

# SEPAL

WORK-BASED TRAINING  
BOOK



The project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment. The EEA and Norway Grants represent the contribution of Iceland, Liechtenstein and Norway towards a green, competitive and inclusive Europe.

## Mokymosi darbo vietoje vadovas

### Turinys

ĮVADAS.....	1
Kodėl verta investuoti į mokymus .....	1
„Įdarbink ir išmokyk“ modelis .....	1
Mokymai darbo vietoje .....	2
2. Mokymo darbo vietoje metodai .....	7
Pameistrystė.....	7
Praktika.....	7
Ugdomasis vadovavimas (koučingas) ir konsultavimas.....	8
3. Mokymo planas.....	8
Kodėl reikia plano? .....	8
Gavėjo atsakomybė ir užduotys.....	8
Darbo aprašas.....	8
Įvertinimas .....	9
4. Mentorstė.....	9
a. Kas yra mentorstė (mentoriaus apibrėžimas).....	9
b. Pagrindinės gero mentoriaus savybės (vaidmenys, atsakomybė, įgūdžiai) .....	10
c. Mentoriaus ir mokinio santykiai .....	12
d. Mentorstė prieš Ugdomąjį vadovavimą .....	13
e. Darbovietės įvairovė.....	15
f. Mentorstės nauda.....	15
5. Darbuotojų mokymo metodai / Mokymų darbo vietoje metodai.....	17
a. GROW mentorstės modelis .....	17
b. Mentorstės etapai .....	19
c. Problemų sprendimas.....	24
d. Gerosios praktikos mentorstėje .....	25
6. Įvertinimas.....	28
a. Įgūdžių ir kompetencijų įvertinimas.....	28
b. Įgūdžių vertinimo apibrėžimas / Kas bus vertinama? .....	28

## • ĮVADAS

### *Kodėl verta investuoti į mokymus*

Daugelis darbdavių nenori samdyti nepatyrusių ir žemos kvalifikacijos darbuotojų, nes mano, kad dėl to praras pelno, tačiau ši nuomonė dažnai grindžiama tik nuostatomis ir stereotipais, o ne realiais nuostoliais. Kitą vertus, mokymasis darbo vietoje yra vertingas dėl daugelio priežasčių. Pirmiausia darbuotojas įgyja reikiamų įgūdžių, tinkamų būtent tai darbo vietai. Be to, pradžioje galima rasti pigesnę darbo jėgą, nes žemos kvalifikacijos darbuotojams už panašų darbą, palyginus su labiau patyrusiais darbuotojais, mokama mažiau. Tarp švietimo ir verslo sektorių yra atotrūkis, o mokymasis darbo vietoje, pakeitęs profesinį mokymą arba kaip profesinio mokymo forma galėtų pagerinti švietimo kokybę. Taip pat įdarbinant nepatyrusius darbuotojus, NEET jaunuolius, neigaliuosius, ilgalaikius bedarbius ir t.t., teikiama vyriausybės socialinė ir finansinė parama mokesčių mažinimo, subsidijų ir kita forma.

### *„Įdarbink ir išmokyk“ modelis*

„Įdarbink ir išmokyk“ (angl. *Place-and-train*) yra modelis, suteikiantis galimybę tuo pačiu metu mokytis ir užsidirbti pinigų bei neleidžiantis „iškristi“ negalintiems įgyti išsilavinimą. Žemos kvalifikacijos darbuose ir rankdarbių gaminyje tai – vienas geriausių būdų paruošti darbuotoją konkrečiai darbo vietai ir lavinti specifiniams įgūdžiams. Mokymai gali padėti išlaikyti darbo vietą. Jie svarbūs tiek darbdaviui, tiek ir darbuotojui. Mokymai darbdaviui gali padėti užmegzti santykius (pvz., prevencijos kursai), jie taip pat gali tapti ir pajamų šaltiniu. Kadangi mūsų tikslas yra įdarbinimo išlaikymas, dalyvaujančias šalis turime mokyti ir stebėti tiek, kiek reikia. Mokymai (koučingas) daugiausiai susideda iš individualaus instruktavimo arba trijų šalių pokalbių, kai galimos problemos, situacijos trūkumai, skundai yra sprendžiami „tiesiog“ apie juos informuojant ir pasitelkiant minčių lietu dėl galimos prevencijos ar laipsniškai vykstančių pokyčių, susijusių su darbuotojo ar darbdavio padėtimi. Priemonės, leidžiančios darbuotojui ir darbdaviui suvokti situaciją, taip pat santykių aprašymo aspektai gali būti įvairūs.

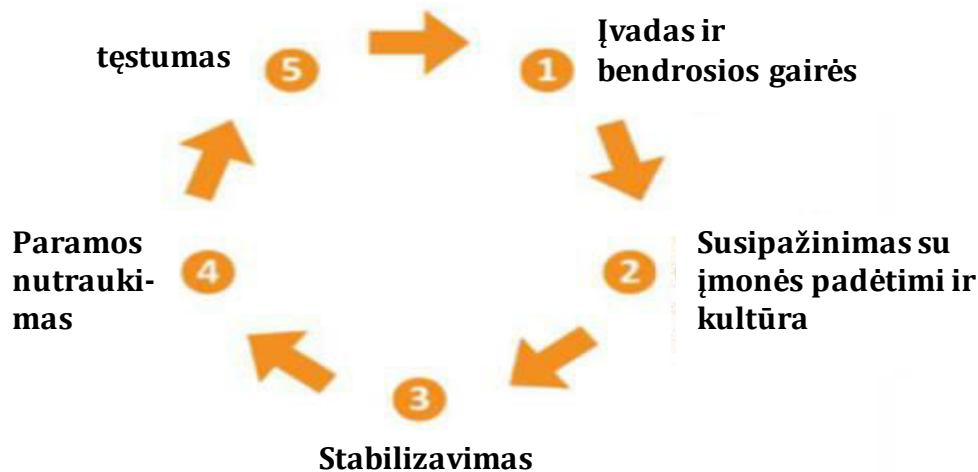
## Mokymai darbo vietoje

**Mokymai darbo vietoje** – tai susipažinimas su pareigybės aprašymu, įmonės struktūra, kolegomis ir viršininkais. Mokymai darbo vietoje skirti darbuotojui paruošti, kad jis galėtų dirbti pagal darbo reikalavimus.

### Mokymų darbo vietoje (koučingo) etapai

Mokymas darbo vietoje yra procesas, sudarytas iš keleto etapų. Visi etapai yra labai svarbūs. Paveikslėlyje pavaizduoti žingsniai, kurių turi būti imtasi siekiant efektyvios integracijos į darbo vietą.

Šiame modelyje pateikiami veiksmai, kurių reikia imtis siekiant suteikti paramą neįgaliam ar atskirtį patiriančiam asmeniui. Kur, kada ir kam siūloma parama, priklauso nuo darbuotojo poreikių ir darbdavio sugebėjimų. Paramos trukmė ir apimtis priklauso nuo darbuotojo, bendradarbių, darbdavio ir jų poreikių.



EUSE. „Toolkit“, Lenkijos neįgaliųjų forumas, 2013 m

### Įvadas ir bendrosios gairės Susipažinimas su įmonės padėtimi ir kultūra

Įžanga ir bendros orientacijos etapas prasideda kai darbuotojas užima darbo vietą. Šio etapo tikslas yra darbuotoją supažindinti su kolegomis ir vadovais. Darbuotojas susipažįsta su savo pareigomis ir

svarbiausiais įmonės veiklos aspektais. Šio etapo pabaigoje reikėtų parengti individualų veiksmų planą.

Šiame etape labai svarbu **išanalizuoti užduotis**, kurias reiks atlikti darbo vietoje. Analizė yra kitoks atliktino darbo ciklo aprašą. Paruošti tokį išsamų aprašą (pavyzdžiui, su paveikslėliais ar nuotraukomis) ir padėti jį matomoje vietoje yra verta, nes kiekvieną kartą, prieš pradėdamas dirbti, darbuotojas galės prisiminti darbo ciklą.

### Pavyzdžiui:

Tarkime, kad darbuotojas yra parengtas kaip duonos kepėjas - jam turėtų būti sudaryti du darbo planai – bendras ir išsamus.

### Bendro darbo plano pavyzdys:

Darbo valandos	Bendros darbo užduotys
<b>7:50 – 8:00</b>	<b>Atvykimas į darbą, darbo rūbų apsirengimas</b>
1 Užduotis 8:00 – 8:30	Atskirų duonos folijos pakuočių datavimas, duonos dėžių paruošimas
<b>2 Užduotis 8:30 – 10:30</b>	<b>Komandinis darbas pjaustant ir pakuojant duoną</b>
3 Užduotis 10:30 – 11:00	Darbo vietos sutvarkymas
<b>11:00 – 11:30</b>	Pertrauka
4 Užduotis 11:30 – 13:00	Pagalba konditerijos parduotuvėje - pyragų dėžučių sulankstymas - pyragų pakavimas - tortų dėžučių folijavimas
<b>13:00 – 13:10</b>	<b>Darbo užbaigimas, persirengimas</b>

Kiekviena užduotis detalajame darbo plane turi būti suskirstyta į konkrečias veiklas, kad darbuotojas tiksliai žinotų, ką daryti konkrečiu metu. Detalų planą galima papildyti brėžiniais.

**Išsamaus darbo plano pavyzdys:**

<b>1 Užduotis</b> <b>Folijos pakuočių, į kurias įpakuota duona, datavimas, dėžių paruošimas duonai</b>
<b>1 Etapas:</b> Paklauskite paminos vadovo, kiek duonos kepalų reikia supjaustyti per dieną.
2 Etapas: Iš sandėlio atsineškite tinkamo dydžio plastikinius maišelius.
<b>3 Etapas:</b> Nustatykite teisingą datą datų knygoje.
4 Etapas: Pažymėkite datą ant kiekvieno plastikinio maišelio, skirtu pakuoti duonai.
<b>5 Etapas:</b> Iš sandėlio atsineškite reikiamą skaičių plastikinių duonos krepšelių (žalios ar mėlynos spalvos).
6 Etapas: Paruoškite stalą ir duonos pjaustymo mašiną.
<b>7 Etapas:</b> Atlikite kepyklos asistento darbo analizę.
<b>2 užduotį ir likusią dalį atlikite panašiai.</b>

Labai svarbu pareigas pritaikyti prie darbuotojo galimybių ir poreikių. Tam padės įmonės WISE ekspertas, darbuotojui padėsiantis glaudžiai bendradarbiauti su mentoriumi ir darbuotojais.

**Darbuotojo pareigų pritaikymo strategijos apima:**

- darbo funkcijų atskyrimas;
- atleidimas nuo užduočių;

The SEPAL project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment

## - darbo įvairinimas

**Darbo funkcijų atskyrimas** grindžiamas tuo, kad naujo darbuotojo užduotys parenkamos iš užduočių, priklausančių plačiam įmonės pareigų spektrui. Taip sukuriama nauja pareigybė, atitinkanti naujo darbuotojo įgūdžius. Kitiems įmonės darbuotojams lieka daugiau laiko atlikti kitoms, jų kvalifikaciją atitinkančioms užduotims.

**Atleidimas nuo užduočių** apima tam tikrų pozicijos pareigų pripažinimą, kai darbuotojui jos yra per sunkios dėl negalios (pavyzdžiui, skaitymas, sunkių daiktų nešimas). Vietoj per sunkios užduoties darbuotojas iš savo kolegų gauna papildomų užduočių.

**Darbo įvairinimas** yra naujų užduočių įtraukimas į darbuotojo pareigybę, atsižvelgiant į jo įgūdžius arba integravimo poreikius (pavyzdžiui, jei aptariamoms pareigoms turi ribotus ryšius su likusiais darbuotojais, pridėdama nauja pareiga priimti el. pašta, o tai prisidės prie dažnesnio bendravimo su kolegomis).

**Darbo tobulinimas ir pertvarkymas yra būtini**, kad kandidatas darbe pasiektų gerų rezultatų.

WISE ekspertas turėtų gebėti neįgaliesiems parinkti tinkamus įrankius, pagalbines technologijas, pagalbines priemones ir patobulimus. Nors kai kuriems patobulinimams gali prireikti specializuotos techninės įrangos, pvz. žmonėms su klausos ar regos problemomis, tačiau kiti gali būti paprastesni, nors taip pat veiksmingi.

### Galimi darbo patobulinimai:

- pagalba organizuojant (simboliai, nuotraukos, spalvos vietoje raidžių),
- pagalba orientuojantis (diagramos, planai, užduočių kortelės, darbų sąrašai),
- techninės priemonės (skaičiuoklė, kalbėjimo laikrodis, diktofonas ir kt.),
- pagalba atsimenant,
- įsivertinimo priemonės (savikontrolės priemonė, kontrolinis sąrašas, kompetencijų lentelė, darbo žurnalas),
- pavestų pareigų pakeitimas (ypač žmonėms su fizine / protine negalia).

Galima, pavyzdžiui, pakeisti metodą, pvz., įvesti kitokią užduočių seką, pridėti naujų užduoties etapų arba naudoti specializuotus įrankius ir įrenginius).

The SEPAL project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment

## Suraskite mentorių ir parodykite, kaip atlikti užduotis

Suraskite ką nors iš dabartinės komandos, kuris ne tik puikiai dirba, bet ir geba, nori ir mėgsta mokytį. Naujas darbuotojas savo akimis turi pamatyti, kaip dirba patyręs darbuotojas.

## Stabilizavimas ir praktika, praktika

Šiame etape, stebimas mentoriaus, darbuotojas pereina individualius etapus ir įsimena užduotis.

Pakartokite - leiskite darbuotojui užduotis pakartoti iki pabaigos ir kiekvieną kartą jam patarkite, kaip darbą atlikti dar geriau.

Suteikite grįžtamąjį ryšį – darbuotoją stebėkite (nesuteikite jokių užuominų) kol jis atliks darbą, ir tik tuomet suteikite grįžtamąjį ryšį. Šitaip darbuotojui padėsite ugdyti pasitikėjimą savimi. Pasitikėdamas savimi, darbuotojas, net ir padaręs klaidą, gebės ją ištaisyti.

## Paramos nutraukimas

Šio etapo tikslas - sumažinti paramos darbe apimtį. Patirtis rodo, kad neįgalių ir atskirtų darbo vietoje patiriančių darbuotojų paramos poreikiai labai skiriasi. Paramą galima mažinti skatinant savarankiškumą ir kolegas įtraukiant kaip mentorius. Paramos negalite nutraukti jei darbuotojas pirmą ar antrą užduotį atliko gerai. Jam reikės tolesnės paramos. Kai pamatysite, kad jam gerai sekasi savarankiškai ir jis puikiai atlieka užduotis, pamažu sumažinkite kontrolę. Turėtumėte nuspręsti, kada asmeniui pranešite, kad juo pasitikite ir toliau jo neprižiūrėsite ir nekontroliuosite.

### D. Darbdavio vaidmuo

Vykdamas struktūruotą mokymo darbo vietoje programą, darbdavys turi aiškų planą, kaip darbuotojas bus mokomas įvairiuose mokymo žingsniuose. Šis planas dažniausiai sudarytas iš sąrašo užduočių, detalizavimo, kas vykdys priežiūrą atliekant vieną ar kitą užduotį ir sąrašo tikslų, kuriuos asmuo turi pasiekti mokymo programa. Darbdavys skiria labiau patyrusį darbuotoją vykdyti priežiūrą, patarti ir padėti besimokančiajam.



Nors struktūruota mokymų programa reikalauja daugiau laiko ir pastangų, jos dažniau yra efektyvesnės ir užtikrina, kad žmogus yra visapusiškai paruoštas naujai darbo vietai. Taip pat, daug lengviau įvertinti pasiekimus, kai egzistuoja struktūruotas mokymosi planas.

5 darbdavio žingsniai:

Analizė: Įvertinkite, ką darbuotojai turi žinoti, kad sėkmingai atliktų pareigas.

Planavimas: Nuspręskite kaip mokymosi darbo vietoje programa atrodys, paruoškite planą, apmokykite labiau patyrusį darbuotoją būti pagalbininku.

Vystymas: Nuspręskite metodus, šaltinius bei priemones, kuriais naudositės mokymo programoje.

Įgyvendinimas: Nuspręskite kas/kada/kaip įgyvendins mokymo programą.

Įvertinimas: Prašykite grįžtamojo ryšio, kad būtų įvertinama, ar mokymas pateisino Jūsų ir darbuotojo lūkesčius.

## • 2. Mokymų darbo vietoje metodai

### *Pameistrystė*

Paprastai tokie mokymai skiriamas žmonėms, dirbantiems amatų, prekybos ir technikos srityse, kuriems reikalingi ilgalaikiai mokymai, kad įgytų atitinkamą kvalifikaciją. Šie mokymai yra auditorijos ir mokymų darbo vietoje derinys, vykdomas atidžiai prižiūrint. Tokie mokymai gali trukti iki 3–4 metų, nes pameistriams reikia pereiti mokymų procesą, kol jie taps savo srities ekspertais. Pvz., Šio tipo mokymus atlieka amatininkai, mechanikai, elektrikai, santchnikai, įrankių gamintojai ir kt.

Pameistrystės mokymai grindžiami „mokymasis dirbant“ principu, t. y. darbuotojai mokosi darbą atlikdami realioje darbo aplinkoje ir kartu dirbdami su kitu darbuotoju - mentoriumi (srities ekspertu). Šis mokymo būdas yra naudingas tiek darbuotojams, tiek organizacijai.

### *Praktika*

Tai darbo patirtis, kurią organizacija siūlo ribotam laikotarpiui. Seniau taikyta tik medicinos absolventams, praktika dabar pasitelkiama įvairiausiuose įmonėse, ne pelno organizacijose ir vyriausybinėse agentūrose. Praktikai atlikti paprastai priimami studentai ir absolventai, norintys įgyti atitinkamų įgūdžių ir patirties tam tikroje srityje. Darbdaviams praktikantai būna naudingi, nes jie

The SEPAL project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment

dažnai samdo darbuotojus iš geriausių praktikantų, kurių galimybės darbdaviams žinomos, o, ilgainiui, taupomi laikas ir pinigai. Praktiką paprastai rengia trečiųjų šalių organizacijos, kurios priima praktikantus pramonės grupių vardu.

## ***Ugdomasis vadovavimas (koučingas) ir konsultavimas***

Šis mokymas skiriamas vadovaujantiems darbuotojams, kai vyresnysis arba vadovas tiesioginiam pavaldiniui nurodo vykdyti kasdienį darbą.

Vėlgi, tai individualus mokymo metodas, kai vadovas tampa pavaldinio mentoriumi ir jam vadovauja, jei jam iškyla sunkumų. Žr. daugiau psl. 10.

### **• 3. Mokymo planas**

#### ***Kodėl reikia plano?***

Mokymo planas yra mokymo darbo vietoje programos ramstis. Tai – tikslai, besimokančiojo ir darbdavio poreikiai, atsakomybė ir pagrindiniai mokymo principai. Pagal šį planą, prieš pradėdant mokymą, įvertinamos praktikanto žinios, kompetencijos ir įgūdžiai, taip pat iškeliami tikslai, kuriuos jis turės pasiekti. Taip pat parenkami asmenys, atsakingi už mokymą darbo vietoje. Iš esmės, plane pateikiamos pagrindinės žinios apie mokymo procesą ir užtikrinama jo sėkmė.

#### ***Gavėjo atsakomybė ir užduotys***

Kiekvieno besimokančiojo pareigas ir užduotis nustatys darbdavys – jos skirsis priklausomai nuo darbo ir darbdavio. Atsižvelgiant į tai, kad daugelis besimokančiųjų greičiausiai yra žemos kvalifikacijos ir turi minimalią darbo patirtį, rekomenduojame, kad darbas ir pareigos, kuriuos jiems reiks atlikti, būtų pradinio lygio ir su nedaug atsakomybės. Jeigu reikės, organizacijos partneriai darbdaviui padės sudaryti tinkamiausią darbo aprašą.

#### ***Darbo aprašas***

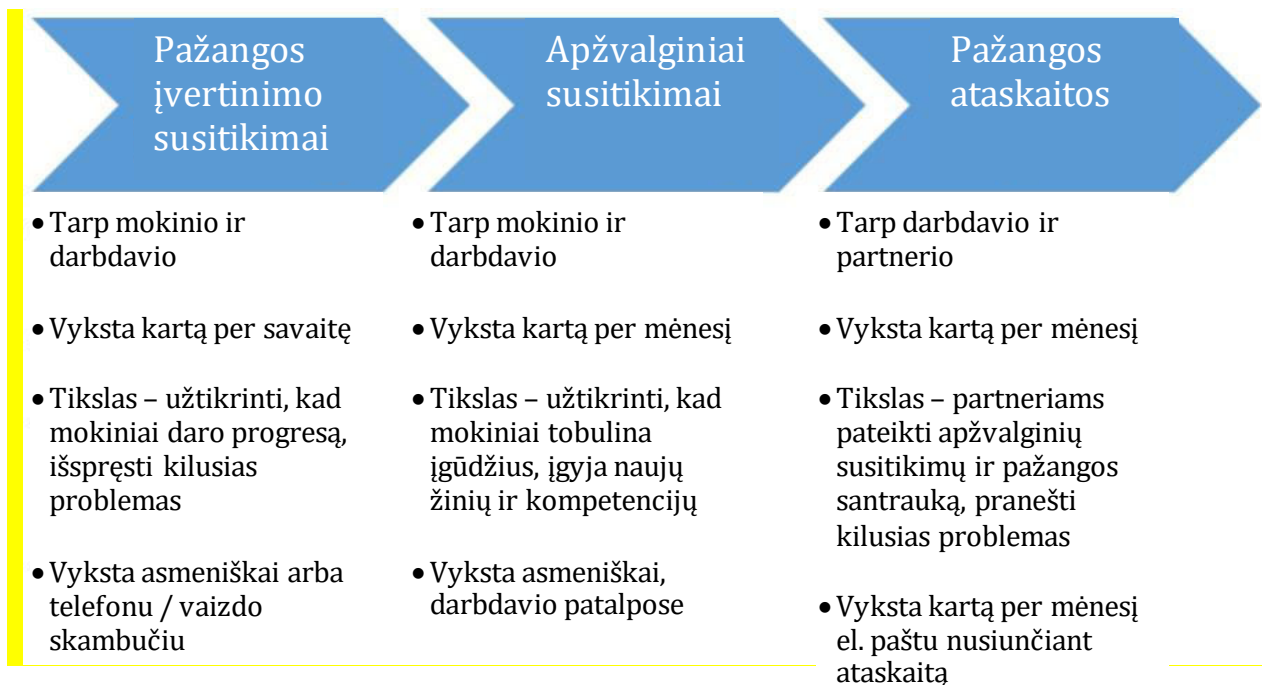
Apskritai, visos mokymo programos metu besimokantieji tobulins ne tik socialinius, bet ir techninius įgūdžius. Darbo aprašo sukūrimas kartu su darbdaviu bus mokymo programos pradžia ir mokymo programos pagrindas. Darbo aprašas parengiamas prieš galutiniam naudotojui pradėdant mokymus darbo vietoje. Darbo aprašą reikėtų parengti kartu su darbdaviais (jei reikia daugiau laiko,

The SEPAL project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment

po mokymų partneriai kartu su darbdaviais ar jų paskirtu asmeniu turėtų toliau dirbti pagal darbo aprašą). Darbo aprašas padės sekti naudos gavėjo (beneficiary) įgūdžių tobulėjimą ir padės įvertinti jo įgūdžius mokymo pabaigoje.

## Įvertinimas

Įvertinimą sudaro kas savaitę vykstantis mokinio ir darbdavio pažangos įvertinimo susitikimas, mėnesinis apžvalginis susitikimas ir mėnesinė darbdavio pažangos ataskaita kiekvienos šalies partnerių organizacijai. Viso proceso metu mokinys registruoja lankomumą ir užpildo sąsiuvinį kaip atestacijos įrodymą ir dalyvauja pažangos apžvalgos susitikimuose (žr. Paveikslėlį žemiau).



## • 4. Mentorstė

### a. Kas yra mentorstė (mentoriaus apibrėžimas)

Mentorstė yra pusiau struktūruoto orientavimo sistema, kuomet asmuo dalijasi žiniomis, įgūdžiais ir patirtimi, šitaip kitiems padėdamas tobulėti gyvenime ir karjere. Mentorai turi būti lengvai prieinami, ir prireikus, pagal savo kompetenciją pasirengę suteikti pagalbą.

Mentorystė yra daugiau nei „patarinėjimas“ ar patirties perdavimas. Tai taip pat – motyvavimas ir kito asmens įgalinimas, leidžiantis jam pastebėti savo problemas ir išsikelti tikslus. Tai pagalba ieškant būdų kaip išspręsti problemas ar pasiekti tikslus, tačiau tai darant ne už mokinį ar tikintis, kad jis „padarys taip, kaip padariau aš“, bet suprantant ir gerbiant skirtingus darbo būdus.

## ***b. Pagrindinės gero mentoriaus savybės (vaidmenys, atsakomybė, įgūdžiai)***

Gerai mentorystės santykiai naujiems darbuotojams ir praktikantams tam tikroje srityje leis įgyti profesinių žinių ir kompetencijos. Geras mentorius galės atsakyti į visus su darbu susijusius klausimus. Geri mentoriaus-mokinio santykiai yra abipusiai naudingi – jei norite gerų santykių su mentoriumi, tapkite geru mokiniu. Tam reiks nuoširdžiai dirbti su mentoriumi ir siekti tapti sėkmingu praktikantu ar nauju šios srities darbuotoju. Sutikdami su pasiūlymais ir rekomendacijomis, taip pat perskaitydami visą reikiamą darbo srities literatūrą, mentoriumi parodysite, kad esate pasiryžę tapti sėkmingu darbuotoju ir kad rimtai žiūrite į karjerą ir atsakomybę.

### **Pagrindiniai sėkmingo mentoriaus vaidmenys:**

#### **Mokytojas**

Šis vaidmuo reikalauja dalijimosi patirtimi. Tačiau pirmiausia mentorius turi žinoti apie įgūdžius, reikalingus sėkmingai atlikti darbo užduotis. Svarbu pasidalyti patirtimi, įgyta iš anksčiau padarytų klaidų, kad sustiprėtų mentoriaus–mokinio ryšys. Geras mentorius, kaip ir mokytojas, prireikus turėtų atsitraukti ir suprasti, kad praktikantas dar tik pradeda mokymosi procesą. Mentorai turi matyti darbą iš praktikanto perspektyvos ir prisiminti, kaip sunku buvo įgyti naujų įgūdžių.

#### **Vadovas**

Kaip vadovas, mentorius praktikantui padeda dirbti ir susipažinti su organizacijos niuansais. „Užkulisiai“ ar parduotuvių politika pašaliniam asmeniui ne visuomet būna akivaizdūs. Mentorius turėtų paaiškinti „nerašytas parduotuvės taisykles“, kad besimokantysis geriau suprastų parduotuvės aplinką, įskaitant žinias apie ypatingas parduotuvės procedūras, kurios ne visada dokumentuojamos.

## Patarėjas

Mentorius, kaip patarėjas, praktikantu pasitiki ir su juo palaiko atvirą ryšį. Mentorius turi pabrėžti konfidencialumo išlaikymą ir praktikantui rodyti pagarbą. Mentorai gali skatinti konfidencialumą neatskleisdami asmeninės informacijos, kuria dalijasi praktikantas. Nors mentorius paaikina darbą, klausymasis taip pat labai svarbus, nes tai – būdas parodyti pagarbą.

## Konsultantas

Atlikdamas šį vaidmenį, mentorius besimokančiajam padeda ugdyti profesinius interesus ir nusistatyti tikroviškus karjeros tikslus. Būdamas patarėju, mentorius su praktikantu aptaria ko jis ar ji norėtų išmolti, ir nustato karjeros tikslus. Atminkite, kad tikslų nustatymo procesas turi būti pakankamai lankstus, kad atitiktų darbo vietos pokyčius.

## Motyvatorius

Praktikanto motyvatorius yra sudėtingas, tačiau būtinas mentoriaus vaidmuo. Motyvacijos galima išmolti, tačiau paprastai tai – natūrali vidinė paskata, skatinanti žmogų būti pozityviu ir sulaukti sėkmės. Mentorai besimokančius asmenis gali motyvuoti juos skatindami, palaikydami ir palaikydami iniciatyvą. Teikdami paramą, jie taip pat gali motyvuoti ir praktikantus.

## „Kelrodis“

Būdamas „kelrodžiu“, mentorius praktikantui darbo vietoje padeda užmegzti kontaktų tinklą. Tai besimokantiems suteikia galimybę susitikti su kitais žmonėmis ir tobulėti tiek profesiniais, tiek socialiniais aspektais. Būdami „kelrodžiais“, mentorai praktikantus supažindina su savo kontaktais ir jiems padeda sukurti savo kontaktų tinklą.

## Vadovas ugdytojas

Vadovas ugdytojas besimokančiajam padeda įveikti sunkius ir sudėtingus techninės priežiūros ar remonto darbus. Ugdomasis vadovavimas yra sudėtingas ir daug aprėpiantis procesas, reikalaujantis daug įgūdžių. Ugdomasis vadovavimas taip pat apima grįžtamąjį ryšį. Suteikti grįžtamąjį ryšį geriausia tuomet, kai praktikantas atlieka darbo užduotis, o mentorius jo darbus įvertina teigiamai ir konstruktyviai (priklausomai nuo situacijos). Geri mentorai, nepakankamai žinodami apie temą ar

aplinkybes, nesuteiks grįžtamojo ryšio ir žinos, kad praktikanto negalima kritikuoti kitų akivaizdoje. Kartais geriausias ugdomasis vadovavimas vyksta privačiai. Niekam nepatinka būti viešai kritikuojamam.

### **Gero mentoriaus savybės:**

- Noras dalytis įgūdžiais, žiniomis ir kompetencija
- Teigiamą požiūrį ir pozityvaus pavyzdžio demonstravimas
- Asmeniškai suinteresuotas būti mentoriumi
- Savo srityje rodo entuziazmą
- Vertina nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą savo srityje
- Teikia patarimų ir konstruktyvių grįžtamąjį ryšį
- Gerbiami kolegų ir darbuotojų visais organizacijos lygmenimis
- Nuolat nusistato ir įgyvendina asmeninius ir profesinius tikslus
- Vertina kitų nuomones ir iniciatyvą
- Motyvuoja kitus rodydamas gerą pavyzdį

### ***c. Mentorius ir mokinio santykiai***

Sėkmingus mentorystės ryšius užtikrina:

- Abipusė pagarba
- Aiškūs santykių lūkesčiai
- Asmeninis ryšys
- Bendros vertybės
- Altruizmas
- Aktyvus klausymasis

Nesėkmingus santykius, priešingai, užtikrina:

- Prastas bendravimas
- Vienai šaliai trūksta įsipareigojimo
- Asmenybių skirtumai
- Tikra ar įsivaizduojama šalių konkurencija
- Interesų konfliktai
- Mentoriui trūksta patirties savo vaidmeniui atlikti

The SEPAL project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment

## Mentoriaus ir mokinio santykiai praeina keletą etapų:

### ➤ Pradžios etapas

Šį etapą apibūdina du asmenys, užmezgantys mentoriaus ir mokinio santykius. Tradiciškai jie susitinka per profesinius ryšius arba asmeninius tinklus. Mentorai dažnai siekia dirbti su talentingais ar turinčiais potencialo asmenis, o mokiniai pageidauja mentorių, turinčių tam tikrą patirtį ir ryšius, padėsiančių jiems karjereje.

### ➤ Tobulėjimo etapas

Tobulėjimo etape pagrindinis dėmesys skiriamas mokymuisi, tobulėjimui ir augimui. Tai gali būti:

- Mokymasis dirbti efektyviau
- Sudėtingų užduočių atlikimas
- Mokinio susidomėjimo organizacija didinimas
- Mokinio rėmimas
- Bendro pobūdžio patarimų teikimas ir priėmimas

Šis etapas yra ypač naudingas dėl tarpasmeninių ryšių, kurie tuomet linkę formuotis. Be to, mokinys mentoriui gali ir „atsilyginti“, jį mokydamas apie tokius dalykus, kaip naujos technologijos, metodika ir naujas pramonės problemas.

### ➤ Atsiskyrimo etapas

Šiame etape santykiai baigiasi. Draugiški atsiskyrimai dažnai nutinka todėl, kad mokiniai jaučiasi taip, lyg jau visko išmoko, arba nori toliau dirbti be mentoriaus pagalbos. Probleminiai atsiskyrimai įvyksta tuomet, kai atsiskirti nori tik viena šalis.

Šiame paskutiniame etape mentorius ir mokinys savo santykius gali tęsti iš naujo apibrėžtomis sąlygomis. Jei šis etapas bus pereitas sėkmingai, jie galės tapti gerais kolegomis ir net draugais.

## *d. Mentorystė prieš Ugdomąjį vadovavimą*

Ugdomasis vadovavimas yra orientuotas į užduotis. Didžiausias dėmesys skiriamas konkrečioms problemoms, pvz., efektyvesnis valdymas, sklandesnis kalbėjimas ir strateginio mąstymo mokymasis. Tam reikalingas turinio ekspertas (vadovas ugdytojas), galintis praktikantą išmokyti

The SEPAL project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment

kaip tobulinti šiuos įgūdžius. **Mentorystė yra orientuota į santykius.** Ja siekiama sukurti saugią aplinką, kurioje būtų sprendžiamos mokinio problemos, įtakojančiomis jo profesinei ir asmeninei sėkmei. Nors santykiams užmegzti gali būti pasitelkti konkretūs mokymosi tikslai ar kompetencijos, mentorystėje dėmesys taip pat apima darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, pasitikėjimą savimi, savęs suvokimą ir asmenybės įtaką karjere.

**Ugdomasis vadovavimas yra trumpalaikis.** Vadovas ugdytojas su praktikantu dirbs neilgai, galbūt vos kelias sesijas. Ugdomasis vadovavimas trunka tiek, kiek reikia, atsižvelgiant į jo santykių tikslą. **Mentorystė visada yra ilgalaikė.** Norint, kad mentorystė būtų sėkminga, reikia laiko, per kurį abu partneriai galėtų susipažinti ir sukurti pasitikėjimo aplinką, kurioje praktikantas jautųsi saugus dalydamasis problemomis, įtakojančiomis jo sėkmei. Sėkmingi mentorystės santykiai trunka nuo devynių mėnesių iki metų.

**Ugdomajame vadovavime svarbiausi yra rezultatai.** Ugdomojo vadovavimo tikslas – pagerinti asmens darbo rezultatus. Tai apima esamų įgūdžių tobulinimą arba naujų įgūdžių įgijimą. Kai praktikantas sėkmingai įgyja naujų įgūdžių, vadovas ugdytojas tampa nebereikalingas. **Mentorystėje svarbiausias tobulėjimas.** Jos tikslas yra ugdyti asmenį ne tik dabartiniam darbui, bet ir ateičiai. Šis skirtumas net tik išskiria tiesioginio vadovo ir mentoriaus vaidmenį bet ir sumažina konflikto tarp vadovo ir mentoriaus galimybę.

**Ugdomajam vadovavimui nereikia plano.** Jį galima pradėti beveik iš karto ir bet kuria tema. Jei įmonė teikti ugdomąjį vadovavimą didelei asmenų grupei, be abejo pirmiausia reikės nustatyti kompetencijų sritis, techninę ekspertizę ir naudojamos vertinimo priemonės, tačiau programos įgyvendinimui greičiausiai nereiks daug laiko. **Mentorystės pradžioje prireiks planavimo etapo,** padėsiančio nustatyti strateginį mentorystės tikslą, pagrindines santykių sritis, konkrečius mentorystės modelius ir komponentus, kurie bus pasitelkiami santykiuose ir mentoriaus bei mokinio derinimo procese.

Tiesioginis praktikanto vadovas taip pat yra ir ugdomojo vadovavimo partneris. Tiesioginis vadovas ugdomojo vadovavimo partneriui dažnai praneša apie sritis, kuriose darbuotojui reikalingas ugdymas, o ugdomojo vadovavimo partneris šią informaciją pasitelkia ugdomajam vadovavimui. **Mentorystėje tiesioginis vadovas dalyvauja netiesiogiai.** Nors tiesioginis vadovas darbuotojui gali teikti pasiūlymus, kaip geriausiai pasitelkti mentorystę, arba rekomenduoti mentorių, vadovas

The SEPAL project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment



su mentoriumi neturi ryšio – mentorystės santykių metu jie visiškai nebendrauja. Tai padeda išlaikyti mentorystės santykių vientisumą.

### ***e. Darbovietės įvairovė***

Darbovietės įvairovė yra problema, apie kurią daugelyje verslo sričių kalbama vis daugiau. Nors kai kurie vadovai gali jaustis teisiškai įpareigoti kurti įvairovę pasižyminčią darbo jėgą, kiti gali įžvelgti ir darbuotojų įvairovės atneštą strateginę naudą. Suprasdami įvairovės problemos sudėtingumą, galėsite geriau valdyti įmonės darbuotojus. Norint paaiškinti terminą „įvairovė“, svarbu suprasti, kad įvairovė tiesiogiai veikia darbo vietą – įvairovės svarba tik didėja. Sąvoka „įvairovė“ apima supratimą ir pripažinimą, kad žmonės, dėl individualių savybių yra labai skirtingi – ypač juos lyginant grupėje. Šios savybės gali būti, pvz., rasė, etninė kilmė, lytis, religija, politinės ideologijos, seksualinė orientacija, amžius, fiziniai sugebėjimai ar socialinė ir ekonominė padėtis. Tai taip pat gali būti ir gyvenimo patirtis ar pažintinis požiūris į problemų sprendimą.

Įmonėje dirbantys skirtingi žmonės dėl savo skirtumų tiesiogiai veikia įmonę. O, daugelis įmonės aspektų – nuo gamybos iki rinkodaros ir įmonės kultūros yra veikiami ne tik pačios įvairovės, bet ir įvairovės suvokimo įmonės mastu. Pašalinams, tokia įmonė gali pasirodyti lyg sudaryta iš skirtingų tipų žmonių. Tačiau jei dėl šių skirtumų atsiranda nesantaika ir dažna darbuotojų kaita, vadinasi, įmonė sėkmingai neišnaudoja savo įvairovės.

Norint, kad mentorystė būtų sėkminga darbuotojų įgalinimo priemonė, ji turi būti tikrai įvairialypė – atstovaujanti ne tik moteris ir skirtingų rasių žmonės, bet ir visus organizacijos narius. Jei į mentorius įtrauksite įvairių žmonių, jų mentorystė suteiks galimybę tobulėti profesionaliai ir asmeniškai, neatsižvelgiant į lytį ar rasę. Jei norite, kad mentorystės programa būtų sėkminga, turėsite subalansuoti įtraukimo ir sąžiningo atstovavimo poreikius.

Dabartinė darbo jėga apima skirtingas amžiaus grupes, turinčias skirtingą pasaulėžiūrą ir požiūrį į darbą. Darbuotojai nėra vienodi, todėl mentorius turi būti plačių pažiūrų ir žinoti žmonių skirtumus.

### ***f. Mentorystės nauda***

Mentorystė yra kur kas daugiau nei tik patarimų, žinių ir įžvalgų perdavimas. Mentoriams, investuojantiems laiką kitų specialistų rengimui, šie santykiai suteikia abipusės naudos. Mentorystė,

kaip dalijimasis įgūdžiais ir patirtimi su besimokančiuoju teikia ne tik asmeninį pasitenkinimą, bet suteikia ir apčiuopiamos profesinės naudos.

Svarbūs mentoriaus pranašumai:

- Yra pripažįstamas vadovu ir dalyko ekspertu
- Turi prieigą prie naujų perspektyvų, idėjų ir požiūrių
- Gali išplėsti profesinę patirtį
- Gali apsvarstyti savo tikslus ir praktiką
- Gali tobulinti savo asmeninio vadovavimo ir ugdomojo vadovavimo stilių

## Nauda įmonei

Darbdaviams investicijos į verslo mentorystę yra naudingas ir nebrangus būdas, leidžiantis tobulinti daug potencialo turinčius naujus darbuotojus, o „veteranus“ padedantis išlaikyti kupinus energijos ir suinteresuotus dirbti toliau. Mentorystė, kaip svarbių versto žinių perdavimo būdas, „nutiesia kelią“ būsimiems vadovams, žinantiems, kokie įgūdžiai ir požiūriai įmonėje užtikrina sėkmingą veiklą.

Darbdaviams investicijos į mentorystę padeda:

- Plėtoti asmeninio ir profesinio tobulėjimo kultūrą
- Ugdyti bendrą elgesio kultūrą ir nuostatas
- Tobulinti vadovavimo ir ugdomojo vadovavimo įgūdžius
- Kelti darbuotojų moralę, motyvaciją ir gerinti rezultatus
- Įdarbinti, tobulinti ir darbo vietoje išlaikyti naujus darbuotojus

## Nauda praktikantams

Mentorystė yra viena iš vertingiausių ir efektyviausių tobulėjimo galimybių, kurią darbuotojams galite pasiūlyti. Patikimo ir patyrusio mentoriaus vadovavimas, padrąšinimas ir palaikymas mokiniui

The SEPAL project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment

gali suteikti daugybę asmeninių ir profesinių pranašumų, lemiančių geresnius rezultatus darbovietėje.

Svarbiausi verslo mentorystės privalumai mokiniams yra šie:

- Didelė galimybė susidurti su naujomis idėjomis ir mąstymo būdais
- Patarimai ugdant stipriąsias puses ir įveikiant silpnybes
- Profesinio tobulėjimo ir pažangos rekomendacijos
- Didesnis matomumas ir pripažinimas įmonėje
- Galimybė įgyti naujų įgūdžių ir žinių

## • 5. Darbuotojų mokymo metodai / Mokymų darbo vietoje metodai

### a. *GROW* mentorystės modelis

GROW modelis (arba procesas) yra paprastas metodas, skirtas nustatyti tikslams ir spręsti problemoms. GROW tai – paprastas požiūris į mentorystės ir ugdomojo vadovavimo struktūrizavimą. Jį galima pasitelkti keliose situacijose ar suteikiant pagrindą jūsų pokalbiams.

G	Tikslai (angl. <i>Goals</i> )	Pabaiga yra tikslas – ten, kur žmogus nori būti. Tikslas turi būti apibrėžtas taip, kad būtų labai aišku, kai jis bus pasiektas.
R	Dabartinė situacija (angl. <i>Reality</i> )	Dabartinė situacija yra ten, kur mes esame. Kokios yra problemos ir iššūkiai, kaip toli esame nuo tikslo?

O	<p>Kliūtys (angl. <i>Obstacles</i>)</p> <p>Pasirinkimo galimybė (angl. <i>Options</i>)</p>	<p>Kliūtys, neleis mums patekti iš ten, kur esame dabar, į ten, kur norime būti. Jei nebūtų kliūčių, jau būtume pasiekę savo tikslą.</p> <p>Nustačius kliūtis, turime rasti būdų, kaip jas įveikti, kad padarytume pažangą. Tam turime keletą galimybių.</p>
W	<p>Judėjimas pirmyn (angl. <i>Way forward</i>)</p> <p>Ketinimai (angl. <i>Will</i>)</p>	<p>Tuomet galimybes paversite veiksmais, padėsiančiais pasiekti tikslą. Tai ir yra kelias į priekį.</p> <p>Kiek tikėtina, kad asmuo iš tikrųjų padarys tai, apie ką tik kalba? Kaip galima padidinti to tikimybę?</p>

Pirmajame proceso etape prioritetas yra tikslas. Kai bus susitarta dėl diskusijos temos, mentorius ir klientas / auklėtinis / mokinys turėtų aptarti konkrečius rezultatus ir tikslus. Tai gali būti trumpalaikiai tikslai arba, jeigu pavyksta nustatyti aiškų kelią rezultato link, ir ilgalaikiai tikslai. Tikslai taip pat turėtų būti SMART: konkretūs (angl. *Specific*), išmatuojami (angl. *Measurable*), tikslūs (angl. *Accurate*), tikroviški (angl. *Realistic*) ir atliekami laiko atžvilgiu (angl. *Timely*). Tikslai taip pat turėtų būti įkvepiantys ir teigiami, kartu keliantys iššūkį ir reikalaujantys išbandyti save ir savo sugebėjimus.

Antrojo proceso etape, mentorius ir mokinys apibūdina ir aptaria esamą situaciją pasitelkdami įvairius būdus ir metodus. Mentorius, prieš siūlydamas patarimus ar konkrečius atsiliepimus apie dabartinę padėtį ar sunkumus, mokiniui gali pasiūlyti savarankiškai įsivertinti savo situaciją. Didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas mokiniui, o mentorius potencialo turėtų ieškoti situacijoje, o ne problemoje. Kartu jie turėtų išnagrinėti visas mokinio prielaidas, susijusias su dabartine situacija ir ateities perspektyva, bei atmesti viską, kas trukdo siekti tikslų.

Aptarus dabartinę situaciją ir tikslų kliūtis bei atmetus nereikšmingas „pseudo kliūtis“, reikėtų išnagrinėti galimybes, leidžiančias įveikti pažangą užkertančias problemas. Iš pradžių reikėtų pateikti ir aptarti visas galimybes, ypač, išklausančias mokinio pasiūlymus. Mentorius pasiūlymus turėtų teikti atidžiai ir atsivėlgdamas į bendrą mokinio situaciją. Iki 3 etapo pabaigos, mentorius turėtų įsitikinti, kad kliūčių įveikimas jau nuspręstas, o dėl neatidėliotinių veiksnių liko žymiai mažiau neaiškumų.

Paskutinis proceso etapas pasiekiamas tada, kai mokinys, siekdamas savo tikslo, įsipareigoja imtis ryžtingų veiksmų. Sudaromas planas, kuriame mentorius padeda įgyvendinti su mokiniu aptartas idėjas, įskaitant konkrečias gaires ir laiko limitus, siekiant padaryti pažangą. Nustatomos visos galimos kliūtys, su kuriomis galima susidurti proceso metu, ir apsvarstomi tolesni sprendimai, įskaitant visos reikalingos paramos planą. Viso proceso metu tiek mentorius, tiek mokinys turėtų išlikti lankstūs, nes tikslus / veiksmus gali tekti pakeisti, priklausomai nuo teigiamų ir neigiamų įvykių.

## b. Mentorystės etapai

### 1 ETAPAS. MĄSTYMO BŪDO PASIRINKIMAS

**Mąstymo būdas** yra žmogaus mąstymo apie tai, kaip kažkas veikia, paaiškinimas. vienodas mąstymo būdas mentoriumi ir mokiniui leidžia užmegzti ryšį. Tai mentoriumi ir mokiniui padės bendrauti, bendradarbiauti ir įsipareigoti siekti savo tikslų. Šis etapas prasideda, kai mentorius ir mokinys susitaria dėl turinio ir mokymosi.

Ką atlieka Mentorius	Kodėl tai svarbu	Kaip tai atlikti
Su mokiniu užmezga ryšį	Nuramina mokinį	Pasveikinkite savo mokinį. Jeigu jis atrodo sunerimęs, pasakykite kažką panašaus: „Nesijaudink, badydamas viską išmoksi iš kart. Praktikai turėsi pakankamai galimybių”

<p>Parenka mokymą</p>	<p>Užtikrina, kad mokinys turėtų savo užrašus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mokinys, turėdamas užrašus, mažiau jaudinsis. Tai jam/jai pravers vėliau, savarankiškai vykdant užduotis</li> <li>Tikėtina, kad turėdamas užrašus, mokinys jūsų rečiau klaus, kad ką nors pakartotumėte.</li> </ul> <p>Patikrina ankstesnius įgūdžius, žinias ir patirtį</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nenorite mokinių atskleisti nereikalingų detalių ar praleisti tai, ko jis/ji nežino</li> </ul> <p>Nesusidaro išankstinės nuomonės, jog mokinys kažką žino ar nežino</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šiandienos tema, kurią ketiname aptarti yra apie...</li> <li>_____ temai, tau prireiks užrašų ar vadovo knygos, taip pat rašiklio ir pieštuko</li> </ul> <p>Taip pat galėtumėte paklausti...</p> <p>„Kada ir kaip naudoti įrangą?“</p>
<p>Peržiūri tikslą</p>	<p>Užtikrina, kad mokinys supranta ko mokysis</p>	<p>Galite pasakyti...</p> <p>„Šiandien ar kitą dieną aptarsime...“ ar „...Iki šios sesijos pabaigos išmoksite, kaip...“</p>
<p>Skatina klausimus</p>	<p>Mažina nerimą</p>	<p>Galite pasakyti, „jeigu kyla klausimų, galite mane pertraukti...“</p>

## 2 ETAPAS. MENTORIUS UŽDUOTĮ RODO, O MOKINYS – STEBI

Ką atlieka Mentorius	Kodėl tai svarbu	Kaip tai atlikti
Peržiūri užduoties tikslą	Šitaip paaiškinama užduoties svarba Ir kaip ji susijusi su visu darbu	Paaškindite užduoties tikslą

<p>Mokiniui leidžia stebėti kaip pats mentorius atlieka užduotį</p> <p>Kai demonstruoja kaip užduotis atliekama, pataria, kad atkreiptų dėmesį į savo užrašus</p> <p>Garsiai paaiškina kiekvieną etapą</p>	<p>Mokinys demonstraciją turi matyti iš tos pačios perspektyvos, kurioje mentorius ją vykdo</p> <p>Jeigu mokinys mokymų metu atlieka tam tikrą metodiką, tikėtina, kad ją atlikinės ir po mokymų.</p> <p>Padedą mokiniui susidaryti bendrą vaizdą apie tai kas bus toliau</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Leiskite mokiniui jus stebėti iš šalies – mokinys gali stovėti šalia ar šiek tiek už jūsų.</li> <li>· Įsitikinkite, kad tarp mentoriaus ir mokinio nėra jokių fizinių kliūčių</li> </ul>
<p>Pademonstruoja kaip pats atlieka užduotį</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mokiniui leidžia matyti ir girdėti, kaip užduotis yra atliekama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Paaškindite kiekvieną žingsnį, kai šis atliekamas</li> </ul>
<p>Baigęs demonstraciją, apibendrina užduotį</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Apibendrina užduoties tikslą</li> <li>· Apžvelgia, kodėl užduotis yra svarbi</li> <li>· Apžvelgia užduotį apskritai</li> <li>· Etapais paaiškina kaip atlikti užduotį</li> </ul>	<p>Galite pasakyti kažką panašaus...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. „Aš ką tik parodžiau kaip pakeisti nuleistą padangą. Šios užduoties tikslas yra...“</li> <li>2. „Turite tai žinoti, nes...“</li> <li>3. „Turite žinoti, kaip atlikti šiuos 5 veiksmus, nes...“</li> </ol>
<p>Mokinio paklausia, ar jam/jai iškilo klausimų</p>	<p>Mokiniui leidžia išsiaiškinti neaiškų etapą</p>	<p>Klauskite atsakymų</p>

### 3 ETAPAS. MENTORIUS STEBI MOKINĮ, O MOKINYS ATLIEKA UŽDUOTĮ

Mentorius stebi, kaip mokinys atlieka užduotį ir prižiūri. Mokymasis vyksta, kai mentorius:

- nenurodo klaidų, nekaltina ir nekritikuoja mokinio
- daugiausia dėmesio skiria mokinio pastangoms ir tobulėjimui
- jei reikia, mokinį paragina

Jei mokinys kokį nors veiksmą atlieka neteisingai, mentorius jį gali pataisyti sakydamas:

- „Jeigu tai atliksite šitaip, štai kas atsitiks.“ (Prireikus, nurodykite nepageidaujama rezultatą.)
- „Pažiūrėkite, kas nutiks, jeigu tai atliksite šitaip.“ (Prireikus, pademonstruokite kaip teisingai atlikti užduotį.)
- „Kodėl šitaip nieko nebus?“
- „Kam kitam galėtų tai atlikti?“

#### 4 ETAPAS. MENTORIUS STEBI MOKINIŲ IR SUTEIKIA GRĮŽTAMĄJĮ RYŠĮ

Šiame etape mentorius mokiniui nepadedą, nebent mokiniui ar kitam dalyvaujančiam asmeniui, įrangai ar aplinkai gresia pavojus.

Ką atlieka Mentorius	Kodėl tai svarbu	Kaip tai atlikti
1. Paklausia, ar mokinys pasirengęs atlikti užduotį be mentoriaus pagalbos	Visuomet svarbu patikrinti ir įvertinti, ar mokinys pasirengęs atlikti užduotį	Paklauskite mokinio: „šis etapas susideda iš 8 dalių. Ar esate pasirengęs/usi juos pradėti?“
2. Paprašo, kad mokinys nurodytų visas saugos priemones ir kokybės reikalavimus	Jeigu darbe yra tikimybė susižeisti, draugiškas priminimas yra puikus būdas pradėti darbą	Galite paklausti: „kokios yra šio proceso saugos priemonės?“
3. Paprašo, kad mokinys nurodytų užduoties tikslą	Darbo apžvalga mokiniui padeda apgalvoti darbą dar prieš jį pradėdant	Galite paklausti: „koks yra užduoties tikslas?“
4. Paprašo, kad mokinys naudotųsi savo užrašais	Mentorius ir mokinys gali peržiūrėti užrašus ir įsitikinti, kad jie yra išsamūs ir tikslūs	Galite patarti: „atlikdami šį etapą, naudokitės savo užrašais“
5. Paprašo, kad mokinys paašškintų užduotį	Kadangi mokinys paašškina ką planuoja atlikti, mentorius gali iš anksto ištaisyti mokinio klaidą, ar neleisti jam/jai susižeisti	Galite pasakyti: „paašškinkite užduotį, kurią man atliksite“



6. Paprašo, kad mokinys paašskintų, kaip atlieka užduotį	Mokinys, aiškindamas ką atlieka, gali įtvirtinti tinkamas darbo atlikimo metodikas	Galite pasakyti: „atlikdami kiekvieną užduoties etapą, paašskinkite kaip jį atliekate“
7. Mokinį paragina įsivertinti savo darbą	Darbo apmąstymo skatinimas mokiniui leidžia taisyti gerąją praktiką ir suprasti atlikto darbo trūkumus, jeigu tokių yra.	Galite pasakyti: „jūs ką tik atlikote užduotį. Kaip manote, kuriuos etapus atlikote gerai, o kur jums dar reiktų patobulėti?“
8. Iškart įvertina mokinio užduoties atlikimą	Labai svarbu, kad mokinys žinotų, kad atliko darbą nes taip galės tobulėti. Mokiniai paprastai mėgsta, kai jų gerai atliktas darbas yra pripažįstamas	Galite pasakyti kažką panašaus: „dabar norėčiau įvertinti jūsų darbą“

### STEP 5. MENTOR AND TRAINEE DEBRIEF

Ką atlieka Mentorius	Kodėl tai svarbu	Kaip tai atlikti
1. Apibendrina užduotį	Mokinio atliktos užduoties apžvelgimas įtvirtina gerąją praktiką	Galite pradėti sakydami: „ką tik atlikote...“
2. Paklausia, ar mokinys turi klausimų	Mentoriaus klausdamas padeda ramiems žmonėms, nes šie paprastai bijo užduoti klausimų	Galite paklausti: „ar kam nors kyla klausimų apie...?“
3. Patikrina veiklos tikslą	Mokinys, paklaustas koks yra užduoties tikslas, įvardys jį savais žodžiais ir leis įsitikinti, ar gerai jį supranta	Galite paklausti: „koks yra užduoties tikslas?“
4. Paklausia, ar mokinys pasirengęs įvertinimui	Jeigu iš anksto pasiteirausite, ar laikas įvertinimui yra tinkamas, gali būti, kad mokinys vėliau paprašys daugiau įvertinimų	Galite paklausti: „ar esate pasirengęs/usi išklaudyti mano įvertinimą?“

5. Suplanuoja įvertinimo arba praktikos laiką ir vietą	Įvertinimo ar kitos veiklos laiko nustatymas skatina mokinių pasiruošti	Galite paklausti: „ar įvertinimui dabar tinkamas laikas ar jį norėtumėte nukelti į kitą dieną? Ar jums reikia praktikos? Jei taip, kada ir kur norėtumėte baigti praktiką?“
6. Mokiniui pataria: a. kur galima rasti pagalbos b. kur galima atlikti tolesnius mokymus	Paramos teikimas ir rekomendacijos mokiniui suteikia pasitikėjimo – mokinys žinos, kad mentorius siekia, kad mokiniui pasisektų	Galite pasakyti: „jei manote, kad jums reikia papildomos pagalbos užduočiai atlikti, štai keli žmonės, galintys jums padėti“

### c. *Problemų sprendimas*

Mentorius ir praktikantas sudaro komandą, tačiau, projekto metu, kiekviena komanda susiduria su problemomis ir iššūkiais. Kas komandai padeda efektyviai spręsti problemas? Bendras sprendimų priėmimas ir problemų sprendimas neįvyksta savaime. Reikia įdėti pastangų, kad visi grupės nariai prie problemos turėtų prieigą ir galėtų ją spręsti. O, kad komanda galėtų efektyviai spręsti problemas, reikia įveikti daug iššūkių.

Žemiau rasite klūčių pavyzdžių:

#### ➤ *Trūkumai:*

- Pasitikėjimo
- Motyvacijos
- Įsipareigojimo
- Pasiruošimo
- Išteklių

#### ➤ *Blogi tarpasmeniniai santykiai tarp šalių*

#### ➤ *Atviri ar neišspręsti klausimai*

#### ➤ *Prastas bendravimas - ypač nepagarbus kalbėjimas ir klausymosi trūkumas*

#### ➤ *Nepakankamas problemų supratimas*

Jeį jųsų komanda susiduria su šiomis kliūtimis, būtų naudinga pasisemti idėjų, leidžiančių jas išspręsti.

### **Keturi problemų sprendimo etapai:**

1. Nustatykite ir išsiaiškinkite problemą, tada ją patikslinkite problema apibūdinančiu teiginiu, su kuriuo visi sutinka
2. Išanalizuokite skirtingus problemas aspektus ir išsiaiškinkite kaip ji veikia darbą
3. Prieš pradėdami veikti, sugalvokite sprendimus ir įsitinkite, kad juos gebėsite įgyvendinti, o tada skirkite jiems daugiausia dėmesio
4. Įgyvendinkite sprendimus, tačiau nepamirškite, kad sprendimai gali sukelti tam tikrų problemų, todėl procesą galbūt reiks tęsti.

### ***d. Gerosios praktikos mentorystėje***

✚ **Apibrėžkite mentorystės programos tikslus ir užtikrinkite vadovų palaikymą.** Jus gali nustebinti mentorystės programų, neturinčių aiškių tikslų ar stiprios įpirkos, skaičius. Tokios programos dažnai nebūna sėkmingos, nes jos neapibrėžia sėkmės. Laikykitės geriausios mentorystės programos praktikos, įgyvendindami SMART tikslus - konkrečius, išmatuojamus, tikslu, tikroviškus ir atliekamus laiko atžvilgiu. Pateikiame pavyzdį: „Mūsų mentorystės programos tikslas yra naujiems darbuotojams padėti tapti 80 proc. produktyviais iki pirmojo pusmečio pabaigos“. Tokie tikslai programos dalyviams suteikia stabilumo, o organizacijų vadovams padeda suprasti, kodėl jie turėtų siūlyti savo paramą. Šalia to įsitinkite, kad turėsite vyresnįjį vadovą, tvirtai tikintį programa ir norintį būti jos vykdomuoju vadovu. Šis asmuo bus svarbus išteklius ir advokatas.

✚ **Raskite stiprų, atsidavusį mentorystės programos vadovą.** Tinkamas programos vadovas jūsų mentorystės programai yra labai svarbus. Stiprus programų vadovas negarantuos sėkmės, tačiau silpnas irgi neatneš gerų rezultatų. Programos vadovai dalyviams teikia būtiną nuolatinę paramą, mokymus ir ugdomąjį vadovavimą. Jie pastebi galimybes ir, bendradarbiaudami su suinteresuotaisiais asmenimis, šalina problemas, atlieka nuolatinius pakeitimus bei padeda programai klestėti. Jie taip pat padeda programą

The SEPAL project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment

reklamuoti potencialiems dalyviams, o patys organizacijoje yra programos ambasadoriai (kartu su koučeriu). Atsidavimas, nepriekaištingas bendravimas ir organizaciniai įgūdžiai yra būtini, o ankstesnė patirtis dirbant mentoriumi yra puikus privalumas.

- ✚ **Suteikite programai lankstumo.** Sėkmingos mentorystės programos subalansuoja sudėtingus struktūros ir lankstumo poreikius. Siekiant, kad programa vyktų sklandžiai, mentorystėje, dalyvių mokymuose, pažangos sekime ir bendravime reikia formalumų. Nors mentorystė yra susijusi su individualiu mokymusi ir augimu, tačiau dalyvio poreikiai skirsis siekiamų rezultatų ir pageidaujamų mokymosi metodų atžvilgiu. Planuodami mentorystės programą, nustatykite sritis, kurioms reikia lankstumo, ir jas įtraukite į programą. Svarstytinios sritys: mentorystės pobūdis (vieno ar keleto asmenų, grupinė), trukmė ir dalyvių sąveikos įrankiai.
- ✚ **Užsidėkite savo rinkodaros kepurę.** Kai savo organizacijai pristatote naują mentorystės programą, paprastai kyla tikras entuziazmas. Tačiau šis entuziazmas ne visada reiškia aukštą dalyvavimo lygį. Dažna to priežastis – veiksmingo paaukštinimo nebuvimas. Nemanykite, kad potencialūs mentoriai ir mokiniai iškart supras mentorystės naudą. Daugeliui tai bus nauja patirtis. Dalyviai, pagrindiniai vadovai ir suinteresuotieji asmenys turėtų susipažinti su programos nauda ir strategine verte organizacijai.
- ✚ **Mąstykite „Win-Win“.** Apsvarstykite mentorių poreikius. **Tvirtu mentorių pagrindu kūrimas gali tapti iššūkiu.** Svarbiausia suprasti teigiamus ir neigiamus veiksnius, įtakojančius mentoriaus įsitraukimui. Kai juos pastebėsite, visos mentorystės metu ieškokite būdų, kaip kūrybingai skatinti mentorius ir kaip šalinti kliūtis. Pavyzdžiui, mentoriams dažnai trūksta laiko. Pagalvokite, kaip mentoriams padėtumėte geriau išnaudoti savo laiką? Taip pat apvarstykite pripažinimo ir atlygio strategijas. Mentorių dalyvavimą pripažinti oficialiai yra geriausia praktika, galinti ne tik labai motyvuoti jau esančius mentorius bet ir pritraukti naujų.
- ✚ **Paruoškite mentorius ir mokinius sėkmei su geriausia praktika mentorystės programoje.** Produktivi mentorystė nevyksta savaime. Mentoriams ir mokiniams suteikite prieigą prie mokymų apie programos tikslus, dalyvių vaidmenis, geriausias mentorystės praktikas ir mentorystės procesą. Mentoriams ir mokiniams padėkite išsiaiškinti savo

tikslus. Mokymų ir priežiūros poreikis išlieka ir po pradinių etapų. Mentorstės programos metu dalyviams patarkite ir pasitelkite geriausias praktikas, nes tuomet dalyviai galės dirbti stabiliai ir pilnai išnaudoti programą.

- ✚ **Suderinkite mokinius ir mentorius.** Siekiant, kad mentorstė klestėtų, reikia sukurti tvirtus mokinio ir mentoriaus santykius. Suderino tikslumas yra labai svarbus. Derinimo metu, mokiniams leiskite pasirinkti mentorių arba leiskite pasirinkti iš trijų geriausių variantų. Mentorstės programinė įranga gali pagerinti ir pagreitinti derinimo procesą. Jei jūsų programinė įranga turi tvirtą suderinimo galimybę, ji rekomenduos tinkamus mentorius, atsižvelgdama į mokymosi poreikius ir suderinamumą.
- ✚ **Sekite, rinkite duomenis, klausykitės ir derinkite.** Kaip sužinosite, ar jūsų mentorstės programa yra sėkminga? Stebėkite programą ir stebėkite mentorių ir mokinių ryšį bei paprašykite grįžtamojo ryšio. Programos lygmeniu rinkite duomenis atsižvelgdami į apibrėžtus tikslus. Be to, būtinai įvertinkite individualių mentoriaus ir mokytojo ryšius. Apklausos – vienas iš paprasčiausių būdų sėkmei įvertinti ir sulaukti grįžtamojo ryšio. Paklauskite dalyvių ir suinteresuotųjų asmenų, kaip gerai mentorstės programa atitiko jų ir organizacijos tikslus. Taip pat jų paklauskite, kaip programą galima patobulinti.
- ✚ **Nutraukite individualius mentorstės ryšius.** Verslininkams patariama parengti aiškia verslo nutraukimo strategiją, jiems padedančią dėmesį sutelkti į apčiuopiamą rezultatą. Mentorstė yra panaši ta prasme, kad neapibrėžus ryšio nutraukimo taško, mentorstės procesas gali toliau tęstis be tikslo. Mentorstės ryšiui progresuojant, bendradarbiaukite su mentoriumi ir mokiniu bei nustatykite gaires, rodančias abipusių tikslų pasiekimą. Nustatykite oficialų procesą, nutraukiantį mentorstės ryšį. Šiame procese mentoriumi ir mokiniui suteikite galimybę apmąstyti ko jie išmoko, aptarti kas laukia mokinio ir pateikti grįžtamąjį ryšį.
- ✚ **Praneškite apie mentorstės sėkmę.** Prasidėjus mentorstės programai, dėmesys dažniausiai skiriamas programos valdymui ir sklandžiam veikimui. Turėkite omenyje, kad tikriausiai yra daugybė potencialių dalyvių, dar neapsisprendusių, ar jų prisijungimas prie programos yra vertas jų laiko ir pastangų. Nuolat demonstruokite programos vertę, pripažinkite dalyvių indėlį ir pabrėžkite sėkmę. Šios geriausios praktikos pastangos

programai suteiks energijos, pritrauks daugiau dalyvių ir padidins bendrą organizacijos palaikymą.

## • 6. Įvertinimas

### a. Įgūdžių ir kompetencijų įvertinimas

EKS (angl. *European Qualifications Framework*) sistemoje pateiktame apibrėžime teigiama, kad kompetencija yra įrodytas gebėjimas naudoti žinias, įgūdžius ir asmeninius, socialinius ir (arba) metodinius įgūdžius dirbant, studijuojant ir siekiant profesinio ar asmeninio tobulėjimo. Europos kvalifikacijų sąrangos kontekste kompetencija apibrėžiama atsižvelgiant į atsakomybę ir savarankiškumą. Kompetencijos griežtai nesiriboja viena užduotimi ar įgūdžiu, jos yra reikalavimai, taikomi įgūdžiams ar visų užduočių atlikimui. Net jei kompetencijos labiau susijusios su asmenybe, o ne profesiniais įgūdžiais ir žiniomis, sėkmingo ir mažiau sėkmingo darbuotojo kompetencijos dažnai skiriasi. Darbdaviai ir partnerių organizacijos / mokymo paslaugų teikėjai kompetencijas turi kruopščiai apibrėžti, nes darbdaviai jomis dažnai vadovaujasi, šitaip nulemti asmens įdarbinimą. Tam tikros bendrosios kompetencijos yra įprastos ir galioja visose darbo vietose. Jas dažnai galima įvertinti pagal „T / N“ sistemą, pvz., kokybiškas ir aiškus bendravimas; pagrindinių darbo ir pan. taisyklių supratimas ir taikymas; atvykimas į darbą laiku; gebėjimas dirbti individualiai ir komandoje; elgesio pritaikymas pasikeitus aplinkybėms; sprendimų priėmimo įgūdžiai; mokėjimas motyvuoti, klaidų sprendimas.

### b. Įgūdžių vertinimo apibrėžimas / Kas bus vertinama?

Norėdami apibrėžti įgūdžius, kurie bus įgyti ir patikrinimai, mes pradėdame nuo **darbo aprašo**, kuriame aprašysime konkrečias darbo užduotis ir tam darbui reikalingus įgūdžius. Kiekvienam praktikantui apie atliktinas užduotis reikės minimalių teorinių žinių, praktinių ir socialinių įgūdžių bei darbe įgytų kompetencijų, palengvinančių jiems paskirtą užduotį. Visiems praktikantams kiekviename darbe taip pat reikės stipraus atsakomybės jausmo ir šiek tiek savarankiškumo, leidžiančio atlikti užduotis ir pasiekti sėkmingą rezultatą.

Pagal **Europos kvalifikacijų sistemą (EKS)** naudojame šiuos apibrėžimus:

The SEPAL project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment

**ŽINIOS:** tai informacijos įsisavinimo per mokymąsi rezultatas. Žinios yra su darbo arba studijų sritimi susijusių faktų, principų, teorijų ir praktikos visuma. Europos kvalifikacijų sąrangos kontekste žinios apibūdinamos kaip teorinės ir (arba) faktinės.

**GEBĖJIMAI:** tai gebėjimas taikyti žinias ir pasitelkti praktines žinias atliekant užduotis ir sprendžiant problemas. Europos kvalifikacijų sąrangos kontekste įgūdžiai apibūdinami kaip pažintiniai (įskaitant loginio, intuityviojo ir kūrybingo mąstymo naudojimą) ir praktiniai (įskaitant rankų miklumą bei metodų, medžiagų, įrankių ir priemonių naudojimą).

**KOMPETENCJA:** tai įrodytas gebėjimas naudoti žinias, įgūdžius ir asmeninius, socialinius ir (arba) metodinius gebėjimus darbo ar studijų situacijose ir profesiniame bei asmeniniame tobulėjime. Europos kvalifikacijų sąrangos kontekste kompetencija apibūdinama atsizvelgiant į atsakomybę ir savarankiškumą.

**SEPAL**

APPRENTICESHIP BOOK

Implemented by:

**WISE ROMANIA**

Strada Oltuz, nr.30,  
Suceava, România 720201  
+40 230 524128  
sepalromania@gmail.com

**WISE SPAIN**

Carrer de Francesc Macià,  
36, 08912 Badalona, España  
+34 662 150 891  
sepalspain@gmail.com

**WISE LITHUANIA**

Tilžės g. 198, Šiauliai, Lietuva  
+37 067 701 715  
sepal.lithuania@gmail.com

**WISE GREECE**

7 Arrianou St., 116 35  
Athens - Greece  
+30 210 92 10042  
sepalgreece@gmail.com

**WISE POLAND**

SSW Collegium Balticum  
Mieszka I 61 C, 71-011  
Szczecin, Polska  
+48 91 4830 744  
sepalpoland@gmail.com