu); 3) beigās (vai rezultāti atbilst izvirzītajiem mērķiem, stipro un vājo pušu identificēšana).

4. Lai noskaidrotu, kuram no iespējamajiem mentoriem piesaistīt jauno privāto uzkrājumu konsultantu ieteiktu izmantot Timoti Lirī testu „Interpersonālā diagnostika”, kas ir vērsts uz starppersonu attiecībām un savstarpējo uztveri. Šo testu var pielietot pašnovērtējuma noteikšanai, pēc tam secīgi analizējot, noteikt cilvēku saderību pārī un grupā kopumā. Šo testu var izmantot personāla daļas speciālists, lai būtu vieglāk noteikt mentoringa pāru saderību.

5. Nākotnē izvēloties jaunus mentorus viņu identificēšanai jāizmanto „Laika resursa testu” darbinieku vidū, ar kura palīdzību ir iespējams noteikt iespējamus mentorus. Šis tests var palīdzēt personāla daļas speciālistam saprast vai izvēlēta persona būtu piemērota mentoringam un viņš varētu kļūt par mentoru.

6. Būtu nepieciešams izstrādāt konkrētus standartus mentoringa programmai jauno darbinieku adaptācijas posmā, pēc kuriem mentoram vajadzētu veikt apmācības un ievirzīšanu darbā, tas ļautu veikt labāku monitoringu vadībai par mentora paveikto. Šādi standarti būtu jāveido personāla daļas speciālistam sadarbojoties ar pārdošanas daļas vadītāju.

7. Būtu nepieciešams izstrādāt konkrētus apkalpošanas, pārdošanas un darba efektivitātes standartus, lai būtu iespēja novērtēt mentora paveikto jaunā darbinieka adaptēšanas posmā, šie standarti var kalpot arī rezultātu paaugstināšanai jau esošajiem darbiniekiem. Šādi standarti būtu jāveido personāla daļas speciālistam sadarbojoties ar pārdošanas daļas vadītāju.

8. Jau sākotnēji privāto uzkrājumu konsultantu grupas vadītājam/ mentoram būtu jāinformē jaunais darbinieks par organizācijas tradīcijām, normām un standartiem, jo, runājot ārstu vārdiem, ielaistas kaites ārstēt ir daudz grūtāk. Šajā gadījumā izskaidrojot visu sākumā cilvēkam ir skaidrs, kādas normas un tradīcijas ir jāievēro.

9. Personāla daļas speciālists un pārdošanas daļas vadītājs tiekoties ar potenciālajiem jaunajiem darbiniekiem varētu sniegt plašāku informāciju par papildus kompensācijām, ko sniedz organizācija, jo tas iespējams var papildus motivēt pievienoties potenciālo kandidātu, jo viņš redz, ka organizācija rūpējas par darbiniekiem.

10. Pārdošanas daļas vadītājam un privāto uzkrājumu konsultantu grupas vadītājam/mentoram būtu jāizskaidro nozīmīgums sadarbībai starp organizācijas struktūrvienībām, jo šāda veida sadarbība veicina klientu lojalitāti, apmierinātību un uzticību kopumā bankai Citadele, tas ir saistīts ar to, ka klients jūt darbinieka kompetenci ne tikai jautājumus, kas skar viņa jurisdikciju, bet jūt arī, ka viņš spēj atrisināt arī citus klienta interesējošos jautājumus.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. **Bokums Z., I. Forands** *Personālvadības rokasgrāmata*. Rīga: Kamene, 2002. 67.lpp
2. **Brālis V.** „Organizācijas kultūras saistība ar uzņēmuma efektivitāti”, *žurnāls Psihologija Mums*. 2004, Nr.5, 12.lpp.
3. **Forands I.** *Vadīšana + vadītājs*. Rīga: Kamene, 2003.g. 43.lpp
4. *Labās prakses piemēri Mentoringā* [tiešsaiste] – [atsauce 15.04.2012] Pieejams: www.liaa.gov.lv/get_file.php?file=uploaded_files/publication_files/
5. *Mentoringa ABC*. Rīga: Biedrība Līdere, 2008. 4.lpp.
6. *Mentoringa vērtējums*. Rīga: Biedrība Līdere SIA Latvijas Fakti, 2005
7. *REA Mentoru kluba mājaslapa* [tiešsaiste] – [atsauce 12.04.2012] Pieejams: www.mentoruklubs.lv
8. **Rokasgrāmata. Izmēģinājuma projekts izglītībā**. Rīga: RaKa, 2005. 253 lpp.
9. **Tūlika J., Tūla L., Jari R.** *Mentoringa daudzās sejas*. Rīga: SIA Lietišķais informācijas dienests, 2005, 198 lpp.
10. *Temperamenta tipi* [tiešsaiste] – [atsauce 15.04.2012] Pieejams: www.psihologijas pasaule.lv/raksti.php?id=252&show=401&act=read&ct=sub
11. **Baum H.S.**, *Mentoring: Narcissistic Fantasies and Oedipal Realities*. Human Relations, Vol. 45, 1992., 223 p.
12. **Caldwell B., Carter J., Earl.M.A.**, *The Return of the Mentor*. The Falmer Press. London, 1993., 249 p.
13. **Clutterbuck D.**, *Everyone needs a Mentor – How to Foster Talent within the Organization*, IPD House, London, 1985, 190 p.
14. *Mentoring Program. Handbook*. Civil Working Group, USA., 2005., 19 p.
15. **Shea G. F.**, *Mentoring – A Practical Guide*, Crisp Publications Inc. Menlo Park, 1992., 137 p.
16. **Shea G.F.**, *Mentoring – Helping Employees Reach Their Full Potential*, AMA Membership Publications Division, New York, 1994., 93 p.
17. *Uzņēmuma TietoEnator mājaslapa* [tiešsaiste] – [atsauce 20.04.2012] Pieejams: www.tieto.com
18. **Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В.** *Психология управления*. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.

19. **Ильин Е.П.** *Мотивация и мотивы.* Санкт-Петербург, 2002. – 508с.
20. **Спивак В.А.** *Организационное поведение и управление персоналом.* – СПб: Питер, 2000 г. - 379 с.

PIELIKUMI

Cienījamo respondent!

Esmu Latvijas Universitātes Vadības zinību bakalaura programmas students. Lūdzu Jūs piedalīties manā pētnieciskajā darbā un atbildēt uz anketas jautājumiem. Anketas mērķis – kopā ar Jums pilnveidot AAS „Citadele Life” mentoringa programmas izmantošanu. Ar šīs anketas palīdzību vēlos noskaidrot, kāds būtu visefektīvākais veids pieredzes nodošanai no pieredzējuša privāto uzkrājumu konsultanta jaunajam privāto uzkrājumu konsultantam.

Jūsu izvēlēto atbilžu variantu apvelciet, vai ierakstiet atbildi, kur tas nepieciešams!

Anketa ir anonīma. Iegūtie rezultāti būs konfidenciāli un tiks izmantoti tikai šajā darbā. Paldies!

1. Jūsu vecums: _____

2. Jūsu izglītība:

- a) vidējā profesionālā;
- b) augstākā;
- c) nepabeigta augstākā;
- d) cita _____

3. Jūsu darba stāžs banku un/vai apdrošināšanas sektorā: _____ gadi.

4. Ko Jūs vēlētos sagaidīt no kompānijas, uzsākot darbu (var atzīmēt līdz 3 atbilžu variantiem):

- a) lai par Jums rūpētos;
- b) just, ka esat piederīgs/-a un vēlams/-a;
- c) palīdzību no darba kolēģiem integrēties kolektīvā;
- d) palīdzību pēc iespējas ātrāk apgūt jaunus darba uzdevumus;
- e) lai kāds kļiedētu nedrošību, kuru izjūtat kā “jauniņais/-ā”;
- f) lai Jūs neaizmirstu;
- g) lai palīdzētu risināt kā personīgas dabas, tā arī darba problēmas.

5. Pēc Jūsu domām, darba devējs no jaunā darbinieka sagaida (var atzīmēt līdz 3 atbilžu variantiem):

- a) pozitīvu attieksmi pret kompāniju;
- b) gatavību un gribu sasniegt vēlamos rezultātus;
- c) integrēšanos esošajā darba kolektīvā;
- d) darba vietas prasību izpildi;
- e) iniciatīvu lēmumu apspriešanas un pieņemšanas procesā.

6. Lūdzu, atzīmējiet jautājumus, par kuriem tikāt informēts/-a uzsākot darbu (var atzīmēt neierobežotu skaitu):

a) vispārēji dati par iestādi:

- Mērķi, prioritātes, problēmas;
- tradīcijas, normas, standarti;
- pakalpojumi;
- darbības veidi;
- organizācijas struktūra, sakari;
- informācija par vadību.

b) organizācijas politika:

- personāla politika;
- personāla atlases principi;
- profesionālās sagatavotības un kvalifikācijas celšanas virzieni;
- iekšējās komunikācijas iespējas (telefons, intranets, e-pasts);
- dažādu darba laiku iespējas uzņēmumā.

c) darba samaksa:

- fiksētā darba samaksa;
- mainīgā darba samaksa(komisijas);
- komisijas par riska apdrošināšanas noformēšanu;
- samaksa par virsstundām.

d) papildus kompensācijas:

- veselības apdrošināšana, piemaksa par nostrādātiem gadiem;
- īslaicīgas darba nespējas pabalsts;
- atlīdzība aizejot no darba, aizejot pensijā;
- iespējas mācīties darba vietā;
- citi iestādes pakalpojumi saviem darbiniekiem.

e) darba aizsardzība un drošības tehnikas ievērošana:

- drošības tehnika darba vietā;
- ugunsdrošības noteikumi;
- vispārējie drošības noteikumi bankas ēkā.

f) darbinieks un viņa attiecības ar kompāniju:

- darba līguma laiks un noteikumi;
- iecelšanas amatā, pārvietošanas;
- pārbaudes laiks;
- informēšana par neveiksmēm un darba kavējumiem;
- disciplīna un sodi, sūdzību noformēšana.

7. Atzīmējiet jautājumus, par kuriem tikāt informēts/-a uzsākot darbu (var atzīmēt neierobežotu skaitu variantu):

a) struktūrvienības funkcijas:

- mērķi un prioritātes, organizācija un struktūra;
- darbības virziens;
- sadarbība ar citām struktūrvienībām;
- sadarbība struktūrvienības iekšienē.

b) darba pienākumi un atbildība:

- detalizēts pašreizējā darba apraksts un gaidāmais rezultāts;
- uzdotā darba svarīguma izskaidrošana, kā tas iespaido pārējo
- struktūrvienības darbu un uzņēmuma darbu kopumā;
- darba izpildes un novērtējuma normatīvi;
- darba dienas garums.

c) procedūras, noteikumi, ieteikumi:

- noteikumi raksturīgi tikai konkrētā darba izpildei vai konkrētai struktūrvienībai;
- apsardze un problēmas saistītas ar zagšanu;
- attiecības ar darbiniekiem no citām nodaļām;
- uzvedības noteikumi darba vietā;
- inventāra iznešana no nodaļas;
- pārtraukumi;
- personīga rakstura telefona sarunas darba laikā.
- Jūs iepazīstināja ar struktūrvienības darbiniekiem.

8. Atzīmējiet Jūsaprāt 3 būtiskākos vārdus, kas raksturo mentoru:

a) sabiedrotais;

- b) palīgs;
- c) līdzstrādnieks;
- d) partneris;
- e) draugs;
- f) biedrs;
- g) konfidenciāla persona;
- h) vadītājs.

9. Kādu Jūs vēlētos redzēt ideālu mentoru? (Atzīmējiet vismaz divas atbildes)

- a) atbalstītājs, kas strādā kopā, lai sasniegtu kopīgu mērķi;
- b) skolotājs, kurš veicina jaunā darbinieka mākas un inteliģences attīstību;
- c) atbalstītājs, kas vada jaunā darbinieka ienākšanu darba vietā;
- d) ar piemēru rāda personīgās īpašības, kā tikumus, sasniegumus, un dzīves veidu
- e) padomdevējs, kas dod padomu, un morālu atbalstu.

10. Kādas darbības Jūs sagaidāt no sava mentora (kuratora, darba audzinātāja)?

(var atzīmēt neierobežotu skaitu variantu):

- a) māca kā uzdot jautājumus;
- b) rāda profesionalitāti;
- c) atbalsta jauno darbinieku.
- d) gūt uzmundrinājumu;
- e) gūt jaunu pieredzi, idejas, padomus;
- f) paplašināt kontaktu tīklu;
- g) attīstīt prasmes.
- h) Cits _____

Paldies par Jūsu laiku!

Intervijas jautājumi A/S „Citadele banka” personāla daļas speciālistam.

1. Ko, pēc Jūsu domām, organizācija sagaida no jaunajiem darbiniekiem?
2. Ko, pēc Jūsu domām, darbinieks sagaida no jaunā darba devēja?
3. Pēc kādiem kritērijiem notiek mentoru atlase?
4. Kā Jūs sagatavojat un atbalstiet mentorus jeb darba audzinātājus viņu darbā?
5. Kādi, pēc Jūsu domām, ir būtiskākie vārdi, kas raksturo mentoru jeb darba audzinātāju?
6. Kādam, pēc Jūsu domām, būtu jābūt ideālam mentoram?
7. Kādas darbības būtu jāveic mentoram?
8. Kāpēc Citadele Life tika ieviesta mentoringa programma jauno darbinieku adaptācijai?
9. Kādas pārmaiņas sagaidījāt veicot struktūras maiņu – ieviešot mentorus?
10. Kā, pēc Jūsu domām, šīs strukturālās izmaiņas ir mainījušas darba atmosfēru kolektīvā?

Intervijas jautājumi AAS „Citadele Life” pārdošanas daļas vadītājam.

1. Ko, pēc Jūsu domām, organizācija sagaida no jaunajiem darbiniekiem?
2. Ko, pēc Jūsu domām, darbinieks sagaida no jaunā darba devēja?
3. Par kādiem jautājumiem Jūs informējat darbinieku uzsākot darbu?
4. Vai Jūs informējat darbinieku par struktūrvienības darba specifiku? Kas ir tās lietas, par kurām informējat?
5. Kādi, pēc Jūsu domām, ir būtiskākie vārdi, kas raksturo mentoru jeb darba audzinātāju?
6. Kādam, pēc Jūsu domām, būtu jābūt ideālam mentoram?
7. Kādas darbības būtu jāveic mentoram?
8. Kāpēc Citadele Life tika ieviesta mentoringa programma jauno darbinieku adaptācijai?
9. Kādas pārmaiņas sagaidījāt veicot struktūras maiņu – ieviešot mentorus?
10. Kā šīs izmaiņas ir ietekmējušas kompānijas rezultātus?