

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

EDITA OSTAPENKO

**MENTORYSTĖS PROGRAMOS TAIKYMAS
GAMYBINĖJE ĮMONĖJE X:
ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

Prof. dr. *Aistė Dromantaitė*

VILNIUS

2024

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

EDITA OSTAPENKO

**MENTORYSTĖS PROGRAMOS TAIKYMAS
GAMYBINĖJE ĮMONĖJE X:
ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

_____ Prof. dr. Aistė Dromantaitė

Recenzentas

Atliko

_____ Edita Ostapenko

VILNIUS

2024

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. MENTORYSTĖS IR MENTORYSTĖS PROGRAMŲ TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1 Mentorystės fenomenas ir jo raidos genezė.....	10
1.4 Mentorystės procesas ir jo etapai.....	23
1.5 Mentorystės programų reikšmė ir svarba organizacijoje.....	29
2. MENTORYSTĖS PROGRAMOS TAIKYMO PRIELAIDOS GAMYBINĖJE ĮMONĖJE X: ATVEJO ANALIZĖ.....	33
2.1 Mentorystės prielaidos gamybinės įmonės kontekste.....	33
2.2 Įmonės X charakteristika	35
3. MENTORYSTĖS PROGRAMOS TAIKYMO GAMYBINĖJE ĮMONĖJE X TYRIMAS IR JO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	41
3.1 Tyrimo metodologija	41
3.2 Tyrimo rezultatų analizė	47
3.2.1 Mentorystės teoriniai aspektai įmonėje	47
3.2.2 Mentorystės programos trikdžiai	51
3.2.3 Mentorystės programos įtaka įmonės veiklai	56
3.2.4 Įmonės X mentorystės programos praktinis modelis	61
3.2.5 Tyrimo ekspertų mentorystės asmeninė patirtis	66
IŠVADOS.....	69
PASIŪLYMAI	71
LITERATŪRA.....	72
ANOTACIJA.....	80
ANNOTATION.....	81
SANTRAUKA	82
SUMMARY	83

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Mentorius vaidmuo	18
2 pav. Mentorystės uždaviniai	23
3 pav. Mentorystės elementai	24
4 pav. Mentorystės proceso dalyviai	24
5 pav. Mentorystės procesas pagal Poulsen	25
6 pav. Mentorystės procesas pagal Kram	26
7 pav. Mentorystės procesas pagal Parsloe ir Wray	27
8 pav. Mentorystės procesas pagal Zachary ir Fain.....	28
9 pav. Įmonės X struktūra.....	37
10 pav. Darbuotojų charakteristiką pagal darbo stažą įmonėje X, proc.	37
11 pav. Personalo pasiskirstymas pagal lytį, proc.	38
12 pav. Personalo pasiskirstymas pagal amžių, proc.....	38
13 pav. Įmonės X administracijos ir gamybos darbuotojų pasiskirstymas, proc.	39
14 pav. Įmonės X darbuotojų kaitos dinamika 2019 – 2023 m., sk.	39
15 pav. Tyrimo eiga.....	43
16 pav. Kategorijos „Mentorystės teoriniai aspektai įmonėje“ subkategorijos.....	48
17 pav. Kategorijos „Mentorystės programos trikdžiai“ subkategorijos.....	52
18 pav. Kategorijos „Mentorystės programos įtaka“ subkategorijos	56
19 pav. Kategorijos „Įmonės X mentorystės programos praktinis modelis“ subkategorijos	61
20 pav. Įmonės X mentorystės programos praktinis modelis.....	65

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Mentorystės sampratos įvairovė	15
<i>2 lentelė.</i> Mentorius ir globojamo santykių pavyzdžiai	19
<i>3 lentelė.</i> Mentorystės rūšys	21
<i>4 lentelė.</i> Mentorystės santykių dalyvių naudos	31
<i>5 lentelė.</i> Kokybinio interviu forma pagal požymius	42
<i>6 lentelė.</i> Tyrimo instrumento – interviu klausimų pagrindimas.....	44
<i>7 lentelė.</i> Tyrimo ekspertų demografinė charakteristika	46

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME	85
2 priedas. TYRIMO INTERVIU KLAUSIMYNAS	86
3 priedas. TYRIMO EKSPERTŲ INTERVIU	87

IVADAS

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje konkurencija auga ir darosi vis aštresnė, o darbuotojų lojalumas organizacijai tendencingai silpnėja, dėl to organizacijoms vis sunkiau yra išlaikyti stiprią, profesionalią ir lojalią darbuotojų komandą. Lojalumas organizacijai kuriamas nuo pirmos darbuotojo įsidarbinimo dienos, todėl yra svarbu tinkamai integruoti darbuotoją į organizaciją, supažindinti su jos kultūrą bei tradicijomis, padėti jam užmegzti naujus ryšius su kolegomis ir bendraminčiais ir adaptuotis darbinėje aplinkoje, taip pat labai svarbu parodyti darbuotojui jo augimo, kaip profesionalo, galimybes bei perspektyvas, suteikti profesinės informacijos ir pasidalinti patirtimi.

Vienas iš tokių informacijos ir žinių, ir patirties perdavimo įrankių yra mentorystė (Barbasova, 2013). Mentorystė jau šimtmečius yra identifikuojama kaip asmeninio augimo bei tobulėjimo, žinių perdavimo, santykių tarp kartų apraiška. Tačiau šiuolaikiniame pasaulyje šis fenomenas įgauna naujų reikšmių. Mentorystės reiškinys išplėtė savo taikymo sritį ir suteikia tiek organizacijoms, tiek asmenims impulsą siekti pranašumo. Mentorystė skirta ilgalaikiai sąveikai ir patirties perdavimui (Želvys, Čigienė, 2016), visapusiškam globojamojo augimui (Guptan, 2018). Su mentoriaus pagalba globotinis ugdo savo ne tik profesines kompetencijas, taip pat ir asmenines savybes (Pfund, Winston, Branchaw, Hurtado, Eagan, 2016).

Mentorystės tema nėra nauja, tačiau teorinis temos aspektas nėra plačiai išnagrinėtas gamybinių įmonių kontekste (Shchipeleva, Markovskaya, Kretenchuk, Chemisova, 2021). Mentorius, perteikiantis ne tik patirtį, bet ir tradicijas, profesijos kultūrą, vėl yra paklausus šiuolaikiniame pasaulyje (Nikitina, 2013). Literatūroje mentorystė akcentuojama kaip žinių valdymo strategija plėtoti šiuolaikinėse organizacijų korporacinėse aplinkose. Neoficiali informacija, kuri nėra įregistruota įmonės dokumentuose, yra svarbi kiekvienoje organizacijoje ir efektyviausiai perduodama per neformalius ryšius.

Be tradicinio mentorystės modelio „vienas su vienu“ (Kram, 1983) mentorystė, atsirado visiškai nauji, šiuolaikinėje praktikoje plačiai paplitę mentorystės modeliai (Shchipeleva, Markovskaya, Kretenchuk, Chemisova, 2021). Šie modeliai apima situacinę mentorystę, partnerių mentorystę, grupinę mentorystę, trumpalaikę ar tikslu pagrįstą mentorystę, greitąją mentorystę, flesh-mentorystę, virtualią mentorystę, savarankišką mentorystę, atvirkštinę mentorystę ir net komandinę mentorystę.

Temos aktualumas. „Mokslinėje literatūroje mentorystės sąvoka vis dar laikoma miglotu, nepakankamai aiškiai apibūdintu konceptu, pateikiama daug skirtingų apibrėžimų. Informacijos ir tyrimų apie mentorystę, jos prigimtį, procesą, rezultatus, santykius daugėja, tačiau nemažai klausimų dar neišnagrinėta“ (Hezlett, Gibson, 2005, cit. iš Paulikienė, 2015, p. 112).

„Mentorystės nauda organizacijai reiškiasi tobulėjančia profesine ir asmenine darbuotojų kompetencija“ (Lukošius, Tolutienė, 2021, p. 92). Mentorius padeda organizacijoje sumažinti žmonių

kaitą. Yra labai didelė tikimybė, kad darbuotojus, kurių integracija į organizaciją, karjera, santykiai su vadovu ar kolegomis nesiklosto taip, kaip tikėjosi, gali palikti organizaciją. Mentorius atpažįsta globotinį, kuris turi mažiau patirties, ir padeda atskleisti jo galimybes ir talentus, pagelbėja jam sėkmingai atlikti tam tikras užduotis, duoda naudingų patarimų ir yra asmeniškai atsakingas už globotinių mokymo kokybę (Guptan, 2018; Hilali, Al Mughairi, Kian, Karim, 2020; Blinov, Jesenina, 2015).

Teorinis mentorystės aspektas, hipotetiškai, yra daug žadantis organizacijos X žemiau išvardintų problemų sprendime. Tyrimas yra aktualus, nes leistų įvertinti mentorystės programos efektyvumą, siekiant didinti besimokančių darbuotojų lojalumą bei motyvaciją, mažinti darbuotojų kaitą, didinti darbuotojų įsitraukimą į darbą. Šio tyrimo aktualumą bei reikšmingumą lemia tai, kad mentorystės reiškinys, nors ir yra nuolatos nagrinėjamas Lietuvos ir užsienio mokslininkų ir tyrėjų darbuose, tačiau gamybinių įmonių kontekste skiriamas nepakankamas dėmesys, o empiriniai tyrimai yra riboti.

Temos iširtumas. Mentorystės reiškinys yra daug tirtas užsienio mokslininkų Kram (1983), Zachary (2000); Schatz-Oppenhaimer (2017); Grisbert-Trejo, Landeta, Albizu, Fernández-Ferrín (2019); Hilali, Mughairi, Kian, Karim, (2020); Templeton, Jeong, Pugliese (2021); Bašarina (2018); Hopkins, Brooks, Yeung (2020); Murray (2006); Hall, Liva (2021); Ambrosetti, Dekkers (2010); Parsloe, Leedham (2009); Shchipeleva, Markovskaja, Kretenchuk, Chemisova (2009); Blinov, Jesenina (2015); Irby, Boswell (2016); Ziolk (2018); Pflaum, Wüst (2019); Nikitina (2013); Waaland (2023); Garvey (2023); Gilbreath, Rose, Dietrich (2008); ir aprašytas mokslinėje literatūroje. Didėjant mentorystės aktualumui šis reiškinys vis dažniau tampa tyrimų objektu ir Lietuvos mokslininkų: Lukošius, Tolutienė, (2021); Paulikienė (2015); Stankevičienė, Monkevičienė (2006); Žukauskaitė (2014); Radzevičienė, Bernatavičiūtė (2020). Mentorystės programų taikymą, jų naudą bei specifiką nagrinėjo Shah, bin Othman, bin Mansor (2016); Marabesi, Kelsey, Ajayi (2023); Jenkinson, Benson (2016); Douglas (1997); Kantola, Penttilä (2023); Allen, O'Brien (2006). Mentorystė dažnai apibūdinama kaip tarpasmeniniai santykiai, šiame kontekste mentorystės fenomeną tyrinėjo Ambrosetti (2010); Gupta (2018); Megginson, Clutterbuck, Garvey, Stokes, Garrett-Harris (2006); Jonson, Ridley (2018); Starr, (2021). Mentorystę per proceso prizmę nagrinėjo Parsloe, Wray (2003); Falyakhov (2016). Autoriai visapusiškai paliečia mentorystės tematiką, analizuoja mentorystės sampratą nuo jos istorinių ištakų, nagrinėja mentorystės modelius, rūšis, funkcijas bei taikymo, svarbos ir naudos aspektus.

Mokslinės literatūros mentorystės tema yra gana plati tiek Lietuvos, tiek užsienio tyrėjų darbuose. Vis dėlto pastebima, kad trūksta kompleksinių tyrimų, kuriuose būtų išsamiai analizuojami ne tik mentorystės taikymo ypatumai, bet ir tokių procesų valdymo poreikis ir efektyvumas. Akivaizdu, kad daugiausiai moksliniuose tyrimuose mentorystės fenomenas yra tiriamas švietimo,

medicinos ir verslo sektoriuose, kur mentorystės koncepcijos sparčiai plėtoja savo tyrimų pagrindus. Tačiau mentorystės proceso bei mentorystės programų taikymo ypatumai gamybinių organizacijų kontekste analizuojami tik fragmentiškai ir yra diskusijos pobūdžio.

Šio magistro darbo pirmame skyriuje „Mentorystės ir mentorystės programų teoriniai aspektai“ aprašoma mentorystės raida nuo ankstyvosios graikų mitologijos iki dabarties, analizuojama mentorystės samprata, pasitelkiamos žymių mentorystės koncepto tyrinėtojų Kram, Zachary, Murray, Clutterbuck ir kt. idėjos bei tyrimų rezultatai, pateikiami mentorystės proceso teoriniai aspektai. Antrame skyriuje nagrinėjami įmonės X poreikiai bei mentorystės proceso taikymo prielaidos joje. Trečiame skyriuje „Mentorystės programos taikymo gamybinės įmonėje X tyrimas ir rezultatų analizė“ nagrinėjama nauda, kurią gali gauti įmonė, ir galimos problemos, su kuriomis ji susiduria mentorystės proceso eigoje.

Tyrimo objektas. Mentorystės programos raiška gamybinėje įmonėje X.

Problema. Pažymėtina, kad įmonėje X nepakankamai dėmesio skiriama darbuotojų integravimo ir socializavimo bei jų tolimesnio išlaikymo įmonėje įrankiams, nesuformuoti darbuotojų profesinio ir asmeninio tobulėjimo procesai. Įmonė X susiduria su nuolatine darbuotojų kaita, kvalifikuotų darbuotojų trūkumu, kas kenkia darbo efektyvumui bei produktyvumui.

Tyrimo hipotezė. Mentorystės programa yra veiksmingas įrankis, kuris skatina tiek besimokančiųjų, tiek mentorių produktyvų mokymąsi per praktiką. Mentorystė turi įtakos įmonės veiklai, didina darbuotojų išlaikymą, skatina jų motyvaciją ir lojalumą įmonei, didina darbuotojų įsitraukimą, tačiau mentorystės programa įmonėje X nėra veiksminga.

Tyrimo tikslas. Ištirti įmonės X mentorystės praktinį modelį, vertinant jo įtaką darbuotojams ir įmonei.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti mentorystės ir mentoriaus sampratą bei išanalizuoti mentoriaus veiklos teorines prielaidas.
2. Nustatyti mentorystės naudą bei jos taikymo specifiką gamybinės įmonės kontekste.
3. Ištirti įmonės X mentorystės programos praktinį modelį ir įvertinti taikymo trikdžius bei naudą.
4. Atskleisti įmonės X vadovaujančių darbuotojų požiūrį į mentorystės proceso raišką įmonėje.
5. Įvertinti mentorystės programos taikymo perspektyvą įmonėje X ir pateikti pasiūlymus.

Tyrimo metodai. *Pirmas uždavinys* realizuojamas taikant mokslo šaltinių analizės metodą (sisteminimas, grupavimas, palyginimas), kuriuo siekiama išanalizuoti mentorystės ir mentoriaus sampratas, mentorystės formas ir uždavinius, mentoriaus veiklos aspektus bei funkcijas.

Antras uždavinys realizuojamas taikant mokslinių šaltinių analizės metodą, siekiant identifikuoti mentorystės ir mentorystės programų naudą bei jų taikymo specifiką gamybinės įmonės aplinkoje.

Trečias uždavinys siekiant ištirti vidinę situaciją organizacijoje, įgyvendinamas taikant kokybinio tyrimo ekspertinį iš dalies struktūruotą interviu metodą.

Ketvirtas uždavinys įgyvendinamas taikant kokybinio tyrimo duomenų turinio (content) analizės metodą, siekiant ištirti ekspertų požiūrį į mentorystės programos poreikį ir naudą.

Penktas uždavinys atliktas taikant interviu duomenų interpretavimo metodą, kuriuo nustatyta kaip teorinės analizės duomenys sutampa su tyrimo metu gautais duomenimis.

Darbo praktinė reikšmė. Šis tyrimas praplėtė supratimą apie tai, kaip mentorystės programos gamybinėse įmonėse gali paveikti darbuotojų pritaikymą prie darbo aplinkos, jų profesinį augimą ir karjeros plėtrą. Be to, jis atskleidė, kaip mentorystės santykiai skatina gebėjimų perdavimą ir patirties mokymą, prisidedami prie organizacijos žinių ir kompetencijų plėtros. Toks tyrimas taip pat yra naudingas siekiant tobulinti bendradarbiavimą ir komandinį darbą gamybinėje aplinkoje, kurioje skirtingos profesinio ir kvalifikacinio lygio darbuotojai gali dalintis žiniomis, patirtimi ir geriausia praktika, siekdami bendro tikslo - įmonės sėkmės. Taip pat šis tyrimas gali paskatinti tolimesnius gilesnius akademinius ir praktinius tyrimus, kad ir toliau būtų gerinamos ir kruopščiau analizuojamos mentorystės programos gamybinėse įmonėse, siekiant gerinti veiklos rezultatus, didinti personalo resursą, pritraukiant kvalifikuotus bei jaunesnio amžiaus darbuotojus.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro 83 puslapiai (be priedų), 20 paveikslų, 7 lentelės, 3 priedai. Darbas parengtas pagal pateikiamą literatūros sąrašą, kurį sudaro 100 informacijos šaltiniai, iš kurių 13 lietuvių kalba, 67 anglų kalba ir 20 kitomis kalbomis.

1. MENTORYSTĖS IR MENTORYSTĖS PROGRAMŲ TEORINIAI ASPEKTAI

Mentorystė – viena seniausių žinių, informacijos, įgūdžių ir gebėjimų perdavimo iš labiau patyrusio ir žinančio žmogaus formų, kurią nuo seno naudoja visi visuomenės sluoksniai. Be mentorių buvo neįmanoma įgyti naujų žinių ir profesinių įgūdžių, pakelti kvalifikaciją, todėl mentorystės fenomenas tapo civilizacijos proceso dėsniumu.

Šiame skyriuje sistemingai analizuojami mentorystės fenomeno teoriniai pagrindai, apžvelgta mentorystės atsiradimo istorija bei raida, aptariamos mentorystės sampratos, išskiriamos esminės mentorystės proceso charakteristikos. Be to, detaliai aptariama mentorystės nauda ir įvairios jos formos. Išnagrinėtos mentorystės, funkcijos, savybės, jos reikšmė organizacijos veiklos procese, taip pat mentorystės kūrimo santykio tarp mentoriaus ir besimokančiojo svarba ir identifikuoti veiksniai, kurie turi įtakos mentorystės programos kūrimui ir plėtrai gamybinės įmonės kontekste.

1.1 Mentorystės fenomenas ir jo raidos genezė

Šiuolaikiniame pasaulyje, didėjančios konkurencijos aplinkybėse, kai spaudimą, ypač psichologinį, patiria kiekvienas jaunas, bet kurios profesinės srities specialistas, mentorystės sąvoka įgauna ypatingą reikšmę (Gulyukina, Sharykina, 2017). Tad pirmiausia pasiaiškinkime, ką turime omenyje sakydami žodį „mentorystė“.

Mentorystės fenomenas turi senas tradicijas ir yra išsaknijęs graikų mitologijoje. Epinėje Homero (gr. *Ὅμηρος*) poemoje karalius Odisėjas (gr. *Ὀδυσσεύς*, *Ὀδυσσεύς* - *Odysseus*.), vykdamas į Troją, perdavė sūnų Telemachą (gr. *Τηλέμαχος* - *Tēlemachos*), kad jį augintų artimas karaliaus draugas Mentoras (gr. *Μέντωρ*; iš lot. *mentos* – *ketinimas, tikslas, dvasia*) (Murray, 2006). Telemachas senovės graikų kalboje reiškia „toli nuo mūsų“, todėl jis istorijoje laikomas silpnu ir jam reikalinga apsauga (Garvey, 2023). Prieš išvykdamas Odisėjas įpareigojo Mentorą palaikyti Telemachą svarbiuose sprendimuose: „Išmokyk jį visko, ką pats žinai“. Būtent čia šiandien yra didžiausia pridėtinė vertė ir didelė mentorystės aktualija (Pflaum, Wüst, 2019). Deja, Mentorius neatlieka užduoties, o karalystė tampa nestabili. Tada Atėnė (gr. *Ἀθηνᾶ* arba *Ἀθήνη*), dar žinoma kaip Paladė Atėnė, „teisingo karo ir išminties deivė“, globojanti tik išskirtinai sąžiningus karus (Iščenko, Boltyševa, 2020), Dzeuso siunčiama apsaugoti Itakos. Ji pasirodo Mentorės pavidalu ir imasi užduoties ugdyti Telemachą. Atėnė meta jaunuoliui tam tikrų iššūkių. Vienas iš kurių – leisti jį kelionę išsiaiškinti, ar jo tėvas gyvas. Per šiuos nuotykius Telemachas išmoksta būti nuožmiu kariu.

Jau nuo antikos laikų mokslininkai bandė nustatyti pagrindines mentoriaus užduotis ir sumodeliuoti šį procesą. Taip Platono (427–347 m. pr. Kr.) raštuose yra skambių nuorodų į

mentorystę, ypač kai jis aptaria Sokrato (469–399 m. pr. Kr.) įtaką (Garvey, 2007). Pagrindinė Sokrato mokymo esmė yra ta, kad esminė mentoriaus veikla buvo mokinio dvasinių jėgų pažadinimas. Pastarojo sąmonėje turėjo gimti teisybė, o kelią iki jo radimo turėjo nueiti mokinyse kartu su mentoriumi, o koncepcinė idėja buvo gerai žinomas principas: „Žinau tik tai, kad nieko nežinau“, susijęs ne tik su globotiniu, bet ir su jo mentoriumi (Sizonenko, 2022). Pasak Sokrato, tikrosios žinios atsiranda per bendravimą, sistemingą klausinėjimą ir dalyvavimą kritinėse diskusijose (Garvey, 2007). Kaip žinoma, Platonas buvo Sokrato mokytojas, Sokratas buvo Aristotelio mentoriumi, kuris savo ruožtu buvo Aleksandro Makedoniečio mentoriumi (Petuchovskaja, 2018).

Pameistrystės modelis niekuo nesiskyrė nuo riterio ir valdovo modelio. Šiuo laikotarpiu neturtingų vaikų pameistrystė buvo privaloma ir įgyvendinama teisiškai (Garvey, 2007). Viduramžių laikotarpiu taip pat randama mentorystės pavyzdžių. Karališkuosiuose dvaruose mentoriaus vaidmeniui buvo kviečiami gerbiami kunigai ir vienuoliai, mokslininkai, kultūros ir meno veikėjai (Chelnokova, Tyumaseva, 2018). Tuo metu edukacinis turinys buvo pagrįstas senovės graikų ir romėnų mitologijomis, ir tai tikriausiai paaiškina, kaip Mentoriaus istorija tuo istorijos laikotarpiu pateko į žmonių sąmonę.

1699 m. dvasininkas ir pedagogas Fénelonas Prancūzijoje išleido knygą „Telemacho nuotyčiai“ (pranc. *Les Aventures de Telemaque*) kaip edukacinį traktatą Prancūzijoje. Fénelono darbas pirmą kartą paskelbtas Anglijoje 1760 m., kai buvo išverstas į anglų kalbą. Pflaum, Wüst (2019) teigia, kad Fénelonas pristato mentorystės versiją, kurią mes girdime ir šiais laikais, o šis žodis mini Fénelono personažą Mentorių, tad laikoma, kad šiandieninė žodžio „mentorius“ reikšmė kilusi būtent iš Fénelono interpretacijų (Lagacé-Roy, 2007). Tačiau Fénelono išleista knyga buvo vertinama prieštaringai, nors autoriaus ganėtinai turtingi Mentoriaus aprašymai gali paaiškinti žodį „mentorius“, kuris Oksfordo anglų kalbos žodyne yra bendras daiktavardis ir pirmą kartą paminėtas 1750 m. (Murrey, 2006).

Mentorystė atsirado kaip mokomasis procesas, kurį vykdė mentorius. Iš pradžių jis atlikdavo, pagalbininko, draugo, bendražygio, patarėjo ar auklėtojo vaidmenis. Jo užduotis buvo padėti mokiniui pažinti aplinką, užmegzti ryšius su naujais žmonėmis, teikti praktinius įrankius susidoroti su kylančiais iššūkiais, motyvuoti, skatinti drąsiai veikti ir padėti atsiskleisti kaip asmenybė. Tačiau šis procesas įgijo mokslinį pagrindą tik dabar (Gulyukina, Šarykina, 2017).

Robertsas (2000) teigia, kad žodžio „mentorius“ anglų kalboje nebuvo iki 1750 m., taip pat tvirtina, kad bet kokios ankstesnės šio žodžio asociacijos yra klaidingos. Tačiau, būtent XVIII amžiaus pradžios Prancūzijoje mentorystės sąvoka tokia forma minima pirmą kartą, kurią galime atpažinti šiandien. Tuo laikotarpiu daugumoje Europos šalių, Japonijoje ir JAV įvyko ekonominės struktūros pasikeitimas. Mentorystės įdiegimas, kaip valdymo technologijos, įvyko pramonės perversmo arba industrinės revoliucijos epochoje (Loktyukhina, Nazarova, Shabaeva, 2019), kai

įvyko perėjimas nuo manufaktūrų prie gamyklų, įvyko globalus darbo standartizavimas ir rankų darbą pakeitė mašinos, mentorystės santykiai nutrūko, tačiau jie persikėlė į tarpasmeninį lygmenį (Urmina, Gorelova, 2010). Pasak Irby, Boswell (2016) žodžio „mentorystė“ vartojimas gimė Amerikoje XVIII amžiaus antroje pusėje. Būtent Ann Murry 1778 m. parašė vieną pirmųjų knygų apie mentorystę, kurią ji pavadino „*Mentoria: The Young Ladies Instructor*“ (išleido London: J. Fry and Co, 1778. xii, [viii], 207pp).

Pirmosios *mentorystės praktikos* ištakas tyrėjai sieja su pirmųjų Europos universitetų atsiradimo laikotarpiu. Mentorystės fenomenas kilęs iš Jungtinės Karalystės. Kaip metodika Oksforde pasirodęs XIV amžiuje, iki XVI amžiaus pabaigos mentorystės modelis tapo pagrindiniu universitetiniame išsilavinime.

William David Moffat 1919 m. Amerikoje įkūrė Mentorių asociaciją (angl. *The Mentor Association*). Tai buvo bandymas sukurti ekspertų grupę, tuo tikslu surinko vyrus, kurie buvo savo srities specialistai. Informacijos dalijimosi įrankiu buvo leidinys, kuris pasižymėjo principu - „kasdien išmokyti vieno dalyko“. Žurnalą „Mentor“ 1913–1931 leido „The Mentor Association“. Mentorių asociacijos tikslas – suteikti žmonėms galimybę be pastangų įgyti naudingų žinių, kad jie galėtų susipažinti su pasaulio įžymybėmis bei dideliais pasiekimais, stebėti nuolatinius meno, literatūros, mokslo sričių naujoves, domėtis istorija, gamta ir kelionėmis (Garvey, 2023; Irby, Boswell, 2016). Mentorystė šioje asociacijoje aiškiai turėjo edukacinę funkciją.

Po Antrojo pasaulinio karo mentorystė daugiausia buvo paplitusi ir taikoma aukštesnės pareigas turintiems darbuotojams kompetencijai tobulinti. Tik dvidešimtojo amžiaus antroje pusėje mentorystės fenomenas buvo pripažintas kaip karjeros plėtros strategijos, naudingos visiems darbuotojams reiškinys bei įvertinta jo svarba (Lagacé-Roy, 2007).

Mentorystė buvo aktyviai nagrinėjama XX amžiuje 70–80-aisiais metais kaip jaunų specialistų prisitaikymo darbo vietoje dalis, tuo metu kilo nauja susidomėjimo mentoryste banga kai D. Megginson, D. Clutterbuck, E. Parsloe ir kiti mokslininkai pradėjo intensyviai tyrinėti šią sritį. Tuo metu atsirado ir terminų suirutė, dėl kurios terminai „mentoriavimas“, „tiutoringas“, „mentoringas“, „koučingas“, „mokymasis darbe“ tapo naudojami kaip sinonimai. (Klišč, Janvariov, 2014). Jungtinėje Karalystėje Clutterbuck (1985) išleido knygą „*Visiems reikia mentoriaus*“ (angl. *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation*). Tai, tikriausiai, buvo pirmasis leidinys, kuriame buvo nagrinėjama mentorystė verslo aplinkoje Jungtinėje Karalystėje (Parsloe, Wray, 2003), o 1988 m. Davidas Megginsonas paskelbė straipsnį „Instruktorius, treneris, mentorius: trys pagalbos vadovai vadovams“ (angl. *Instructor, Coach, Mentor: Three Ways of Helping for Managers*), atrodė, kad Jungtinėje Karalystėje verslo kontekste mentorystė pradeda keletu metų nuo JAV.

1980 m. tapo lūžio tašku, nes tuo laikotarpiu daugėja mentorystės koncepto tyrimų ir komentarų profesiniuose žurnaluose, sąvoka „mentorystė“ tapo neatsiejama verslo kalbos dalimi ir buvo įtraukta

į profesionalią dvidešimt pirmojo amžiaus literatūrą (Irby, Boswell, 2016). Taip pat laikotarpiu nuo 80-ųjų iki 90-ųjų pasaulyje pastebima mentorystės fenomeno populiarumo tendencija tiek korporacijose, tiek viešajame sektoriuje (Merrik, 2017). Tuo laikotarpiu keičiasi profesiniai prioritetai, prasidėjo spartus verslo perėjimas prie rinkos santykių, kardinaliai keičiasi vertybės ir gyvenimo prioritetai. Visa tai lėmė, kad mentorystė, kaip jaunų darbuotojų įvedimas į profesiją, prarado savo aktualumą (Nikitina, 2013). Mentorystės populiarumas švietimo sektoriuje pastebimas 1990-ųjų pradžioje Jungtinėje Karalystėje, o nuo 1993 metų tikslingai mentorystės tema pradėta plačiai nagrinėti ir elektroninėje erdvėje, žurnale *Mentoring and Tutoring* (Garvey, 2023). Šis žurnalas, jo skaitmeninis formatas, buvo reikšmingu šiam magistro darbui panaudotų straipsnių šaltiniu (*angl. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*).

Kalbant apie mentorystės programas, galima įvardinti užsienyje žinomas programas: „*Global Talent Mentoring*“ – internetinė mentorystės programa talentų ugdymui gamtos mokslų, technologijų, inžinerijos, matematikos ir sveikatos mokslų srityje (STEMM, Regensburgas, 2018 m.); *Career Beginnings Mentoring Program (CBMP)* – mentorystės programa karjerą pradedantiesiems (1987, Waltham, Massachusetts); Nacionalinė mentorystės partnerystė (MENTOR) yra ne pelno siekianti bendruomeninė organizacija (Boston, 1990 m.), remianti jaunimo mentorystės judėjimą; programos partnerė „*CyberMentor*“ yra vokiečių internetinė kuravimo programa mergaitėms matematikos, informatikos, gamtos mokslų ir technologijų srityse (2005 m.). Šios programos turi tiek praktinę, tiek ir mokslinę vertę. Jas rengiant ir įgyvendinant sprendžiami mentorystės programų efektyvumo nustatymo klausimai, vertinamos e-mentorystės galimybės (Shabanova, Pavlova, Patronova, Ovchinnikova, 2020).

Lietuvoje pirma ir didžiausia savanoriška profesinės mentorystės programa, skirta lietuviams visame pasaulyje, laikomas *LT Big Brother* projektas, kuris startavo Londone 2009 metais. LCLC (*angl. Lithuanian City of London Club*) klubo iniciatyva, kurios tikslas yra sujungti į tandemus ir per neformalią asmeninę komunikaciją perduoti įvairių profesijų srityse sėkmingai veikiančių lietuvių specialistų žinias ir patirtį tiems, kurie dar kyla karjeros laiptais arba planuoja keisti profesijas Lietuvos žmonėms.

XXI amžiaus pasaulyje mentorystės ypatumai yra susiję su sisteminga programų infrastruktūra bei elektroninės ir internetinės mentorystės formatų plėtra. Šios tendencijos pastebimos ir Lietuvoje, populiarėja įvairios platformos bei sistemos, kur skirtingų sričių specialistai konsultuoja, dalijasi savo patirtimi, žiniomis, sėkmės istorijomis su tikslu padėti augti siekiantiems karjeros, pažangos bei patirties. E-mentorių komandą sudaro įvairių sričių profesionalai, kurie specializuojasi verslo vystymo, finansų, teisės, rinkodaros, komunikacijos, personalo valdymo, tarptautinių santykių, komercijos, inovacijų ir kitose srityse. „Verslo mentorių tinklas“, įkurta Lietuvos verslo paramos agentūros ir „Versli Lietuva“ pagrindu. Karjeros mentorystės platforma – www.idialogue.lt,

ieškantiems mentorių ir norintiems jais tapti, Personalo valdymo personalų asociacija (PVPA), kuri vienija virš 250 šalies įmonių, kurios sėkmingai veikia skirtingose sektoriuose ir taip pat sėkmingai vysto mentorystės programas, siekiant padėti tobulėti mažesnės patirties turintiems specialistams. Ir tai tik nedidelė dalis pavyzdžių, kurie parodo mentorystės kaip reiškinio paklausą, populiarumą bei naudą.

Apibendrinant galima teigti, kad mentorystė turi galias šaknis istorijoje ir didelį potencialą švietimo srityje, paremtą žinomų filosofų ir tyrinėtojų koncepcijomis ir teorijomis (Dziczkowski, 2013). Mentorystė dabar tapo pagrindine viešųjų paslaugų profesijų, įskaitant slaugą, mokymą, verslo vadybą, pradinio mokymo ypatybę (Hopkins, Brooks, Yeung 2020).

1.2 Mentorystės samprata

„Šiais laikais, kai pasaulyje vyksta geopolitiniai pokyčiai, o gamybai būdingas nestabilumas, asmeninių ar individualių ugdymosi poreikių tenkinimas yra ypač aktualus, nes tenka pasikliauti specialaus mentorystės kontingento, galinčio vykdyti mentorystės veiklą nuspėjamumo ir padidėjusio gamybos darbo intensyvumo sąlygomis“ (Falyakhov, 2016, p.46). Tad, inovacijų amžiuje, vis dažniau grįžtama prie minties, kad reikia atgaivinti tokį reiškinį kaip mentorystė (Nikitina, 2013). Tradiciškai literatūroje mentoriaus stereotipas apibūdinamas kaip vyresni, išmintingesni, labiau patyrę žmonės, o globotiniai – jaunesni ir mažiau patyrę (Lagacé-Roy, 2007). Tačiau per pastaruosius du dešimtmečius atsirado šiuolaikiškesnis supratimas apie tai, kas yra mentoriai ir globotiniai (Higgins, Kram, 2009; Kostovich, Thurn, 2006). Tyrimo rezultatai patvirtina mintį, kad besivystantys santykiai tarp mentoriaus ir globojamo, tampa svarbiausiu rezultatu, pasiektu per profesinę patirtį (Ambrosetti, 2010).

Hopkins ir kt. (2020) mentorystę apibūdino kaip tiesiog pokalbis su tikslu. Tuomet natūraliai kyla klausimas, kodėl tiek daug rašoma apie mentorystę, kai tokia paprasta ir lakoniška sąvoka. Daugybė šia tema parašyta mokslinės literatūros parodo, kokia visgi mentorystės sąvoka gali būti sudėtinga, pabrėžiančia jos veiksmingumą (Pfund, Winston, Branchaw, Hurtado, Eagan, 2016; Paulikienė, 2015) ir kokiose situacijose ji laikoma naudinga. Šiuolaikinėje literatūroje mentorystė laikoma personalo ugdymo praktika, kuria siekiama formuoti unikalias darbuotojų žinias, įgūdžius ir kompetencijas, ugdyti jų potencialą, formuoti unikalius elgesio modelius, atitinkančius tam tikros organizacijos vystymosi tikslus (Shchipeleva, Markovskaja, Kretenchuk, Chemisova, 2021). Mentorystės apibrėžimai apima įvairius komponentus. Kai kurie apibrėžimai apibūdina žmones (mentorius ar auklėtinius), kiti apibūdina jų elgesį, o dar kiti apibūdina mentorystės procesus (Brondyk, Searby, 2013).

Analizuojant pateiktas mentorystės sampratas (žr. 1 lentelę) galima teigti, kad jos kartais labai panašios, papildančios viena kitą bei tuo pačiu skirtingos. Mentorystės fenomeno tyrinėtojai dažnai pabrėžia, kad iki šiol nėra vieningo mentorystės apibrėžimo (Paulikienė, 2015). Tačiau ryškėja bendras supratimas, kad mentorystė yra procesas, kurio metu patyręs, išmintingas ir patikimas asmuo vadovauja nepatyrusiam asmeniui (Short, 2002). Singapūro universiteto mokslininkų grupė gan plačiai apibūdina mentorystę, kad tai yra universalus būdas perduoti patirtį, žinias, formuoti įgūdžius, kompetencijas, metakompetencijas ir vertybes per neformalią abipusiai praturtinančią komunikaciją, grindžiamą pasitikėjimu ir partneryste (Ng ir kiti, 2020). Daugelis mentorystės apibrėžimų paryškina hierarchinį ryšį (Poulsen, 2013; Mullen, 2016; Gisbert-Trejo ir kt., 2019), kad mentorius turi arba gali suteikti žinių ir įgūdžių, kurių nori arba kurių reikia (Fowler ir O'Gorman, 2005; Aladejana, Aladejana ir Ehindero, 2006), kad mažiau kvalifikuotas asmuo augtų ir ugdytų specifines kompetencijas (Murray, 2006). Tačiau pasak Hall, Liva (2021) mentorystės apibrėžimai dažnai yra neaiškūs, o sistemos pagrįstos tam tikru kontekstu ir mentorystės prielaidomis ir trūksta koncepto tyrimų.

Smith (2007) pateikia mentorystę kaip specialų mokymosi būdą, kai mentorius ne tik palaiko globojamą asmenį, bet ir meta jam produktyvius iššūkius, kad būtų pasiekta pažanga. Tačiau, besimokantieji nėra pasyvūs mentoriaus nurodymų gavėjai, nes mentorystė yra bendradarbiaujanti. Idealiu atveju besimokantieji ir mentoriai dalyvauja kaip partneriai, vykdydami abipusę veiklą (Pfund, Byars-Winston, Branchaw, Hurtado, Eaganas, 2017). Zachary (2000) apibūdina mentorystę kaip įsitraukimo procesą, kuriuo metu mentorystė su išstverminga galia sutelkia dėmesį į besimokančiuosius, mokymosi procesą ir mokymąsi.

Pirmiau pateikta informacija leidžia teigti, kad mentorystės sampratų yra gausu ir įvairių. Norint tiksliai suvokti, kas yra mentorystė ir nustatyti sampratą, kuri bus naudojama šiame tyrime, pristatomos Lietuvos ir užsienio mokslininkų išskirtos šio reiškinio apibrėžtys (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Mentorystės sampratos įvairovė

Šaltinis	Mentorystės sampratos
Clutterbuck, 1995, p. 13	„Mentorystė yra vieno asmens pagalba kitam asmeniui, norint reikšmingai pakeisti žinias, darbą ar mąstymą“
Starr, 2021, p. 21	„Mentorystė yra atskiri santykiai, kai vienas asmuo (mentorius) remia kito asmens (mentuojamojo) mokymąsi, tobulėjimą ir pažangą“
Falyakhov, 2016, p. 46	„Mentorystė apima kryptingą patirties perdavimą stažuotojui, kurią atlieka labiau patyręs darbuotojas principu „daryk taip, kaip aš“
Templeton, Jeong, Pugliese,	„Mentorystė yra sunkus darbas, reikalaujantis kruopščiai išstbulintų įgūdžių ir tikslingai suformuluotos struktūros“

2021, p. 349	
Grisbert- Trejo, Landeta, Albizu, Fernández-Ferrín 2019, p. 85	„Mentorystė yra tarp dviejų žmonių darbiniai santykiai, paprastai tarp vyresnio ir daugiau patirties turinčio žmogaus (mentoriaus), kuris padeda konsultuojamajam (mentuojamajam) – jaunesniam ir mažiau kvalifikuotam žmogui – prisitaikyti prie verslo aplinkos“
Waaland, 2023, p. 147	„Mentorystė, bendravimas su kolegomis, pagrįstą formalizuota pareiga patarti jiems darbe ir taip apibūdinti darbą kaip mokymosi darbo vietoje areną“
Parsloe, Wray, 2003, p. 28	„Mentorystė dažniau orientuota į keitimąsi gyvenimiška patirtimi, palaikymą, mokymą ar vadovavimą asmeniniam, dvasiniam, karjeros ar gyvenimo augimui; kartais mentorystė pasitelkiama siekiant strateginių verslo tikslų; turinys gali būti gana platus“
Jonson, Ridley, 2018, p. 9	„Mentorystė, tai dinamiški, abipusiai asmeniniai santykiai, kuriuose labiau patyręs žmogus (mentorius) veikia kaip vadovas, sektinas pavyzdys, mokytojas ir mažiau patyrusio asmens (mentuojamojo) rėmėjas“
Center for Health Leadership & Practice Public Health Institute 2003, p. 1	„Mentorystė, tai procesas, kurio metu patyręs asmuo padeda kitam asmeniui išugdyti savo tikslus ir įgūdžius per ribotą laiką, konfidencialius, individualius pokalbius ir kitą mokymosi veiklą“
Railienė, A. https://sc.bns.lt/view/item/460066	„Mentorystė, kaip konsultavimo karjerai metodas, paprastai apibūdinama kaip pagalbos strategija, kai labiau patyręs tam tikroje srityje asmuo konsultuoja, teikia paramą mažiau toje srityje patyrusiam asmeniui“
Chartered Institute of Personnel and Developmen, (CIPD, https://www.cipd.org/en/)	„Mentorystė darbo vietoje paprastai apibūdina santykius, kuriuose labiau patyręs kolega dalijasi savo žiniomis, kad padėtų nepatyrusiam darbuotojui tobulėti“
Poulsen, 2013, p. 2	„Mentorystė yra strateginė plėtros veikla, kuri palaiko organizacijos viziją, tikslus ir vertybes, o kartu suteikia mokymosi galimybes, atitinkančias dalyvių karjeros ambicijas ir mokymosi poreikius“

Sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos ir užsienio mokslininkų literatūrą.

Buvęs Oksfordo koučingo ir mentorystės mokyklos direktorius Eric Parsloe, knygos „Koučingas, mentorystė ir vertinimas“ (angl. „*Coaching, Mentoring and Assessing*“) autorius pažymi, kad „mentorystė yra ilgalaikis bendradarbiavimas, kurio metu įgūdžiai įgyjami tobulinant karjerą, konsultuojant ir teikiant psichologinę pagalbą“. Clutterbuck (2004) pasižymi, kad mentorystė daugiausia yra sutelkta į ilgalaikius tikslus ir gebėjimų plėtrą. Mentorystė, kuri labiau skirta ugdyti asmeninio ir profesinio augimo įgūdžius, didinti motyvaciją ir savigarbą (Gulyukina, Sharykina, 2017), siejama su teigiamais asmeniniais ir karjeros rezultatais (Jonson, Ridley, 2018) ir apibrėžiama kaip vystomoji veikla (Hopkinsas, Brooks Yeung, 2020).

Mentorystė yra ne tik mokymosi ir tobulėjimo palaikymo procesas (Parsloe, Wray, 2003) ar žinių perdavimas iš praktikos į praktiką (Pflaum, Wüst, 2019), bet ir netiesioginis atskiro darbuotojo, komandos ar verslo profesionalumo tobulinimas, ugdantis ir motyvuojantis ne tik pradedančiuosius darbuotojus, bet ir pačius mentorius (Shchipeleva, Markovskaja, Kretenchuk, Chemisova, 2021).

Per pastaruosius du dešimtmečius atlikti socialinių mokslų tyrimai patvirtino, kad mentorystė padeda tiek besimokantiems, tiek mentoriams (Arthurs, 2021). Mentorius remia asmenį, nes mentorius turi žinių, įgūdžių ar patirties, susijusių su to asmens situacijomis ir tikslais; globotinio asmeninių savybių išmanymas ir gebėjimas jas suprasti (Čelnokova, Tiunaseva, 2018), padeda nustatyti, išsiaiškinti ir sustiprinti pagrindines vertybes bei įsitikinimus apie savo sugebėjimus (Karadžova, 2017), supažindina globotinį su korporatyvine kultūra (Blinov, Jesenina, 2015).

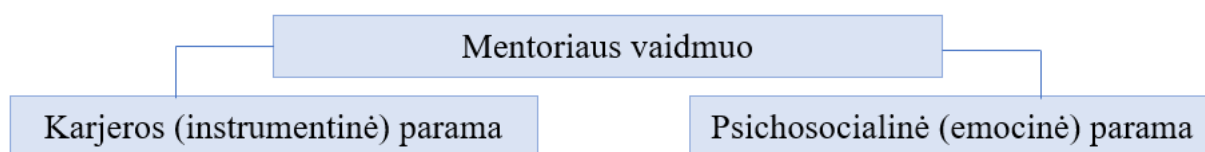
Viena vertus, mentorius palaiko savo globotinį ir padeda prisitaikyti prie naujų sąlygų, taip pat apmąstyti įgytą patirtį, kita vertus, šis mokymosi procesas yra abipusis, nes mentorius išmoksta kažko naujo iš savo globotinio, arba mentuojamojo (angl. *mentee*) (Gulyukina, Sharykina, 2017), nes kaip sako Mak (2020), mentorystė neapsiriboja profesinių žinių, įgūdžių perdavimu ir organizacine socializacija, ji dar pasižymi nuoširdžiu dalijimusi bei įsitraukimu į santykius, kas duoda abipusę naudą ir yra vertingas procesas ir mentoriams, ir besimokantiejiems (Ambroseti, Dekkers, 2010). Tiek mentorių, tiek globojamųjų nauda yra plati – nuo padidėjusios savigarbos, sąmoningumo, įžvalgumo ir profesinių įgūdžių iki streso mažinimo (Dziczkowski, 2013). Megginson, Clutterbuck, Garvey, Stokes, Garrett-Harris (2006) akcentuoja, kad tiek mentorius, tiek auklėtinis iš santykių įgyja daugiau naudos, tuo atveju, jei globojamasis imasi iniciatyvos ir jei iš mentoriaus tikisi auginančio bendradarbiavimo.

Pflaum ir Wüst (2019) teigia, kad mentorystė yra ypač vertinga, kai mentorius ne tik veikia kaip atsakymų teikėjas ir stipriai skatina mentorystės procesą, bet ir tada, kai padeda globojamajam tobulinti savo problemų sprendimo įgūdžius. Mentorystė yra abiejų šalių partnerystė, kai keičiamasi žiniomis ir patirtimi, tai sinergijos kūrimas, kuris vyksta tarp dviejų žmonių mokymosi procese (Poulsen, 2013). Nors globojamieji gauna naudos iš savo mentorių dėl žinių pranašumo, pastarieji

taip pat gauna ne mažiau vertingų įžvalgų apie naujos profesionalų kartos pasaulį. Akivaizdu, kad mentorystė taip pat yra gera proga ir pačiam mentorui apmąstyti savo karjerą.

Pasak Smith (2007), mentorius dabar gali būti vienodo statuso ir amžiaus (Ziolko, 2018) kolega arba bendraamžis (Garvey, 2006). Ir neretas atvejis, kai bendraamžiai mentoriai yra labiau patyrę nei besimokantys. Dzikowski (2013) pabrėžia, kad mentorius atlieka įvairius vaidmenis, įskaitant trenerio, rėmėjo, patarėjo ir auklėtojo. Mentoriai suteikia mokiniams žinias, patarimus, konsultacijas, paramą ir galimybes siekiant pilnavertiškos narystės tam tikroje profesijoje (Johnson, Ridley, 2004).

Remiantis Kathy E. Kram (1983) mentoriaus vaidmens teorija, mentoriai prisideda prie besimokančiųjų profesinio tobulėjimo ir asmeninio augimo, atlikdami daugybę mentoriaus funkcijų (žr. 1 pav.).



1 pav. Mentoriaus vaidmuo

Sudaryta darbo autorės pagal Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage Publications, Inc., p. 230.

Pirma, mentoriai skatina karjeros progresą (t. y. **instrumentinė parama**), teikdami globojamajam rėmimą, instruktavimą, apsaugą, sudėtingas užduotis ir profesinį tobulėjimą, (Kram, 1983; Kantola, Penttilä, 2023). Pagrindinis būdas, kuriuo mentoriai gali teikti instrumentinę paramą, yra duoti grįžtamąjį ryšį ir siūlyti darbo tikslus (Grocutt, Gulseren, Weatherhead, Turner, 2020). Be to, mentoriai skatina besimokančiųjų asmeninį augimą (t. y. **psichosocialinė parama**), padėdami besimokantiems asmenims ugdyti profesinę tapatybę ir profesinį tobulėjimą, rodydami pagarbą ir palaikymą, tampant sektinu pavyzdžiu, taip pat emocinė parama apima vaidmens modeliavimą, priėmimą ir patvirtinimą, konsultavimą ir draugystę (Kram, 1983; Kantola, Penttilä, 2023). Mentorystės metu besimokantieji įgauna didesnę kompetencijos jausmą ir aiškesnę savo vaidmenį bei jam keliamus lūkesčius (Pflaum, Wüst, 2019), taip pat psichologinis palaikymas turi reikšmingą sąsają su darbuotojų produktyvumu (Amanda, Akpana, 2023). Apie socialinę ir emocinę paramą kalba Nabi ir kt. (2021), kurie akcentuoja pavyzdžio kitam svarbą, kas yra susiję su mentoriumi, iš jo istorijų ar pasiekimų globojami mokosi ir semiasi įkvėpimo, ir gauna emocinę paramą, nukreiptą į besimokančiojo atsparumo ugdymą ir baimių bei nerimo valdymą. Mentoriai teikia socialinę paramą aktyviai klausydami savo auklėtinių, rodydami empatiją ir skatindami jų pasiekimus (Grocutt, Gulseren, Weatherhead, Turner, 2020).

Tradiciškai mentorystė suprantama kaip dviejų asmenų, dažniausiai patyrusio ir besimokančio, tarpusavio santykiai. Tačiau apibendrinant mokslininkų nuomones galima teigti, kad mentorystės sąvoka yra daug platesnė ir įvairesnė. Ji suprantama kaip abipusis mokymasis, palaikymas, pagarba ir pasitikėjimas, ir yra paremti dinamiškais, palaikančiais ir iššūkių keliančiais santykiais. Per šiuos santykius mentorius dalinasi savo profesine ar gyvenimo patirtimi, teikia naudingus patarimus, skatina ir suteikia grįžtamąjį ryšį mažiau patyrusiam globotiniui siekdamas pagerinti jo profesinį ir asmeninį tobulėjimą (Megginson, Clutterbuck, Garvey, Stokes, Garrett-Harris, 2006; Sanfey, Hollands, Gantt, 2013; Guptan, 2018).

Pagal valstybės departamento darbuotojų adaptacijos rekomendacijas mentorais paprastai skiriami specialistai, kurie ne tik turi pakankamai žinių ir įgūdžių, išmano įstaigos organizacinę kultūrą, bet ir pasižymi darbštumu, atsakingumu, reiklumu ir kt. savybėmis.

Mentorystės reiškinių transformaciją galime stebėti, ne tik mokslinėje literatūroje – mentoriaus ir globotinio santykiai atsispindi ir realiame gyvenime, kai formuojamos garsių verslininkų, politikų, sportininkų rolės, o mentoriaus vaidmenį vaidina sėkmingi įvairių sričių profesionalai (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Mentoriaus ir globojamo santykių pavyzdžiai

Mentorius	Globotinis	Globotinių citatos apie mentorių
Steve Jobs	Mark Zuckerberg	„Laikas, praleistas dalinantis patirtimi su kitu, gali atidaryti naują pasaulį kam nors kitam“
Christian Dior	Yves Saint Laurent	„Jis išmokė mane meno pagrindų“
Alex Ferguson	Cristiano Ronaldo	
Mike Markkula	Steve Jobs	„Maikas pabrėžė: jūs neturėtumėte kurti įmonės tik siekdami praturtėti, svarbu daryti tai, kuo jūs tikite“
Lionelis Logue	Georgas VI	
Warren Buffett	Bill Gates	„Ateityje lyderiais taps tie, kurie plėtoja kitų galimybes“
Maya Angelou	Oprah Winfrey	„Jai mokaisi, mokyk. Kai gausi, grąžink“

Sudaryta darbo autorės pagal interneto šaltinį <https://www.evidencebasedmentoring.org/>; https://www.instagram.com/globalcoaching_university/

Kiti mokslininkai mentorystę pateikia kaip vienas kitą praturtinantį, abipusiai nukreiptą procesą, kurio metu nepatyrusiam asmeniui vadovauja išmintingas ir patikimas asmuo, siekdamas pagerinti šio proceso dalyvių asmeninį ir profesinį augimą (Zachary 2000; Hodgson, Scanlan, 2013; Dudina, 2017). Tačiau, mentorystė yra ir atsakomybė, kurios vertinimas turi būti kruopštus, nes ji ne tik apima naudą, bet ir slepia potencialią riziką (Johnson, Ridley, 2004), taip pat atkreiptinas momentas, kad mentorystėje nėra hierarchinių santykių (Ambrosetti, Dekkers, 2010).

Apibendrinant galima teigti, kad mentorystė – tai yra mokymosi ir įsitraukimo bei žinių perdavimo procesas, specialus mokymosi būdas, ilgalaikis bendradarbiavimas. Mentorystės fenomeno tyrėjai skirtingai apibūdina šį reiškinį, vieni mokslininkai akcentuoja mentorystės tikslus ir mokymosi svarbą, kiti – mentorystės naudą, taip pat pabrėžia, kad mentorystė padeda tiek globotiniui, tiek mentoriui, tiek pačiai organizacijai ar įmonei. Mentorystė yra vykdoma įvairiose srityse ir kontekstuose ir neretai vadinama skirtingomis sąvokomis: mentoriavimas, kuravimas, vadovavimas, konsultavimas, mokymas, globa, patarimas, kas buvo pastebėta analizuojant mokslinę literatūrą. Mokslininkai naudoja skirtingas sąvokas mentorystei apibūdinti, tačiau, yra akivaizdu, kad apibūdinimas priklauso nuo proceso konteksto ir konkrečių mentorystės tikslų, ir yra neginčijama, kad mentorystės fenomeno naudojimas duoda teigiamų rezultatų visoms procese dalyvaujančioms šalims. Taip pat mokslinėje literatūroje žodis „mentorius“ gali turėti įvairius pavadinimus arba atitikmenis, mokslininkai naudoja tokias sąvokas, kaip mokytojas, motyvatorius, vadovas, patarėjas, rėmėjas, treneris, sektinas pavyzdys. Šie skirtingi apibrėžimai atsispindi ir toliau visame šiame magistro darbe.

1.3 Mentorystės rūšys ir uždaviniai

Kaip atskleidė ankstesniame poskyryje pateikti tyrėjų skirtingi mentorystės apibrėžimai, tai yra dinamiška ir kompleksiška veikla, kuri pripažįstama ir dėl jos įvairovės, ir dėl skirtingų formų, kurias ji įgyvendina skirtinguose kontekstuose, siekiant skirtingų tikslų, skatinant tiek besimokančiojo, tiek mentoriaus, tiek organizacijos augimą ir plėtrą. Tyrėjai analizuoja įvairias mentorystės rūšis siekdami gilesnio struktūros ir jos teigiamos įtakos mentorystės proceso dalyviams suvokimo. Mokslinėje literatūroje aptariamos įvairios mentorystės rūšys, kurios apima įvairius aspektus, todėl šioje dalyje atliekama išsamesnė analizė, siekiant išryškinti kiekvienos iš jų unikalumą ir specifinius tikslus.

Mentorystės reiškinio tyrėjai išskiria skirtingas mentorystės rūšis, kurios gali priklausyti nuo įvairių veiksnių (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Mentorystės rūšys

Mentorystės rūšys	Mentoriaus vaidmuo
Neformali mentorystė	Mentorius prisiima visą atsakomybę už „mokinį“. Savanoriško kuravimo galimybė be finansinio atlygio
Formali mentorystė	Mentorystės veikla susideda iš darbo tikslų paaikškinimo ir mokymosi specialiai organizuojamuose mokymuose. Yra formalios mentorystės procedūros ir taisyklės
Pusiau formali mentorystė	Apima daug formalios mentorystės atributų, išskyrus mentorių ir mokinio suderinimą
Situacinė mentorystė	Būtinios pagalbos teikimas sudėtingose situacijose
Mentorystė-supervizija	Mentorius dalijasi informacija apie organizaciją, globalinio tobulėjimo perspektyvas, moko pagrindinių įgūdžių. Santykiai kuriami remiantis kontrolės principu
Shadowing (šešėliavimas)	Procesas, kurio metu besimokantieji mokosi iš patyrusio žmogaus per pažinimo ir meta kognityvinius įgūdžius ir procesus, besimokantysis tam tikrą laiką būna šalia ir nepastebimas (kaip šešėlis), kad sužinotų apie darbą

Sudaryta darbo autorės pagal Ziolk (2018), Lagacé-Roy (2020), Service ir kt.(2016).

Neformali mentorystė, dar vadinama *klasikine mentoryste*, yra tuomet, kai nėra nei oficialaus proceso pavadinimo, nei susitarimų tarp dalyvaujančių asmenų, nėra laiko limito ir dažnai tai vyksta atsitiktinai (Pflaum, Wüst, 2019). Tai nestruktūrizuotas, tačiau organiškas procesas tarp naujų ir patyrusių darbuotojų ir yra pagrįstas sveikais, natūraliais santykiais ir pasitikėjimu, ir kad jis užpildo poreikius, kurie kitu atveju nebūtų patenkinti (Mueller, 2020). Tai yra įgalinantys santykiai asmeniniu, emociniu, organizaciniu ir profesiniu požiūriu (Brockbank, McGill, 2012).

Neformalūs santykiai vystosi savaime, mentorius ir mokinys susitinka natūraliai darbo vietoje ar kitur (Allen, Eby, 2007), o formalioji mentorystė yra struktūrizuotas procesas, remiamas organizacijos ir nukreiptas į tikslines žmonių grupes (Chelnokova, Tiomasova, 2018).

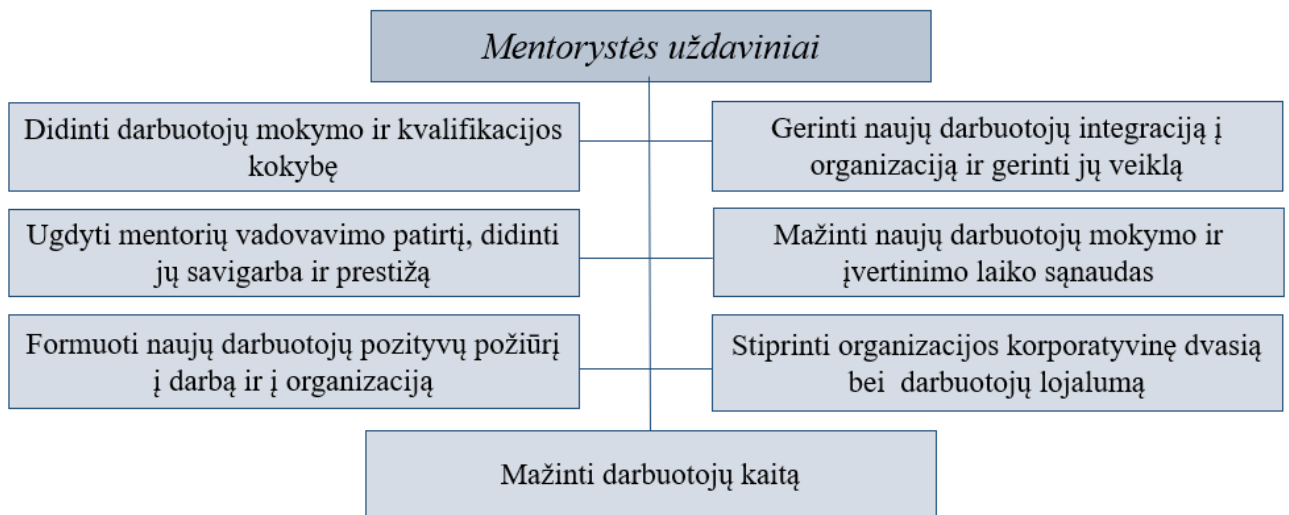
Mueller (2020) formalią mentorystę apibrėžė kaip organizacijos patvirtintą procesą, skirtą strategiškai susieti besimokančiuosius, su patyrusiais darbuotojais, taip pat dar žinomais kaip mentoriais. Brockbank, McGill (20107) formalią mentorystę apibrėžia kaip palengvintą mentorystę, dar pavadinta kaip *antrinė mentorystė*, dirbtiniu ryšiu, sukurtu konkrečiam tikslui pasiekti, kurį iš esmės pateikia pati organizacija. Mullen (2016) tvirtina, kad formali mentorystė yra suplanuotas, struktūrizuotas ir apgalvotas procesas. Pflaum, Wüst (2019) pažymi, kad formali mentorystė yra

pagrįsta aiškiu įgaliojimu, yra įtraukta į įmonės programas, kurios gali trukti ilgesnį laikotarpį, net iki kelerių metų.

Lagacé-Roy (2020) aprašo dar vieną mentorystės rūšį, kuri yra „kompromisas“ tarp formalios ir neformalios mentorystės, ir yra vadinama pusiau formalia. Tokio tipo mentorystė dažnai yra veiksmingiausia didelėse organizacijose. Tai yra lankstesnė ir prieinama visiems personalo nariams kaip organizacijos plėtros programos dalis. Kiti mokslininkai išskiria kitokias alternatyvios mentorystės rūšis, kaip *atvirkštinė mentorystė* – mentorystė, kai profesionalai yra mokomi jaunesnių kolegų; *kryžminė mentorystė* – išorinės mentorystės variantas, kuris ypač mažesniuose įmonėse tampa vis populiaresnis. Įmonės jungiasi apsikeisdamos mentoriais, tad gali būti *įvairi mentorystė* – kur mentorius ir mokinys skiriasi demografiniais požymiais (pvz., lytis, rasė ir kt.); *elektroninė (virtuali) mentorystė* – mentorystė vyksta nuotoliniu būdu pasitelkiant įvairias komunikavimo technologijas; *bendradarbiavimo mentorystė* – tai dinamiškas abipusis mokymasis, pagrįstas tarpusavio sąveika ir tokiais skirtumais kaip žinios ir kompetencija, statusas ir rangas; *grupinė mentorystė* – patogus būdas bendrauti su kolegomis, nes jos dalyviai jaučia saugumą ir anonimiškumą grupėje, ypač jei siekia išvengti nepasitenkinimo išraiškos dėl organizacijos politikos ar vadovavimo procedūrų; *daugiapakopė mentorystė* – procesas, kai visos organizacijos, o ne tik pavieniai asmenys ar grupės, yra mentorystės atnaujinimo tikslas; *kultūrinė mentorystė* – mentorystė skatina tarpkultūrinius santykius tarptautinėse aplinkose, naudojant socialinius tinklus; *rato mentorystė (circle mentoring)* – yra dalis grupinio mentorystės formato ir vyksta ribotą laiką, jo tikslas yra įtraukti tikslinius žmones ir sustiprinti jų ryšius su kolegomis (Mullen (2016); Ščipaleva ir kt., 2021; Pflaum, Wüst (2019); Mullen, Klimaitis (2019); Murray (2006).

Murray (2006) aprašo ir *supaprastintą mentorystę* – tai tam tikros struktūros ir procesų serija, skirta sukurti efektyvius mentorystės ryšius, skirta vadovautis norimu susijusių asmenų elgesio pasikeitimu ir įvertinti globalinių, mentorių ir organizacijos rezultatus. Mentorystės forma ir jos poveikis priklauso nuo organizacijos požiūrio į mentorystės procesus. Šis požiūris gali būti labai įvairus, t. y. nuo politikos stokos šioje srityje iki formalizuotų procedūrų ir mentorių paskyrimo visiems darbuotojams (Baran, Zarzycki, 2021).

Mentorystė organizacijoje skirta svarbioms problemoms ir uždaviniams spręsti, kurie gali priklausyti nuo konteksto ar organizacijos poreikių (žr. 2 pav.).



2 pav. Mentorystės uždaviniai

Sudaryta darbo autorės pagal Galimova ir Pokolova (2023), Amada ir Akpana (2023), Pflaum ir Wüst (2019).

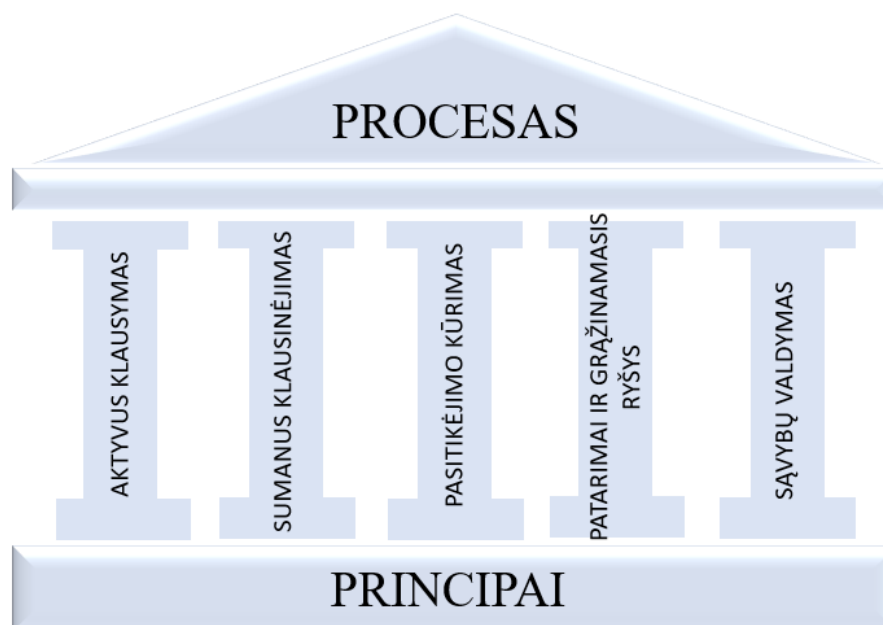
Apibendrinant galima teigti, kad mentorystės rūšys ir uždaviniai gali būti labai įvairūs. Jų gausą lemia kontekstas, kur konkrečiai vyksta mentorystė, ir proceso dalyvių tikslų. Nesvarbu, kokia kryptimi vyksta mentorystė – ar aukštyn – žemyn arba horizontaliai, svarbu išlaikyti pagrindinio jos tikslo – perduoti patirtį ir įgūdžius – svarbą.

1.4 Mentorystės procesas ir jo etapai

Arthurs ir kt. (2021) knygoje „Mokslininkų ir inžinierių mentorystė“ (angl. *Mentoring Scientists and Engineers*) pabrėžia, kad visi mentoriai turi pasižymėti trimis esminėmis savybėmis:

- turi turėti specializuotas galias žinias ir įgūdžius toje pačioje profesijoje kaip jų *mentee* (globotiniai);
- turi turėti arba norėti įgyti žinių ir tarpasmeninių įgūdžių, reikalingų produktyviems mentorystės santykiams užmegzti;
- turi turėti laiko ir polinkį būti mentoriumi.

Mentoriaus vaidmuo yra padėti besimokančiajam suvokti platesnę to, kas vyksta, reikšmę, kai iš pirmo žvilgsnio tai gali pasirodyti menka ar nereikšminga (Megginson ir kt., 2005) ir apima gebėjimą išklaudyti, užduoti tinkamus klausimus ir tinkamai patarti (Frolova, Boldyreva, 2016). Arthurs ir kt. (2021) mentorystės elementus atvaizduoja kaip konstrukciją, kurios struktūra yra pagrįsta principais, o penkios kolonos atspindi mentorystei naudingus, o kai kuriuos ir būtinus, įgūdžius (žr. 3 pav.).

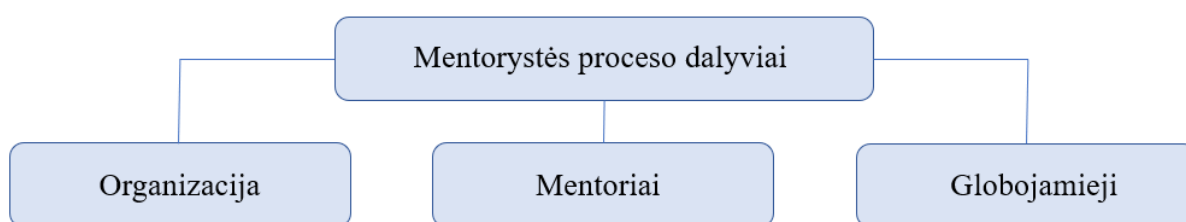


3 pav. Mentorstės elementai

Sudaryta darbo autorės pagal Arthurs, J., Graham, I. M., Hancock, G., & Brundle, T. (2021). *Mentoring Scientists and Engineers: The Essential Skills, Principles and Processes* (1st ed.), p. 28 - 68.

Akivaizdu, kad mentorstės santykių sėkmei labai svarbu yra mentoriaus kompetencija, patirtis, žinios apie globojamojo kontekstą. Keisti praktiką dažnai sunku, jei nesikeičiama mąstysena (Templeton, 2021). Tikslingi mentoriai dažnai siekia ugdyti gebėjimus sumaniai klausinėdami, modeliudami ir dažnai bendradarbiaudami su savo mentee.

Mentorstės procese dalyvauja mažiausiai trys šalys – *organizacija*, *mentoriai* ir patys *globojamieji* (žr. 4 pav.)



4 pav. Mentorstės proceso dalyviai

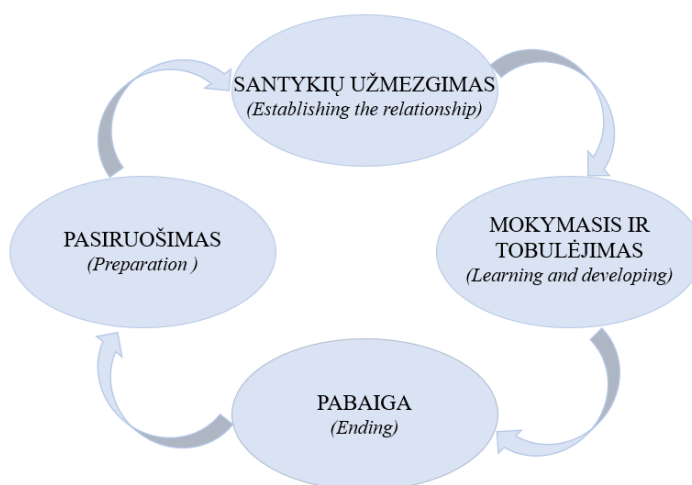
Sudaryta darbo autorės pagal Pflaum, S., Wüst, L. (2019). *Der Mentoring Kompass für Unternehmen und Mentoren*.

Organizacija inicijuoja mentorstės procesą arba programą, mentoriai suteikia savo patirtį ir laiką, globojamieji, kurie tikisi gauti atsakymus į savo klausimus arba pagalbos (Pflaum, Wüst, 2019).

Mentorstė yra potencialiai galinga karjeros plėtros strategija (Gilbreath, Rose, Dietrich, 2008), o „tyrimai rodo, kad mentorstė teikia didelę naudą mentoriams, auklėtiniams (arba partneriams, globotiniams, mokiniams) ir organizacijoms“ (Kochem cit. iš Lagacé-Roy, 2007).

Mokslininkai, nagrinėjantys mentorystės fenomeną, įvairiai apibūdina jo etapus, atskleidžiant unikalias nuostatas ir perspektyvas. Mokslininkai Kram ir Poulsen ir Clutterbuck, Zachary ir Parsloe yra gerai žinomi pasaulyje dėl savo indėlio į mentorystės fenomeno tyrimo sritį. Šie mokslininkai išryškina skirtingus mentorystės proceso aspektus ir pabrėžia įvairias jo stadijas, kas ne tik atspindi autorių asmenines perspektyvas, bet ir nusako kaip mentorystė gali būti suprantama ir taikoma įvairiose srityse. Nagrinėjant šių mokslininkų požiūrius į mentorystės procesą, siekiama suprasti jo eigą, nustatyti kuris etapas proceso dalyviams kelia daugiau iššūkių, taip pat kaip mokslininkai struktūrizuoja ir interpretuoja patį mentorystės procesą.

Kopenhagos verslo mokyklos docentė, mentorystės ekspertė, knygų apie mentorystę autorė Kristen Poulsen (2013) pažymi, kad mentorystės procesas vyksta keturiais etapais, kiekvienas iš kurių turi savo fokusą: *pasiruošimas*, *santykių užmezgimas*, *mokymasis ir tobulėjimas bei pabaiga*. Tai natūrali mentorystės santykių raida pagal Poulsen ir yra atvaizduota 5 paveiksle.



5 pav. Mentorystės procesas pagal Poulsen

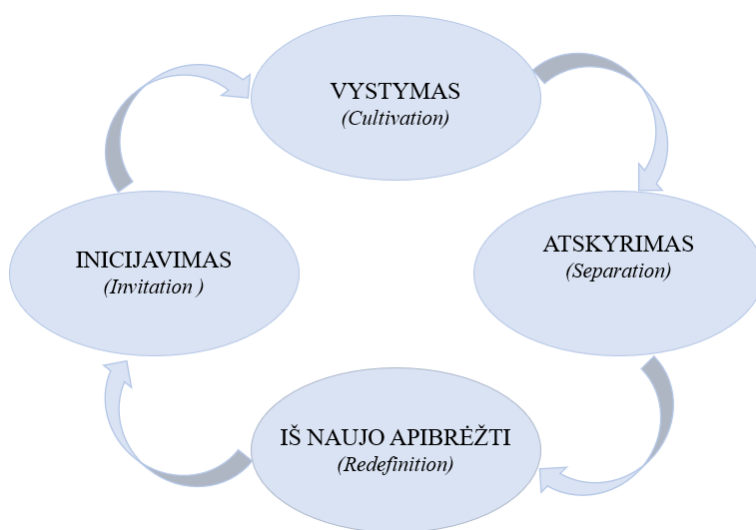
Sudaryta darbo autorės pagal Poulsen, K. M. (2013). Mentoring programmes: Learning opportunities for mentees, mentors, organisations, and society. *Industrial and Commercial Training*, 5(0), 2-10.

Pasiruošimo etape proceso dalyviai, mentorius ir besimokantis, priima sprendimus dėl dalyvavimo mentorystės programoje, pusės turi apsvarstyti, ar tikėtina mentorystės programos nauda ir galimi mokymosi rezultatai atitiks investicijas laiko ir pastangų atžvilgiu. Šiuos klausimus būtina išsiaiškinti programos pasirengimo etape, nes kitu atveju mentorystės santykiuose gali kilti problemų. *Santykių užmezgimo* etape mentorius ir besimokantis turi išsiaiškinti abipusius lūkesčius, ko tikimasi iš vienas kito ir mentorystės proceso atžvilgiu, taip pat dalyviai nusako savo motyvaciją ir apibrėžia pagrindines bendradarbiavimo taisykles. *Mokymosi ir tobulėjimo* etape vyksta tikrasis tobulėjimas ir mokymasis. Mokymosi procesas suprantamas kaip cikliškas keturių žingsnių procesas, kurio pradžia gali vykti bet kuriame viename iš keturių žingsnių (Poulsen, Clutterbuck, Kochan, 2012):

- *konkreči patirtis* – mentorius padeda besimokančiam nustatyti faktinius konkrečios patirties aspektus, taip padėdamas jam įveikti atsitiktinį dėmesį į konkrečius patirtų įvykių aspektus;
- *refleksyvus stebėjimas* – per mentorystės dialogą besimokantis yra skatinamas pažvelgti į save, į aplinkinius ir savo patirtį iš skirtingų perspektyvų, taip suteikiant refleksijai kokybės ir gilumo;
- *abstraktus konceptualizavimas* – remiantis mokymusi iš refleksyvaus stebėjimo, abstraktus konceptualizavimas transformuoja naują savęs supratimą ir santykius su kitais į reikšmingus sąvokų rėmus;
- *aktyvus eksperimentavimas* – siekis pritaikyti naujus įgūdžius, sukurti plano strategiją ką daryti ar nedaryti, ir pasiryžti tai realizuoti.

Mentorystės proceso *pabaigos* etape yra konstruktyviai užbaigiami oficialūs dalyvių santykiai. Mokslininkai pažymi, kad visos pabaigos yra vienodai geros, tačiau labai svarbu formaliai įvertinti asmeninį rezultatą ir pateikti abipusį grįžtamąjį ryšį.

Dauguma tyrimų, atliktų per pastaruosius 20 metų, yra pagrįsti ankstyvuoju Kathy E. Kram teoriniu darbu, kuriame ši mokslininkė mentorystės procesą nagrinėjo per mentoriaus ir besimokančiojo santykių prizmę. Jos konceptualų modelį taip pat sudaro keturi mentorystės santykių etapai – *vystymas*, *atskyrimas*, *naujo apibrėžimas*, *inicijavimas* (Kram, 1983) (žr. 6 pav.).



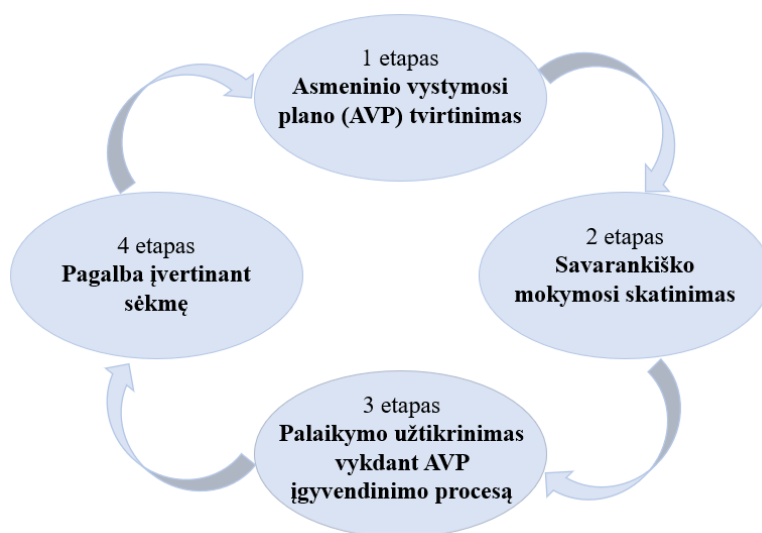
6 pav. Mentorystės procesas pagal Kram

Sudaryta darbo autorės pagal Kram, K. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608–625.

Inicijavimo etape numatoma, kad mentorius ir globojamas išsiaiškintų tikslus, uždavinius, procesą ir užduoties trukmę, nustatytų gaires. Nepriklausomai nuo to, kaip santykiai buvo inicijuoti – ar organizacijos ar neoficialiai abiejų šalių – svarbu, kad šios sąlygos būtų aptartos iš anksto. *Vystymosi* etape abi šalys bendradarbiauja, siekiant sukurti mentoriaus ir besimokančiojo, diados, santykius. Mokslininkė pažymi, kad būtent tuo metu vyksta didžioji dalis mentoriavimo, nes tai yra

aktyvi santykių stadija. *Atskyrimo* etape abi šalys dėl tam tikros priežasties, pavyzdžiui, pasiektų tikslų, nebeaktualaus kuravimo, nebegalėjimo toliau valdyti mentorystės iš mentoriaus pusės ir pan., gali priimti sprendimą nutraukti santykius. Šis etapas įvardijamas kaip abiem šalims sunkiausias etapas. Atskyrimo mentorystės etape abi šalys aptaria būsimų santykių pobūdį. Santykiai gali įvairiai keistis, pavyzdžiui, gali įgyti egalitarinį ar draugišką aspektą, taip pat atsitiktinių neoficialių kontaktų ir abipusės paramos formas, gali pilnai nutrūkti, ir visa tai yra naujojo statuso įgijimo etapas (Kram, 1983).

Mokslininkai Parsloe ir Wray (2003) mentorystės procesą nagrinėjo per asmeninį vystymąsi ir pabrėžia, kad darbo vietoje veikiantys mentoriai retai būna tiesioginiai besimokančiojo vadovai. Mentorystės procesas grafiškai atvaizduojamas 7 paveiksle.

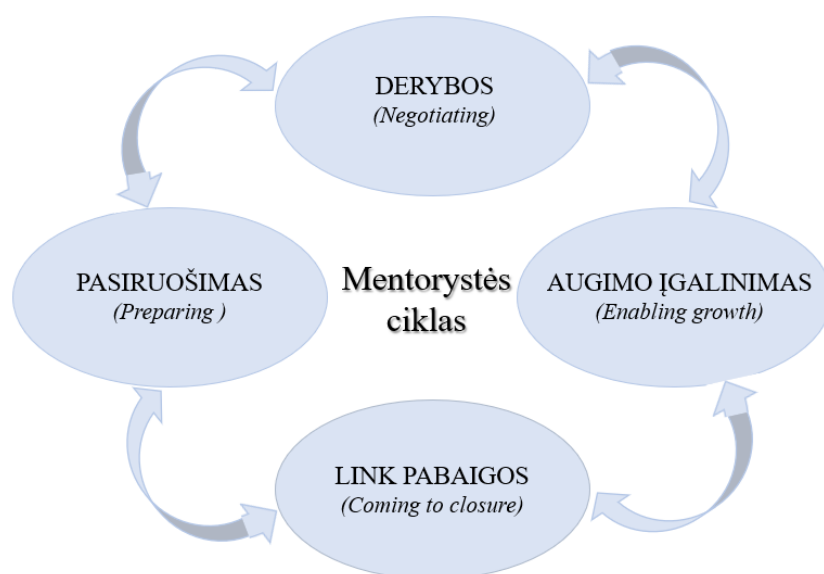


7 pav. Mentorystės procesas pagal Parsloe ir Wray

Sudaryta darbo autorės pagal Parsloe, E. & Wray, M. (2003). Coaching and Mentoring: practical methods to improve learning. ZAO Izdatelskij dom "Piter", 96 – 100.

Asmeninio vystymosi plano (AVP) tvirtinimo etape mentoriaus vaidmuo apsiriboja pagalba nustatant planą, atliekama gairių, informacijos teikimo forma. Parsloe ir Wray (2003) pabrėžia, kad besimokančius patartina skatinti savarankiškumo ir kurti savo pačių sprendimus bet kuriai darbo vietoje iškilusiai situacijai ir realizuoti sprendimus bet kuriai problemai. Pradėjus AVP įgyvendinimą, mentorius turi užtikrinti nuolatinį pasiekiamumą su tikslu efektyviai teikti pagalbą besimokančiajam, stiprinti jo pasitikėjimą ir savimone, motyvaciją ir norą realizuoti numatytą AVP. Įgyjant kokią nors profesinę kvalifikaciją, pasiekus užbrėžtus tikslus mentorystės santykiai paprastai baigiasi. Kaip ir Kram (1983), Parsloe ir Wray (2003) akcentuoja, jog santykių nutraukimas dažnu atveju nėra lengvas procesas. Tačiau matomas ir teigiamas santykių pabaigos niuansas, kuris pasireiškia susidomėjimu vienas kitu ateityje ir siekiu išlaikyti įgytą ryšį.

Zachary, Fain (2020) taip pat nurodo keturis mentorystės etapus: pasiruošimas, derybos, įgalinimas ir uždarymas (žr. 8 pav.).



8 pav. Mentorystės procesas pagal Zachary ir Fain

Sudarytas darbo autorės pagal Fain, L. Z., & Zachary, L. J. (2020). *Bridging differences for better mentoring*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., p. 31 – 35.

Pirmasis etapas, *pasiruošimas*, skirtas dėmesiui dalyvių įgūdžiams, gebėjimams ir motyvacijai. Nepaisant to, kad mentorystė gali apimti įvairius aspektus, mentoriai turi nustatyti mentorystės stilių, ypač nagrinėjant klausimus susijusius su konfliktų sprendimas. Zachary ir Fain (2020) pabrėžia šio etapo svarbą sėkmingam mentorystės proceso startui, tačiau atskleidžia, kad dažnai šio etapo svarba proceso dalyvių yra nuvertinama. *Derybų* etapas apima mentoriaus ir besimokančiojo diskusiją apie jų įsipareigojimus ir bendradarbiavimo sąlygas. Šiame etape abi šalys susitaria dėl tikslų, laiko ribų ir atskaitomybės. Trečiasis etapas yra *augimo skatinimas*, tai aktyvių santykių etapas, kuris apima palaikymą, viziją, grįžtamąjį ryšį, iššūkių ir kliūčių įveikimą. Tai etapas, kuriame vyksta gilus mokymasis ir vystomi mentorystės santykiai pagal ankstesniame etape susitartą su besimokančiuoju planą, įtraukiant rekomendacijas, klausymą, užduočių nustatymą, skatinimą ir modeliavimą. Paskutinis, *uždarymo*, etapas yra laikotarpis, per kurį mentorystės santykių dalyviai palaipsniui eina link santykių pabaigos. Šiame mentorystės etape įvertinimas atliekamas siekiant nustatyti, ar santykiai buvo naudingi, atsižvelgiant į iš anksto numatytus mokymosi rezultatus. Zachary mentorystės ciklo išskirtinumas yra tas, kad tarp etapų yra dviejų kryptų rodyklės, kurios akcentuoja, jog mentorystės partneriai kartais turi peržiūrėti ankstesnį etapą su tikslu judėti į priekį.

Apibūdinant mentorystės procesą, Kram (1983) labiau pabrėžia inicijavimo ir vystymo etapus, kurie yra susiję su dalyvių pradine sąveika ir įsitraukimu, kai efektyviai vystosi mentorystės santykiai, tuo tarpu Fain ir Zachary (2020) savo modelyje daugiau dėmesio skiria deryboms, įgalinimo ir uždarymo etapams, Parsloe ir Wray (2003) pabrėžia diskusijos ir susitarimo etapus, o Poulsen ir

Clutterbuck (2012) išskiria mokymosi etapo svarbą. Mokslininkai taip pat pabrėžia, kad sunkiausias mentorystės procesas yra santykių užbaigimo etapas, tačiau įžvelgė ir teigiamų aspektų tame kaip kad, santykių kūrimas ateityje. Daroma prielaida, kad šie mentorystės modeliai gali papildyti vienas kitą ir prisitaikyti prie skirtingų aplinkybių bei poreikių, kartu jie gali atskleisti gilų supratimą apie tai, kaip mentorystė gali būti įgyvendinama skirtingose organizacijose ar situacijose.

1.5 Mentorystės programų reikšmė ir svarba organizacijoje

Pastaruoju metu rinkoje matoma organizacijų susidomėjimo mentorystės tema auganti tendencija (Parsloe, Wray, 2003), taip pat pastebimas didėjantis poreikis organizacijose turėti nuolatinius mokymo arba karjeros specialistus.

Profesionalioms organizacijoms tobulėjant greitai kintančioje aplinkoje, vis labiau reikia veiksmingesnių metodų, skirtų darbuotojų tarpusavio bendravimui, techninių įgūdžių ugdymui ir profesionalumui gerinti (Marabesi & Kelsey, 2020; Othman & Senom, 2019). Mentorystė yra ekonomiškiausias ir tvariausias talentų skatinimo ir plėtros metodas organizacijoje (Clutterbuck, 2004). Organizacijos pripažįsta, kad darbo jėgos demografija pastaraisiais metais labai pasikeitė, todėl sunku įdarbinti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus. Jie taip pat pastebi, kad žmonės pasižymi lankstesniu požiūriu į darbą ir yra mažiau ištikimi organizacijoms, kuriose dirba (Lagacé-Roy 2020).

Siekiant sukurti teorinį pagrindą, nagrinėjant mentorystės programų reikšmę gamybinėse įmonėse, pastebėta, kad mokslinėje literatūroje trūksta tyrimų, ataskaitų ar sėkmingų praktinių pavyzdžių, tai rodo, kad ši sritis yra nepakankamai ištirta.

Visa mentorystės proceso esmė – sukurti refleksyvią aplinką, kurioje besimokantysis galėtų spręsti karjeros, asmeninio augimo, santykių valdymo ir esamų bei numatomų situacijų valdymo klausimus (Megginson, Clutterbuck, Garvey, Stokes, Garrett-Harris 2006). Moksliniais tyrimais pagrįsta, kad darbuotojai sužino daugiau apie organizaciją ir jos specifiką, jei jiems yra paskiriami mentoriai (Žukauskaitė, 2014).

Douglas (1997) pabrėžia, kad pirma svarbu nustatyti ir aiškiai apibrėžti mentorystės programos tikslus, kurie turėtų būti vystomi ir plėtojami organizacijos kultūros kontekste. Antra, sėkminga programa priklauso nuo vadovų palaikymo organizacijoje. Trečia, didelis dėmesys turėtų būti skiriamas programos struktūrai ir strategijoms, skirtoms skatinti mentorystės santykius, skatinti mąstymą ir vystymąsi.

Mentorystės proceso organizacijoje sudaro du komponentai (Malota, 2017):

- dalyviai, t. y. mentorius ir mokinys (mentee), ir
- procesai bei procedūros, kurios reglamentuoja ir leidžia praktikuoti mentorystę.

Organizacijos požiūriu, mentorystė yra veiklos gerinimo naujovė ir strateginė plėtros veikla, kuri palaiko organizacijos viziją, tikslus ir vertybes, o kartu suteikia mokymosi galimybes, atitinkančias dalyvių karjeros ambicijas ir mokymosi poreikius (Poulsen 2013; Murray, 2006). Mentorystės programos yra skirtos ne tik atskleisti darbuotojų sukauptas žinias ir dalintis jomis su kitais, bet ir suteikia galimybę organizacijai iškelti savo įvaizdį, didinti darbuotojų produktyvumą, skatinti naujų idėjų kūrimą ir įkvėpti tiek esamus, tiek potencialius naujus darbuotojus (Radzevičienė, Bernatavičiūtė, 2020).

Mentorystės programos darbo vietoje yra ganėtinai naujas reiškinys ir nauja koncepcija daugumai įmonių, nepaisant to, kad pati „mentorystės“ sąvoka nėra nauja (Kahle-Piasecki, 2011). Daugiau nei trisdešimt metų mentorystė yra laikoma įprasta praktika verslo pasaulyje, kuri sukurta tam, kad paremtų darbuotojus, įskaitant naujokus, jų asmeninėje ir profesinėje plėtroje, bei ugdytų talentus organizacijoje, tuo laikotarpiu dažniausiai ir apsiriboja tyrimai, ką ir parodė mokslinės literatūros apžvalga. Peržiūrėję daugiau nei šimtą studijų apie mentorystę organizacijose, mokslininkai Megginson, Clutterbuck, Garvey, Stokes, Garret-Harris (2006) išskyrė tokias keturias mentorystės naudos kategorijas:

- pagerėjusi įmonės veikla ir jos procesai,
- nauda, susijusi su darbuotojų motyvacija,
- nauda, kylanti iš darbuotojų žinių ir įgūdžių plėtros,
- nauda, kylanti iš pokyčių valdymo ir sėkmingo vadovavimo.

Tuo pačiu metu mokslinių tyrimų rezultatai parodė, kad mentorystė atneša apčiuopiamus rezultatus visiems jo dalyviams. Nauda procentais išreikšta sekančiai: besimokančiajam – 40%, organizacijai – 33%, mentoriams – 27% (Megginson ir kt., 2006).

Taigi kaip manome, mentorystės programos organizacijose gali būti naudingos gerinant veiklos rezultatus ir perduodant žinias, taip pat didinant darbuotojų pasitenkinimą darbu ir išlaikant darbuotojus, kas lemia didesnę verslo našumą. Megginson ir kt. (2006 m.) pabrėžė, kad mentorystė organizacijoje atneša naudos, išreiškiamos per pagerintą komunikaciją ir santykius, aukštesnę moralės lygį bei didesnę motyvaciją. Mentorystės programos verslo organizacijose laikomos veiklos intervencijomis. (Kahle-Piasecki, 2011).

Stapley ir kiti (2022) tvirtina, kad mentorystės programos yra praktiškas ir naudingas įrankis organizacijos augimui ir tvarumui užtikrinti. Šio reiškinio tyrėjai Amanda ir Akpana (2023) turi mokslinio pagrindo teigti, kad mentorystės programos atlieka svarbų vaidmenį darbuotojų veikloje ir yra sustiprinamos per žinių perdavimą bei karjeros tobulėjimą. Tyrimų rezultatai taip pat atskleidė, kad mentorystė teigiamai veikia darbuotojo integraciją į pagrindinę darbo organizaciją ir padeda gerinti jos produktyvumą.

Baran, Zarzycki (2021) tyrimo rezultatai atskleidė, kad formalios mentorystės programos turi reikšmingą įtaką besimokančiųjų karjerai iš abiejų perspektyvų – tiek išorinės, tiek vidinės. Dalyvavimas oficialiose mentorystės programose yra susijęs su aukštesniu pasitenkinimo lygiu ir geresniu suvokimu apie karjeros sėkmę, vertinant vidinius kriterijus. Taip pat pastebima, kad dalyvavimas formaliose mentorystės programose svariai padidina galimybes gauti didesnę darbo užmokestį ir kilti profesinėje karjeroje.

Pasak Pflaum ir Wüst (2019), mentorystė organizacijai yra naudinga, nes didina identifikaciją su pačia organizacija. Besimokantys gauna svarbių įžvalgų apie savo mentoriaus kasdienybę, temas ir komunikacijos kanalus, taip pat jam suteikiamos įvairios neformalios žinios apie organizaciją ir technines temas, kurias būtų sunku perduoti per įprastinius seminarus, mokymus ar instruktažus.

Dirks (2021) akcentuoja, kad mentorystė prisideda prie darbuotojų įsidarbinimo ir išlaikymo įmonėje, skatina jų nuolatinį profesinį augimą bei saugo vertingą patyrusių darbuotojų patirtį.

Pflaum ir Wüst (2019), kalbant apie mentorystės programos naudą organizacijoje, kaip privalumą akcentuoja mokymą darbo vietoje. Tai reiškia, kad mentorystės procesas leidžia darbuotojams ne tik gauti informaciją ir žinias iš savo mentorių, bet ir taikyti šias žinias praktiškai savo darbo aplinkoje.

Savo ruožtu Allen ir O'Brien (2006) mentorystės naudą organizacijai mato tame, kad formali mentorystės programa gali būti laikoma kaip veiksminga įdarbinimo priemonė, nors mokslinių įrodymų šiuo klausimu trūksta ir tai kol kas yra tik pačių tyrėjų asmeninės patirties ir stebėjimų apibendrinimas.

Su teigiamais asmeniniais ir karjeros rezultatais mentorystę sieja Johnson ir Ridley (2004), Shah & al.(2016). Jų tyrimai nuosekliai rodo šiuos privalumus bei naudas, kurie pateikti 4 lentelėje:

4 lentelė. Mentorystės santykių dalyvių naudos

<i>Nauda mokiniui</i>	<i>Nauda mentoriui</i>	<i>Nauda organizacijai/įmonei</i>
• greitesnis pažangos tempas, • didėjantis darbo užmokestis, • greitesnė karjera, • sustiprinta profesinė tapatybė, • didesnis profesinis kompetentingumas, • didesnis karjeros pasitenkinimas,	• vidinis pasitenkinimas, • didesnis kūrybingumas ir profesinės sinergijos, • karjeros bei asmeninis tobulėjimas, • lojalios paramos bazės formavimo, • organizacijos pripažinimo dėl talentų auginimo ir produktyvumo	• didėjantis produktyvumas, • stipresnis organizacijai įsipareigojimas, • mažėjanti darbuotojų kaita • mažesnės darbo kaštų ir mokymų išlaidos

• geresnis pripažinimas organizacijoje • sumažėja darbo stresas bei konfliktai	(malonumas, susijęs su ateities kartų formavimu)	• vidinių talentų raida
---	--	---

Sudaryta autorės pagal Shah & al.(2016).

Hester ir Setzer (2013) mentorystės galią įžvelgia tame, kad ji sukuria unikalią galimybę bendradarbiauti, siekti tikslo ir spręsti problemas. Ši strategija skatina maksimaliai išnaudoti darbuotojų stiprybes ir potencialą siekiant visapusiško jų įtraukimo į darbo aplinkos tobulinimą (Nunan ir kt., 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad mentorystė gali turėti abipusiai naudingų rezultatų globotiniams, mentoriams ir organizacijoms. Organizacijai naudinga įdiegti ir aktyviai skatinti mentorystės programas siekiant optimizuoti ir pagerinti naujų darbuotojų įsitraukimo proceso ir pradinio mokymo veiksmingumą, mažinti darbuotojų kaitą. Mentorystė yra populiari priemonė, kurią organizacijos naudoja orientuojant naujus darbuotojus, ugdant jų įgūdžius ir gebėjimus, didinant jų savimone. Nagrinėjant mentorystės programų svarbą gamybinėse įmonėse akivaizdu, kad trūksta tyrimais grįstų mokslinių įžvalgų, kuriuos dar reiktų ištirti ir taip užpildyti spragas. Šių trūkumų identifikavimas galėtų nurodyti kryptį būsimiems tyrimams siekiant giliau suprasti mentorystės programų teigiamą įtaką gamybos sektoriuje veikiančiose įmonėse.

2. MENTORYSTĖS PROGRAMOS TAIKymo PRIELAIIDOS GAMYBINĖJE ĮMONĖJE X: ATVEJO ANALIZĖ

Mentorystė organizacijose, kurios veikia sudėtingose pramonės šakose, pavyzdžiui, medienos perdirbimo įmonėse, gali būti ypatingai svarbi. Medienos perdirbimo bei tarinės medienos produkcijos gamybos pramonės šaka – tai iššūkių kupinas sektorius, kuris susijęs su daugybe fizinės veiklos bei techninių procesų, tad viena iš pagrindinių mentorystės funkcijų tokio tipo organizacijose yra ne tik perduoti technines žinias, bet ir parodyti asmeninio atkaklumo ir ištvermės pavyzdį. Tai tampa lemiamu veiksniu, nes dauguma įmonės X darbuotojų dirba fiziškai nepaprastomis sąlygomis bei intensyvumu, dirba su įvairiais įrengimais, tad turi būti gerai susipažinę su techniniais procesais ir laikytis griežtų saugos taisyklių. Mentorystė leidžia naujiems darbuotojams mokytis ne tik techninių įgūdžių, bet ir įsisavinti organizacijos kultūrą, suprasti saugos normas ir įsisąmoninti aukštus kokybės bei tikslumo standartų reikšmę. Savo ruožtu mentorystė suteikia darbuotojams galimybę greičiau integruotis į darbo aplinką ir sumažinti pradinį mokymosi laiką. Be to, mentorystės procesas suteikia galimybę patyrusiems darbuotojams pasidalinti savo patirtimi, padėti spręsti problemas ir padėti naujokams įveikti specifines darbo sąlygas.

Magistro darbo antros dalies tikslas – ne tik pateikti bendrą vaizdą apie sąlygas mentorystei atsirasti bei vystyti, su kuriomis susiduria įmonės X, bet ir atkreipti dėmesį į tai, kodėl šios sąlygos yra svarbios tiek darbuotojams, tiek įmonei. Suvokiant šias sąlygas giliau, galima geriau įvertinti įmonės X iššūkius ir atskleisti, kaip šie veiksniai gali paveikti darbuotojų darbo efektyvumą ir organizacijos sėkmę šioje dinamiškoje aplinkoje.

2.1 Mentorystės prielaidos gamybinės įmonės kontekste

Remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra galima teigti, kad bet kuri įmonė gali matyti būtinybę savo veikloje taikyti mentorystės programą dėl skirtingų aktualių priežasčių, štai keletas iš jų:

1. Darbuotojų trūkumas ir kaita.
2. Mokymų efektyvumo ir darbuotojų produktyvumo didinimas.
3. Naujų darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas.
4. Jaunesnių darbuotojų pritraukimas ir jų lojalumo įmonei didinimas.
5. Įmonės darbinės aplinkos ir kultūros stiprinimas.

Guptan (2018) mini, kad gamybinėms įmonėms gali kilti sunkumų užtikrinant pakankamą darbuotojų skaičiaus poreikį. Nuolatinė darbuotojų kaita gali turėti neigiamą poveikį įmonės ilgalaikiam augimui ir veiklos efektyvumui. Dažnas naujų darbuotojų įdarbinimas ir esamų

darbuotojų praradimas gali lemti žinių ir patirties praradimą, dėl ko gali sumažėti įmonės veiklos stabilumas ir produktyvumas.

Pagal Centrinės projektų valdymo agentūros (CPVA) 2023 metais atliktą verslo vadovų apklausą nustatyta, kad net 81 procentas Lietuvos įmonių susiduria su kvalifikuotų darbuotojų trūkumu. Tačiau didžiausią darbuotojų poreikį ir trūkumą patiria gamybos sektorius – kas sudaro, apie 72 proc. įmonių. Labiausia joms trūksta technines kompetencijas turinčių specialistų. Taip pat pabrėžiama, jog paruošti reikalingos profesijos specializuotus įgūdžius turinčius darbuotojus, išsiugdyti, perkvalifikuoti jį įmonės viduje yra efektyvesnis būdas nei rasti naują specialistą darbo rinkoje, ypač atsižvelgiant į jos ribotumą, pavyzdžiui, dėl nedidelio gyventojų skaičiaus tam tikrame šalies regione ir pan.

Pflaum ir Wüst (2019) mini, kai besimokantys ir mentorius yra tos pačios įmonės darbuotojai, mentorystės formatas priskiriamas prie vidinės mentorystės ir tokios mentorystės pranašumas yra abipusis supratimas apie įmonės struktūrą, taisykles bei procesus, įmonės istoriją ir kultūrą. Kiekviena gamybos įmonė turi savo gamybos ypatumus ir jai reikalingi darbuotojai, turintys tam tikras asmenines ir profesines kompetencijas. Darbuotojai yra esminė bet kurios įmonės sudedamoji dalis. Tai reiškia, jog didžioji dalis bet kurios organizacijos sėkmės yra priklausoma nuo jos darbuotojų produktyvumo lygio (Amanda, Akpana, 2023).

Taigi, mentoriai iš tikrųjų turi didelę įtaką mentorystės programos veiksmingumui ir jos potencialui organizacijos mokymosi proceso atžvilgiu (Poulsen, 2013). Esant nuolatinei darbuotojų kaitai, gamybinės įmonės gali susidurti su naujų darbuotojų pritraukimu bei jų tolimesne išlaikymo problema. Moksliniais tyrimais pagrįsta, kad mentorystės programos turi įtakos geresnei naujų darbuotojų integracijai į organizaciją ir gerina jų veiklą (Amanda, Akpana, 2023). Savo moksliniame darbe Dirks (2021) taip pat akcentuoja, kad mentorystė prisideda prie naujų darbuotojų įdarbinimo ir išlaikymo įmonėje.

Baran (2017) tyrime atskleidė, kad dalyvavimas mentorystės programoje turėjo įtakos dalyvių įsitraukimui į darbą. Taip pat ji pabrėžė, kad mentorystė siejama su darbuotojų aktyvumu bei atsidavimu, kas leido daryti išvadą dėl teigiamos darbuotojų įsitraukimo ir mentorystės programoje dalyvavimo koreliacijos.

Manoma, kad gamybos įmonėse darbuotojų trūkumo priežastį lemia didėjantis techninių specialistų poreikis ir senstanti kūdikio bumo amžiaus specialistų grupė (Dirks, 2021) – ne paslaptis, kad gamybinėse įmonėse šios grupės atstovai dažnai sudaro dominuojančią technines specialybes turinčių darbuotojų dalį. Todėl kyla poreikis pritraukti jaunesnių kartų darbuotojus ir taip pat išlaikyti naudingus, patyrusius bei kvalifikuotus darbuotojus. Kaip teigia Gedraitis, Stašys (2022), reikšmingu efektyvios gamybos įmonės veiklos veiksnio bei rezultatu, taip pat konkurencinio pranašumo šaltiniu (Zakarienė, 2021) yra jos žmogiškieji ištekliai.

Guptan (2018) pabrėžė, jog mentorystės programos netenka savo efektyvumo, jei nėra skatinama įmonės darbo aplinka, stokojama mentorystės kultūros ir mentorystės programos palaikymo. Tai gali būti dar viena priežastis mentorystei atsirasti – stiprinti mentorystės įmonės bei vidinę įmonės kultūrą.

Hester, Setzer (2013) mini, kad organizacinė kultūra yra reikšmingas mentorystės proceso sėkmės veiksnys, o organizacinės kultūros kūrimą sieja su vadovybės pareiga, todėl mentorystės programos palaikymas ir vystymas yra vienas iš svarbių įmonės vadovų veiklos aspektu. Organizacinės kultūros įmonėje nebuvimas ir darbo aplinkos bei darbo sąlygų problemos, kaip teigia Guptan (2018), gali turėti įtakos nuolatinei darbuotojų kaitos įmonėje priežastims atsirasti.

„Forbes“ (JAV) duomenimis, mentorystės programas turi virš 70 % „Fortune 500“ paminėtų įmonių ir tik ketvirtadalis mažesnių įmonių (Starr, 2021), tad mažosioms ir vidutinėms įmonėms tai gali būti svarbus veiksnys siekiant augimo ir konkurencingumo rinkoje siekiant kvalifikuoto ir lojalaus personalo.

Apibendrinant galima pažymėti, kad naudojant mentorystės programą kaip įrankį, gamybinė įmonė galėtų pasiekti teigiamų rezultatų kuriant papildomą personalo rezervą, didinant mokymų efektyvumą ir darbuotojų produktyvumą, pritraukiant ir išlaikant naujus darbuotojus, taip pat pritraukiant jaunesnės kartos specialistus tuo pačiu išlaikant ir patyrusius darbuotojus bei stiprinant įmonės darbo aplinką ir kultūrą.

2.2 Įmonės X charakteristika

Įmonė X yra Lietuvos medienos pramonės sektoriuje veikianti lietuviško kapitalo įmonė, įkurta 2002 metais. Nuo to laiko ji pasižymi sėkminga veikla ne tik Lietuvoje, bet ir Europoje. Įmonė X specializuojasi visų pagrindinių medinių rūšių padėklų, skirtų įvairioms pramoninių šakoms gamyba: tai licencijuoti EPAL EUR ir chemijos pramonei skirti CP padėklai, įvairūs vienkartiniai ir nestandartiniai padėklai, taip pat biokuras (briketai), lentų pjovimas.

Gamyba yra kompleksinė sistema, kuri apima visas veiklos stadijas – nuo žaliavų tiekimo gamyklai ir jų naudojimo gamybos procese iki galutinės produkcijos platinimo (Zinkevičiūtė, Vasiliauskas, 2013). Taigi, įmonės X veikla neapsiriboja vien padėklų gamyba, ji taip pat atlieka jų remontą, perdirbimą ir pardavimą. Įmonė apjungia visą gamybos grandinę pradedant nuo miško auginimo ir baigiant gamybos bei logistikos procesais, kas leidžia jai tapti svarbiu tiekėju įvairioms pramonės šakoms įskaitant prekybos tinklus, įvairius gamintojus ir logistikos kompanijas.

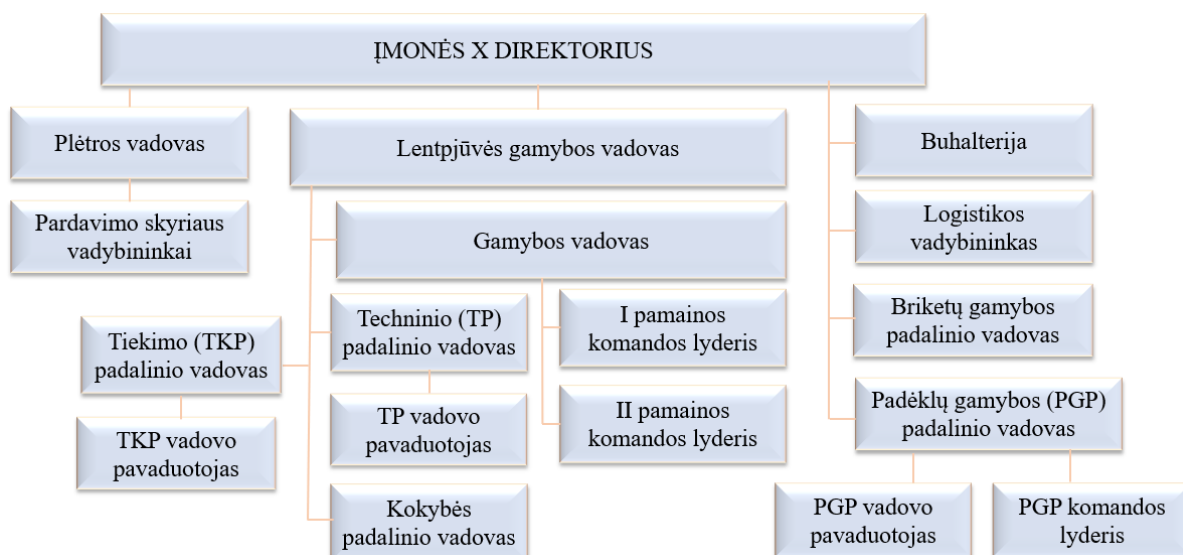
Didelės medienos gamybos erdvės, kurios apima lentpjūvę, padėklų gamybos cechą, sandėlius, briketų gamybos cechą ir pagalbines erdves, yra įsikūrusios šiaurės Lietuvoje. Įmonės būstinė yra įsikūrusi Vilniuje.

Įmonė X veikia integruotai ir efektyviai, pasitelkdama modernias gamybos linijas ir technologijas ir siekdama užtikrinti aukštą gaminių kokybę ir patenkinti klientų poreikius. Taip pat įmonė X aktyviai dalyvauja tvarios gamybos praktikose, siekdama mažinti neigiamą poveikį aplinkai ir prisidėti prie darnios gamtos išsaugojimo, kas stiprina jos pozicionavimą kaip svarbaus veikėjo ne tik Lietuvos, bet ir Europos medienos pramonės rinkoje.

Įmonė X aktyviai eksportuoja savo produkciją į įvairias Europos šalis, taip pat į Azijos rinkas. Tačiau didžioji dalis jos produkcijos parduodama Lietuvos rinkoje sudaranti apie 60 proc. bendrosios pardavimų apimties. Tai rodo stiprų įmonės įsipareigojimą vietinei rinkai ir jos gebėjimą pasiūlyti kokybiškus ir konkurencingus produktus. Dėl efektyvaus investicijų naudojimo įmonė X, mato didelį potencialą tapti viena iš lyderių medienos perdirbimo ir medienos tarinės produkcijos gamybos srityje Baltijos šalyse. Tai atspindi įmonės ambicingus planus ir ilgalaikę veiklos plėtros strategiją tame regione ir už jo ribų. Siekis tapti sėkmingiausiais veikiančiais įmone Baltijos šalyse rodo įmonės stiprią padėtį rinkoje ir jos potencialą toliau plėstis bei stiprinti savo pozicijas.

Administracijoje ir gamybos padaliniuose dirba 138 įvairių specialybių darbuotojai – tai technikai, vairuotojai, rūšiotojai, įrenginių operatoriai, šaltkalviai, kalėjai ir kiti specialistai. Be to, gamyboje naudojamas ir pusiau kvalifikuotų darbininkų darbas, kuris svarbus gamybos proceso palaikymui ir efektyviam jo veikimui. Įmonėje X naudojama šiuolaikiška, pažangia, technologinė įranga, kuri leidžia automatizuoti gamybos procesus ir padidinti jų efektyvumą. Tai suteikia įmonei galimybę mažinti darbuotojų skaičių, tuo pat metu užtikrinant didesnę produktyvumą ir produkcijos kokybę. Tačiau ši moderni įranga taip pat nulemia personalo politiką – reikia atrasti kvalifikuotus ir motyvuotus darbuotojus, kurie būtų pasirengę dirbti su šiuolaikinėmis technologijomis ir užtikrinti įmonės augimą bei sėkmę. Todėl įmonė stengiasi sukurti palankią ir saugią darbo aplinką, skatinti darbuotojų tobulėjimą siekdama užtikrinti, kad jos personalas būtų geriausiai pasirengęs atlikti savo užduotis ir pasiekti bendrus įmonės tikslus.

Gamybinės įmonės X struktūra atvaizduojama 9 paveiksle.



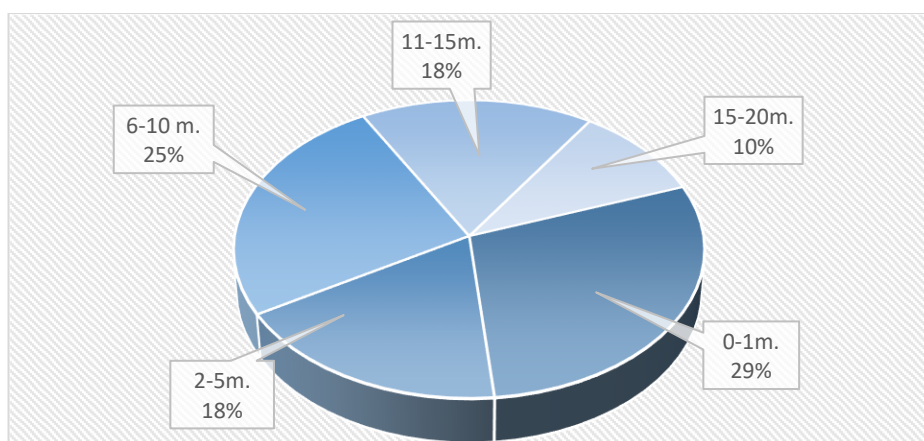
9 pav. Įmonės X struktūra

Sudaryta autorės pagal įmonės X vidinį aprašą.

Įmonėje X darbo organizavimas yra pamaininio tipo, tai reiškia, kad darbuotojai dirba ne tik dienos, bet ir nakties metu, tam pasitelkiant pamainų darbo grafiką. Pamaininis darbas yra įprastas gamybinėse įmonėse, ypač kai reikia užtikrinti nuolatinį arba didesnio produktyvumo gamybos procesą. Toks darbo modelis leidžia įmonėms efektyviau panaudoti darbo jėgą, užtikrinti optimalesnę įrangos apkrovą ir padidinti gamybos lankstumą. Pagal Lietuvos Respublikos įmonių atskaitomybės įstatymo 4 str. įmonių kategorijas, įmonę X galima priskirti prie vidutinės įmonių kategorijos, kai „vidutinė įmonė turi iki 250 darbuotojų, jos apyvarta neviršija 50 mln. eurų ir bendras balansas neviršija 43 mln. eurų“.

Tiriamosios įmonės X charakteristikai pagal darbuotojų demografinius rodiklius (darbo stažas įmonėje, darbuotojų lytis, amžius) personalo duomenys buvo tikslinami 2024 m. kovo mėnesio 25 d.

Įmonės charakteristiką pagal dirbančiųjų stažą atspindi 10 paveiksle.

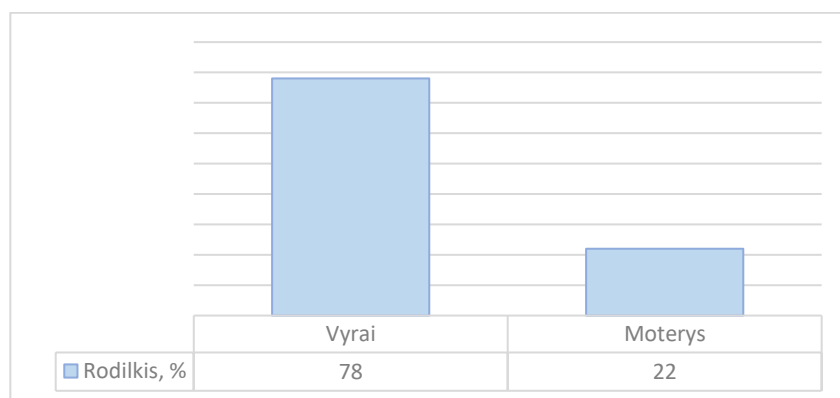


10 pav. Darbuotojų charakteristiką pagal darbo stažą įmonėje X, proc.

Sudaryta darbo autorės pagal įmonės duomenis.

Darbo stažo diagrama atspindi, kad beveik trečdalis darbuotojų turi tik iki vienerių metų darbo patirtį įmonėje. Šis faktas rodo, kad įmonėje vyrauja darbuotojų kaita ir galima daryti prielaidą, kad šioje įmonėje yra susiduriama su sunkumais išlaikyti darbuotojus. Tačiau ketvirtadalis personalo dirba įmonėje 6 – 10 metus (žr. 10 pav.).

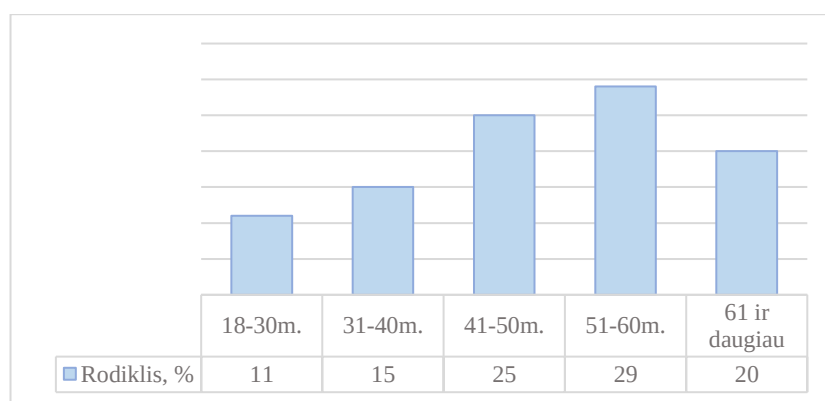
Dėl įmonės medienos pramonės sektoriuje veiklos specifikos bei darbo sąlygų ypatumų - personalo demografinis rodiklis rodo ženklų skirtumą tarp dirbančiųjų vyrų ir moterų skaičiaus (žr. 11 pav.).



11 pav. Personalo pasiskirstymas pagal lytį, proc.

Sudaryta darbo autorės pagal įmonės duomenis.

Gamybinėje įmonėje X apie 78 procentus dirbančiųjų sudaro vyrai, 22 procentai sudaro moterys. Kad moterys mažiau renkasi darbo sritį gamyboje – taip gali būti dėl fiziškai sunkesnių darbo sąlygų ir dėl stereotipinio požiūrio į tokį darbą.



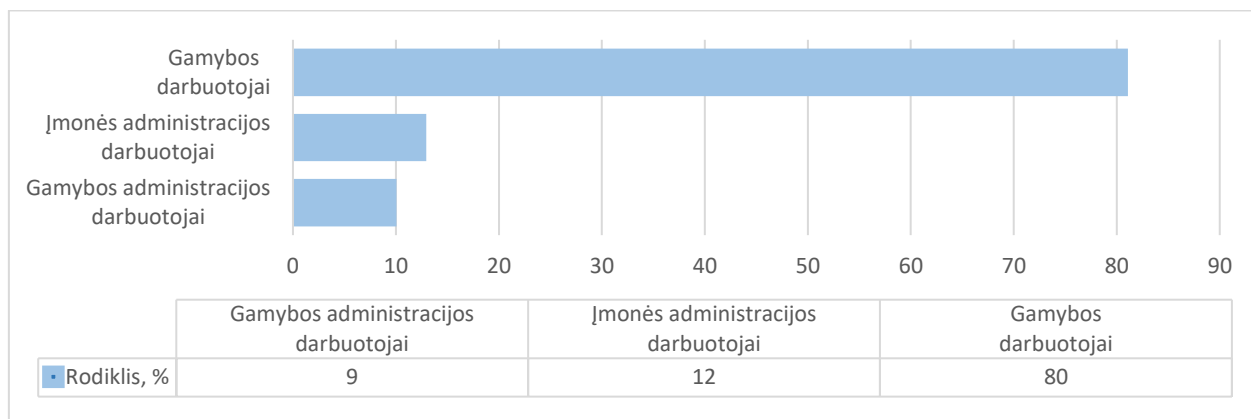
12 pav. Personalo pasiskirstymas pagal amžių, proc.

Sudaryta darbo autorės pagal įmonės duomenis.

Pagal amžių didžiąją dalį sudaro 51 – 60 metų amžiaus grupės darbuotojai (žr. 12 pav.). Pažymėtina, kad grupė virš 61 metų sudaro penktadalį nuo visų įmonės darbuotojų, tai gali rodyti ilgalaikės patirties ir stabilumo įmonėje buvimą. Tačiau pastebimas ir tam tikras personalo senėjimas. Mažiausią amžiaus grupę nuo 18 iki 30 metų sudaro tik apie 11 procentų visų darbuotojų. Tai gali

rodyti ribotą jaunesnių darbuotojų įtraukimą į įmonę arba tam tikrus sunkumus juos išlaikyti tokio tipo įmonėje.

Įmonės X darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas pagal administracijos ir gamybos padaliniuose personalo užimtumą yra atvaizduotas 13 paveiksle.

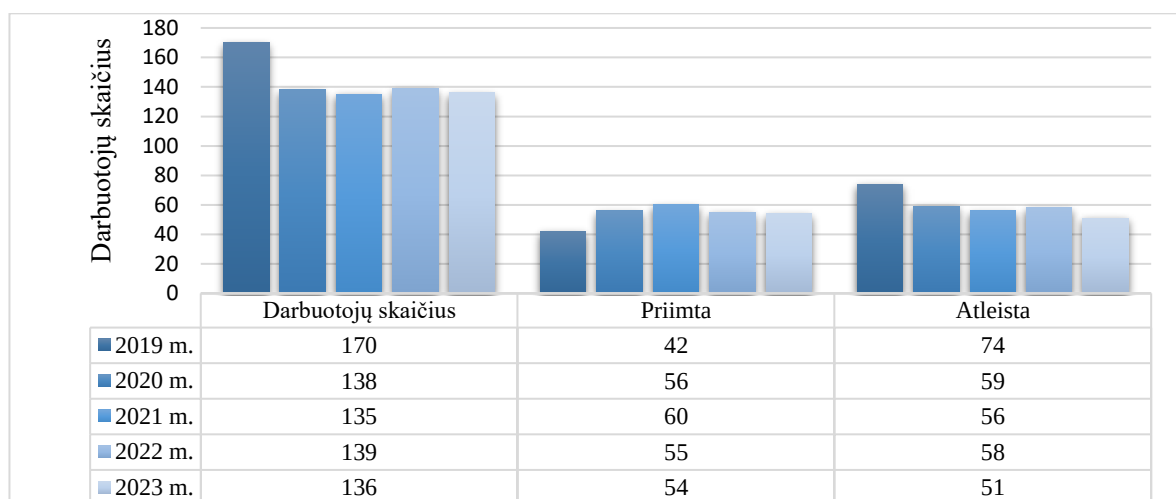


13 pav. Įmonės X administracijos ir gamybos darbuotojų pasiskirstymas, proc.

Sudaryta darbo autorės pagal įmonės duomenis.

Kaip matome iš pateiktos iliustracijos, 138 įmonės darbuotojų 16 yra užimti Vilniaus įmonės administracijos skyriuje, 122 darbuotojų dirba gamybos padalinyje, iš kurių 12 darbuotojų priklauso įmonės gamybos administracijai.

Darbuotojų kaita yra nuolatinis ir neišvengiamas procesas bet kurioje įmonėje, todėl įmonės X darbuotojų kaita taip pat vyksta ir jos dinamika atvaizduota 14 paveiksle.



14 pav. Įmonės X darbuotojų kaitos dinamika 2019 – 2023 m., darbuotojų sk.

Sudaryta darbo autorės pagal įmonės duomenis.

Iš pateikto darbuotojų kaitos dinamikos grafiko pastebima tendencija, jog jau kelerius metus iš eilės įmonėje per metus pasikeičia apie trečdalį darbuotojų. 2019 m. įmonėje dirbo daugiausia per paskutinius penkerius metus darbuotojų skaičius, kuris per tą laikotarpį sumažėjo 20 procentų.

Apibendrinant duomenis apie įmonę, šį gamybos įmonė X yra gamybinis vienetas, kuris savo veikloje apima gamybinę grandį nuo produkcijos gamybos iki jos realizacijos, jos pagrindas yra organizuota darbo jėga, t. y. tam tikrų kategorijų ir profesijų darbuotojų kolektyvas, kuris skiriasi pagal demografinius rodiklius, darbo patirtį bei lytį.

3. MENTORYSTĖS PROGRAMOS TAIKYMO GAMYBINĖJE ĮMONĖJE X TYRIMAS IR JO REZULTATŲ ANALIZĖ

Magistro darbe buvo analizuojama įvairi mokslinė literatūra, empiriniai tyrimai ir teorinės nuostatos, siekiant išsiaiškinti mentorystės procesą ir mentorystės programų taikymo aspektus gamybinės įmonės kontekste, taip pat kaip organizuojamas mentorystės procesas praktikoje. Šiame skyriuje pasitelkiant kokybinio tyrimo metodą, siekiama išsiaiškinti mentorystės fenomeno ir mentorystės programos svarbą bei koks yra praktinis programos taikymas gamybinėje įmonėje X. Be to, tyrime buvo vertinama, ar ši programa laikoma svarbiu įrankiu išlaikyti naujus darbuotojus ir didinti jų lojalumą įmonei X.

3.1 Tyrimo metodologija

Tyrimo objektas. Mentorystės programos raiška gamybinėje įmonėje X.

Tyrimo hipotezė. Mentorystės programa yra veiksmingas įrankis, kuris skatina tiek besimokančiųjų, tiek mentorių produktyvų mokymąsi per praktiką. Mentorystė turi įtakos įmonės veiklai, didina darbuotojų išlaikymą, skatina jų motyvaciją ir lojalumą įmonei, didina darbuotojų įsitraukimą, tačiau mentorystės programa įmonėje X nėra pakankamai veiksminga.

Tyrimo tikslai ir uždaviniai. Šio mokslinio darbo tikslas yra ištirti įmonės X mentorystės programos modelį ir struktūrą, vertinant jos įtaką darbuotojams ir įmonei.

Tyrimo užbrėžtam tikslui įgyvendinti buvo nustatyti sekantys uždaviniai:

1. Ištirti ir atvaizduoti įmonės X mentorystės programos modelį bei struktūrą, kad būtų galima aiškiai identifikuoti, kaip ji veikia ir kokiais principais remiasi.
2. Nustatyti, kurie įmonės padaliniai yra tinkamiausi arba labiausiai pajėgūs pasinaudoti šia programa.
3. Įvertinti mentorystės programos poveikį tiek darbuotojams, tiek pačiai įmonei. Tai apima analizę, kaip programa prisideda prie darbuotojų mokymosi, integracijos, motyvacijos, ir darbo efektyvumo didinimo bei kokius naudos aspektus ji teikia organizacijai, įvertinus galimas kliūtis ar iššūkius, su kuriais susiduria programos dalyviai.
4. Parengti išsamias rekomendacijas dėl mentorystės programos gerinimo, kurios padėtų didinti jos efektyvumą ir naudą tiek darbuotojams, tiek pačiai įmonei.

Šio darbo empirinėje dalyje buvo naudojami kokybinio tyrimo iš dalies struktūruoto interviu ir kokybinio turinio lyginamosios analizės metodai.

Tyrimo metodas. Siekiant identifikuoti tiriamuosius reiškinius, šiam tyrimui buvo taikytas atvejo kokybinis metodas (Kardelis, 2002). Kokybiniai tyrimai paremti interpretacine paradigma, kuri leidžia išnagrinėti įvykius ir situacijas natūralioje aplinkoje (Žydziaiūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

Kokybinio tyrimo metodu buvo siekiama atskleisti žinių ir patirties gilumą, suteikiant supratimą apie tiriamojo proceso eigą ir jo reikšmę (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Tyrimo duomenims surinkti buvo taikytas iš dalies struktūruotas interviu. Interviu leidžia tyrėjams gilintis į tyrimo dalyvių požiūrį bei perspektyvas ir surinkti išsamią, turtingą tyrimui skirtą informaciją, apimančią unikalius niuansus. Pagal tyrimo paskirties specifiką tai buvo atvirų klausimų ekspertinio vertinimo interviu, siekiant gauti kuo išsamesnius, atviresnius ir platesnius tyrimo dalyvių atsakymus bei įžvalgų (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016), ypač kai trūksta mokslinių tyrimų rezultatų, kai informacija yra ribota, kas ir buvo pastebėta nagrinėjant mokslinę literatūrą apie mentorystę gamybinės įmonės kontekste.

Šis metodas buvo pasirinktas siekiant suprasti, kaip turėtų funkcionuoti mentorystės programa gamybinėje įmonėje ir kokia galėtų būti jos nauda tiek globojamajam (angl. *mentee*), tiek ir pačiai įmonei. Todėl tyrimo metu svarbiausia buvo gauti ekspertų nuomonę, kurie gerai supranta įmonės X veiklos subtilybes, turi gilią patirtį ir įgūdžius. Tačiau galima manyti, kad šis metodas gali būti subjektyvus, nes jis grindžiamas ekspertų nuomone ir patirtimi, nepaisant to, Nicholls (2009) pabrėžia, jog negalima ignoruoti asmeninių žmonių subjektyvių požiūrių aspektų.

Magistro baigiamojo darbo metu taikyto kokybinio tyrimo interviu požymiai yra išvardinti 5 lentelėje.

5 lentelė. Kokybinio tyrimo interviu forma pagal požymius

Požymis	Forma
<i>Pagal interviu klausimyno struktūruotumą</i>	<i>Iš dalies struktūruotas kokybinis interviu</i>
<i>Pagal vieno interviu tyrimo dalyvių skaičių</i>	<i>Individualus (giluminis) interviu</i>
<i>Pagal tyrėjo ir tyrimo dalyvio kontakto pobūdį</i>	<i>Nuotoliniai interviu (dalyviai bendravo naudodamiesi ryšio priemonėmis)</i>
<i>Pagal tikslinės grupės savybes arba tyrimo paskirties specifiką</i>	<i>Ekspertų interviu</i>

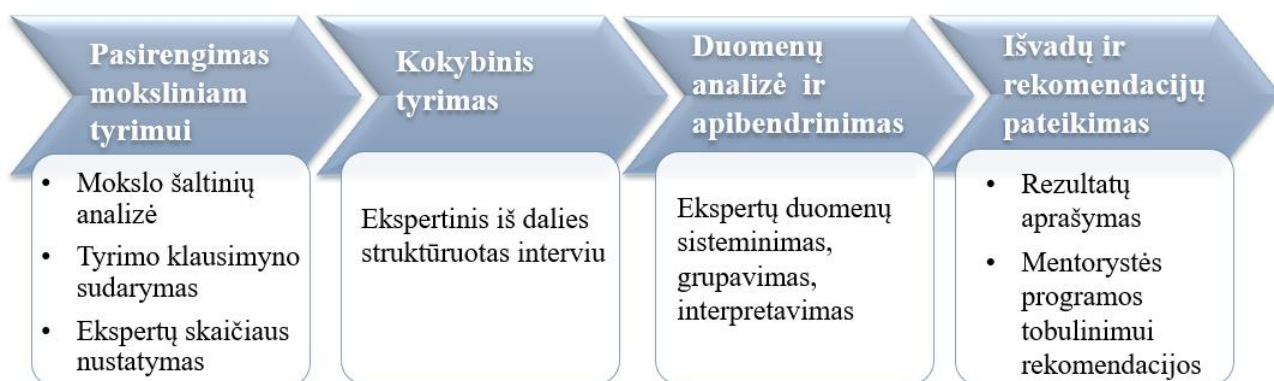
Sudaryta darbo autorės pagal Gaižauskaitė, Valavičienė (2016).

Analizuojant tyrimo duomenis, kurie šiame darbe pateikiami tekstine išraiška, taip pat buvo taikomas ir turinio (content) analizės metodas, kai iš kokybinės perspektyvos buvo ieškoma prasmų. „Kokybinė turinio analizė yra kokybinių duomenų reikšmių sisteminimo aprašymo metodas“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 319), autorės išskiria trys šio metodo charakteristikas – kokybinio turinio analizė sumažina duomenų apimtį, yra sisteminga bei lanksti.

Interviu metu gautas informacijos masyvas buvo susistemintas, nes ekspertų atsakymai ne visada buvo struktūruoti. Kad palengvinti tyrimo duomenų tvarkymą bei paiešką, buvo atliktas medžiagos kodavimas, siekiant atlikti išsamesnę, detalesnę duomenų analizę ir interpretaciją.

Gautų rezultatų turinio analizei buvo taikytas lyginamasis metodas. Iš dalies struktūruoto interviu duomenys, pasitelkiant mokslo literatūros šaltinių analizę buvo analizuojami ir lyginami, atskleidžiant, kaip teorija siejasi su faktinėmis aplinkybėmis.

Tyrimo eiga. Tyrimui atlikti buvo numatytas laikotarpis nuo 2024 m. vasario 15 dienos iki kovo 1 dienos, tačiau dėl tyrimo dalyvių darbo grafiko specifikos teko pratęsti tyrimo laikotarpį iki kovo 11 d. Su kiekvienu ekspertu iš anksto buvo susisiekta telefonu, pristatyta darbo esmė bei koncepcija ir gautas žodinis sutikimas dalyvauti tyrime. Vėliau darbiniu elektroniniu paštu buvo persiūsta sutikimo forma dalyvauti tyrime pasirašyti (žr. 1 priedą). Taip pat buvo persiūstas iš anksto paruoštas klausimynas – scenarijus su tikslu, kad ekspertas galėtų pasirinkti, apmąstyti klausimus ir galimus atsakymus ir paskirti interviu datą bei laiką. Visi interviu buvo atlikti nuotoliniu būdu naudojant komunikacijos priemonę – telefoną ir įrašant interviu garso įrašymo programėle „Voice Recording“, vėliau interviu buvo transkribuoti naudojant „Transkriptor.com“ programą. Individualių duomenų rinkimo interviu laikas svyravo nuo 35 iki 55 minučių. Tyrimo eiga yra atvaizduota 15 paveiksle.



15 pav. Tyrimo eiga

Sudaryta darbo autorės.

Tyrimo instrumentas. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas tokiam tyrimui pagal Gaižauskaitę, Valavičienę (2016) dažniausiai taikomas iš dalies struktūruotas kokybinis interviu.

Remiantis mokslo literatūros analize apie mentorystę bei mentorystės programų taikymą, siekiamą naudą bei tyrimo tikslus, buvo sukurtas atitinkamas klausimynas – scenarijus, kuris apėmė ne tik pagrindinius klausimus apie tiriamuosius aspektus, bet ir papildančius, leidžiančius giliau suprasti tyrime dalyvaujančių ekspertų nuostatas ir patirtį. Dėl to klausimyno struktūra pasižymi lankstumu bei yra reaguojama į interviu eigą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016) Klausimų pagrindimas yra pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė. Tyrimo instrumento – interviu klausimų pagrindimas

PAGRINDINIAI KLAUSIMAI		PAGRINDIMAS
EKSPERTŲ DEMOGRAFINĖ CHARAKTERISTIKA		
1. Jūsų amžius Jūsų išsilavinimas Jūsų pareigos Jūsų darbo stažas įmonėje X	Siekiama apibūdinti tyrimo ekspertų ratą pagal demografinius požymius, tai padeda įvertinti jų patirties lygį	
MENTORYSTĖS TEORINIAI ASPEKTAI PRAKTIKOJE		
2. Kas Jūsų manymu yra mentorystė ir mentorystės programa?	Siekiama sužinoti ekspertų nuomonę ir supratimą apie tai, ką jis/i laiko mentoryste ir mentorystės programa. Tai padeda išsiaiškinti, kaip ekspertas suvokia ir vertina šias sąvokas bei kokių rezultatų tikimasi iš mentorystės įmonėje X	
3. Kaip manote, kokie yra pagrindiniai mentorystės programos tikslai?		
MENTORYSTĖS PROGRAMOS TRIKDŽIAI		
4. Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ar problemos, su kuriais susiduria nauji darbuotojai mentorystės programos procese?	Siekiama suprasti, su kokiais iššūkiais nauji darbuotojai susiduria mentorystės programos eigoje, ir įvertinti, kaip tam tikri žmonių skirtumai veikia šį procesą. Tai padeda gilintis į faktorius, kurie gali turėti įtakos efektyviam mentorystės procesui įmonėje X	
5. Su kokiais iššūkiais/problemomis/sunkumais tenka susidurti integruojant naujus darbuotojus?		
6. Kaip kultūriniai/išsilavinimo/amžiaus skirtumai turi įtakos mentorystės procesui bei naujų darbuotojų adaptacijai?		
MENTORYSTĖS PROCESO ĮTAKA ĮMONĖS VEIKLAI		
7. Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą?	Siekiama gilintis į įvairius aspektus, susijusius su mentorystės programos poveikiu įmonės X veiklai ir darbuotojų pasitenkinimui bei efektyvumui	
8. Kaip vertinate mentorystės programos naudingumą naujiems darbuotojams?		
9. Kaip vertinate mentorių ir mokinių sąveiką, siekiant įvertinti mentorystės naudą įmonėje?		
10. Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų lojalumui įmonei?		
11. Kaip mentorystė prisideda prie gerų tarpasmeninių santykių ir bendradarbiavimo įmonėje?		
ĮMONĖS X MENTORYSTĖS PROGRAMOS PRAKTINIS MODELIS		
12. Apibūdinkite esamą mentorystės programą įmonėje? Pagal kokį planą (jei toks yra) vyksta naujokų mokymai/integraciją įmonėje?	Siekiama sužinoti apie esamą mentorystės programą įmonėje X ir jos taikomą praktiką, įvertinti jos efektyvumą, kad nustatyti, kaip ji atitinka įmonės X poreikius ir ar yra vietos tobulinimui	
13. Kaip vertinate dabartinę mentorystės programą įmonėje?		
TYRIMO EKSPERTO ASMENINĖ PATIRTIS		
14. Trumpai apibūdinkite, kokia buvo jūsų patirtis šioje įmonėje kai atėjote dirbti?	Siekiama suprasti tyrėjo patirtį ir sąveiką su įmone X	

Sudaryta darbo autorės.

Tyrimui buvo sukurtas giluminio iš dalies struktūruoto interviu klausimynas – scenarijus, kuriame pagrindiniai klausimai buvo sugrupuoti pagal tai, koku aspektu siekiama gilintis į temą. Interviu sudaro trylika pagrindinių klausimų, kiekvienam iš kurių buvo numatyti patikslinantys klausimai, kurie buvo užduodami pagal poreikį. Visi suformuoti klausimai yra atvaizduoti 2 priede.

Tyrimo metu buvo siekiama:

- ✓ apibūdinti tyrimo ekspertų grupę pagal demografinius požymius,
- ✓ sužinoti ekspertų supratimą apie mentorystę ir mentorystės programos teorinius aspektus ir jų nuomonę apie reiškinių galimą naudą,
- ✓ sužinoti apie esamą mentorystės programą įmonėje X,
- ✓ suprasti, su kokiais iššūkiais nauji darbuotojai ir mentoriai susiduria mentorystės programos eigoje;
- ✓ suprasti tyrėjo patirtį ir sąveiką su įmone X.

Tyrimo imtis. Mokslinio kokybinio tyrimo imtis (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016) buvo suformuota taikant *kriterinę atranką*, kai tyrėjas nustatė tam tikrus kriterijus, pagal kuriuos iš populiacijos buvo atrinkti imties vienetai (Rupšienė, 2007), kur populiacija yra laikoma – visuma, kurią tiriama (Kardelis, 2002). Šis metodas laikomas veiksmingu, nes leidžia gauti reprezentatyvius ir kokybiškus duomenis, atitinkančius tyrėjo tikslus ir hipotezes. Toks struktūruotas atrankos procesas padeda išvengti atsitiktinumo ir užtikrina, kad tyrime dalyvauja tinkami ekspertai, kurių patirtis ir nuomonės yra svarbios tyrimo tikslams pasiekti (Rupšienė, 2007).

Buvo nustatyti tokie kriterijai, kuriais vadovaujantis buvo atrinkti interviu dalyviai:

- ✓ Pagal pareigybės yra gamybos, gamybinių padalinių ir grupių vadovai;
- ✓ Išmano įmonės X darbo organizacinius, struktūrinius bei gamybinius procesus;
- ✓ Turi virš penkerių metų darbo patirtį įmonėje X.

Pagal Gaižauskaitę, Valavičienę (2016), kokybiniams tyrimams yra įprastos nedidelės imtys, nors mažas atvejų skaičius gali suteikti pakankamai duomenų, kad pasiekti tyrimo numatytą tikslą. Rupšienė (2007) pažymi, kad taikant individualų giluminį interviu, imties dydis rekomenduojamas – nuo 5 iki 30 tyrimo dalyvių. Šio magistro darbo moksliniame tyrime sutiko dalyvauti visi galimi, atitinkantys nustatytus kriterijus, įmonės X darbuotojai, t. y. – dvylika (12) ekspertų.

Siekiant užtikrinti tyrimų dalyvių duomenų saugumą, konfidencialumą ir anonimiškumą, ekspertams buvo suteikti kodai – E1, E2, ..., E12. Šiame gamybinės įmonės X tyrime dalyvavo įvairaus amžiaus ekspertai nuo 32 iki 62 metų. Nepaisant gan plataus amžiaus diapazono, didžioji dalis ekspertų patenka į 51-60 metų amžiaus grupę. Svarbu pastebėti, kad dauguma ekspertų yra vyrai, kas parodo ryškų atotrūkį tarp lyčių. Šis atotrūkis yra reikšmingas gamybos sektoriuje, kuris tradiciškai laikomas vyrišku, kur vertinamos daugiau vyrams, taip jau istoriškai susiklostė, būdingos savybės, pvz., fizinis jėga ir techniniai įgūdžiai. Pagal darbo stažą ekspertų patirtis įmonėje svyruoja

nuo 6 iki 16 metų, o pusė ekspertų įmonėje X dirba virš vienuolikos metų, kas byloja apie jų veiklos patirtį įmonėje ir profesionalumą šitoje srityje. Tyrimo ekspertų grupė, remiantis jų demografiniais požymiais, yra atvaizduojama 7 lentelėje.

7 lentelė. Tyrimo ekspertų demografinė charakteristika

	Pareigos	Ekspertas	Amžius	Lytis	Išsilavinimas	Darbo stažas
1	Lentpjūvės gamybos vadovas	E1	37	V	Aukštasis	12
2	Gamybos vadovas	E2	56	M	Aukštasis	11
3	Tiekimo padalinio vadovas	E3	48	M	Aukštesnysis	11
4	Techninio padalinio vadovas	E4	62	V	Specialusis vidurinis	16
5	Techninio padalinio vadovo pavaduotojas	E5	52	V	Specialusis vidurinis	10
6	Padėklų gamybos padalinio vadovas	E6	50	V	Aukštasis	14
7	Padėklų gamybos padalinio vadovo pavaduotojas	E7	32	M	Aukštasis	6
8	Briketų gamybos padalinio vadovas	E8	53	V	Aukštasis	14
9	I pamainos komandos lyderis	E9	45	M	Aukštesnysis	10
10	II pamainos komandos lyderis	E10	54	V	Specialusis vidurinis	12
11	Kokybės padalinio vadovas	E11	54	V	Aukštasis	11
12	Padėklų gamybos padalinio komandos lyderis	E12	55	V	Specialusis vidurinis	16

Sudaryta darbo autorės pagal tyrimo duomenis.

Nicholls (2009) pabrėžia, kad ruošiantys tyrimui tyrinėtojo siekis atrinkti ekspertus, turinčius reikšmingų ir naudingų įžvalgų. Rupšienės (2007) teigimu, kai kalbama apie duomenų informatyvumą, būtina įtraukti naujus tyrimo dalyvius tol, kol gautų duomenų informacinė vertė pradeda mažėti, pradeda kartotis ir neatskleidžiami nauji, su tyrimo tikslais susiję aspektai (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Kadangi įmonės X atveju buvo pasiektas maksimalus galimų tyrimo dalyvių skaičius, duomenys buvo renkami iš visų ekspertų nepriklausomai nuo to, ar jų atsakymai buvo pasikartojantys. Pasikartojantys atsakymai gali tik sustiprinti tam tikras hipotezes.

Tyrimo ir tyrėjo etika. Tyrimui įmonėje X atlikti neatskleidžiant magistro darbe jos pavadinimo buvo gautas įmonės direktoriaus leidimas, kad, gavus darbuotojų sutikimą, jie galėtų dalyvauti tyrime ir pasidalinti savo esama patirtimi bei įžvalgomis. Tai leido tyrėjui turėti ir prieigą prie informacijos, kuri buvo reikalinga tyrimo tikslams pasiekti. Tai taip pat parodo, kad įmonė galimai pripažino tyrimo svarbą ir jo įtraukimo reikšmę įmonės veiklai bei mentorystės programos tobulinimui.

Tyrimo dalyvavo tik ekspertai, kurie savo dalyvavimu pasireiškė savanoriškai ir be jokio atlygio ar privalomo įsipareigojimo (Rupšienė, 2007). Dalyvavusiems ekspertams buvo suteikta išsami informacija apie tyrimo tikslus, eigą, planuojamą interviu trukmę ir jų teises įskaitant galimybę bet kada nutraukti interviu, neatsakyti į tam tikrus klausimus ar kontroliuoti dalijamą informacijos kiekį. Tyrimo metu buvo laikomasi etikos principų įskaitant pagarbą asmens privatumui, konfidencialumui

ir anonimiškumui, geranoriškumui, teisingumui ir nusiteikimo nepakenkti tyrime dalyvavusiems asmenims (Žydziaiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Tyrimo metu nebuvo pažeistas dalyvių saugumas bei nebuvo užduodami klausimai, kurie galėtų pakenkti ekspertų orumui ar dirbtinai sukelti nesutarimus.

3.2 Tyrimo rezultatų analizė

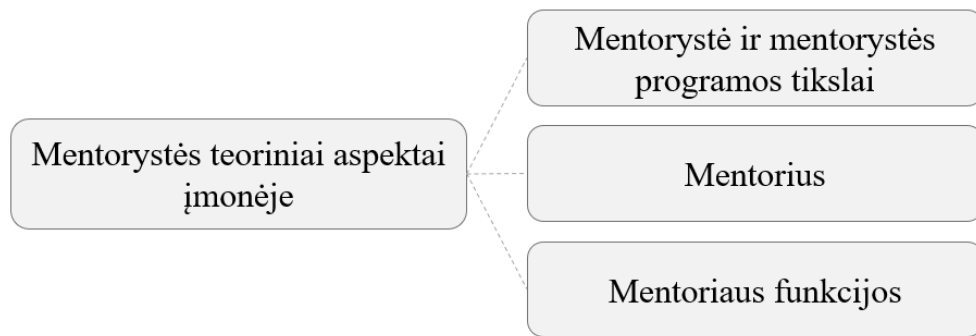
Šio baigiamojo darbo kokybinio tyrimo metu buvo suformuota interviu duomenų bazė, kuri padėjo nustatyti gamybinės įmonės X praktinį mentorystės programos modelį, prielaidas jai atsirasti ir jos naudą besimokančiam bei įmonei. Gauta informacija taip pat leido nustatyti iššūkius ir trikdžius, su kuriais susiduriama programos eigoje. Tai suteikė tyrėjui gilesnį supratimą apie tai, kaip programa veikia ir kokios yra jos stipriosios bei silpnosios pusės, kas padėjo reziumuoti ir pateikti išvadas bei pasiūlymus kaip esamą programą galima patobulinti, kaip padidinti jos efektyvumą ir naudą įmonei X.

Iš tyrimo duomenų bazės išryškėjo tokios atitinkamos kategorijos: *mentorystės teorinis aspektas, mentorystės įtaka įmonės veiklai, mentorystės programos trikdžiai, praktinis įmonės X modelis, asmeninė ekspertų patirtis*.

3.2.1 Mentorystės teoriniai aspektai įmonėje

Siekiant nustatyti, kaip tyrimo dalyviai supranta „mentorystės“ ir „mentorystės programos“ sąvokas, buvo pasiūlyta atskleisti šių reiškinių suvokimo interpretacijas. Pastebėtina, kad praktikoje sąvokos „mentorystė“ ir „mentorystės programa“ tyrimo ekspertų vartojamos itin retai, dešimt ekspertų pažymėjo, kad tos sąvokos nėra populiarios ir nevartotinos. Tyrimo metu ekspertai labiau vartojo žodžius – mokinys, mokytojas, naujokas, naujas darbuotojas, o kalbant apie mentorystės programą – mokymai, mokymų procesas, naujokų mokymai. Šis faktas rodo, jog tyrimo ekspertai mentorystės ir mentorystės programų sampratą daugiau sieja su darbuotojų mokymo procesu.

Iš tyrimo gautos duomenų bazės, siekiant identifikuoti mentorystės ir mentorystės programos teorinius aspektus praktikoje, kaip juos traktuoja įmonės X ekspertai, buvo išskirtos tokios subkategorijos: *mentorystė ir mentorystės programos tikslai, mentorius, mentorius funkcijos* (žr. 16 pav.).



16 pav. Kategorijos „Mentorystės teoriniai aspektai įmonėje“ subkategorijos

Mentorystė ir mentorystės programos tikslai. Tyrimo ekspertai įvairiai interpretavo mentorystės sąvoką. Nepaisant šios įvairovės, ryškėja, kad dauguma jų supranta mentorystę kaip procesą, kuriuo siekiama mokyti bei perduoti patirtį mokiniams: <...> *naujoko, mokinio mokymai bandomuoju laikotarpiu, pagalba jam* [E8], <...> *mokytojas naujokui perduoda patirties ir žinių, mokina jį* [E7], <...> *profesionalas perleidžia savo patirtį mokiniui* [E5], <...> *mokytojo patirties perdavimas mokiniui* [E2], <...> *informacijos, praktinės patirties, įvairių žinių perdavimas* [E1], <...> *žinių perdavimas ir įgytų žinių panaudojimas praktikoje* [E4], <...> *Patirties ir gebėjimais pasidalijimas* [E12]. Tyrimo dalyvis atskleidė mentorystę kaip kompleksinį procesą: <...> *Kai darbuotojas su patirtimi padeda darbuotojui, kuris naujai priimtas ir jam reikia parodyti kur, kaip, kada ir taip toliau, supažindina su kolektyvu, paaiškina kokias funkcijas atlikinės, pasidalina savo patirtimi, savo darbo istorijomis* [E9].

Mentorystę taip pat sieja ir su pagalba mokiniui, kuomet pastarajam tenka susidurti net ir su asmeninio pobūdžio problemomis, kai reikia patarimo: <...> *kai darbuotojas žino į ką kreiptis, kai reikia pagalbos, bet kokios, ar tai susiję su darbu, o gal net ir su asmeninėmis problemomis, kai reikia patarimo* [E10]. Tikėtina, kad tokio tipo pagalbos aktualumas tame, kad išvengti neigiamos įtakos darbo proceso kokybei.

Tyrimo ekspertas [E3] mentorystę sieja su: <...> *globa, kontrole, pagalba*. Tačiau yra ir nuomonė, jog mentorystė skirta ne tik gauti naujus įgūdžius, bet ir profesionaliam tolimesniam augimui, kuomet: <...> *norima patobulinti jau turimus įgūdžius* [E1].

Kitas tyrimo ekspertas mentorystę apibūdina kaip ryšį tarp mokinio ir mokytojo, kuris pasižymi pasitikėjimu: <...> *gebėjimas ir mokytojo ir mokinio sukurti tarpusavyje pasitikėjimo ryšį* [E3]. Pasitikėjimas yra esminis veiksnys, kuris padeda užmegzti ir palaikyti bendradarbiavimą tarp mokinio ir mokytojo ir gali lemti efektyvų mentorystės procesą (Mueller, 2020).

Mokymosi proceso efektyvumo svarbą mini tyrimo ekspertas [E1]: <...> *Efektyvus ir kokybiškas darbuotojų mokymasis, kad greičiau įgytų reikiamus įgūdžius ir kvalifikaciją, suprastų mūsų*

gamybinius procesus, nes kokybe turi pasižymėti ir darbuotojo darbas: <...> turi kokybiškai atlikti visas funkcijas ir darbus [E6], <...> paruošti kolegą, kad jo darbas būtų produktyvus [E9].

Efektyvūs ir kokybiški mokymai yra svarbūs mentorystės požymiai, nes įmonė X susiduria su darbuotojų kvalifikacijos trūkumu: *<...> didžiausias iššūkis mūsų gamyboje, su kuriuo mes susiduriame, tai kvalifikuotų darbuotojų trūkumas [E1].*

Tyrimo ekspertai kaip mentorystės išskirtinumą gamybinės įmonės kontekste atskleidė, jog tai: *<...> unikalus būdas, kai mokymosi procese gauna „du viename“ ir praktikos ir teorijos ir dar patarimų [E2], mums tai yra naujokų mokymas pagal tai, kokios įmonei tam tikru metu reikalingos profesijos, specialybės, nes daug darbuotojų ateina be patirties, tai mes pagal savo poreikį mokiname [E1], mokymo metu perduodama gyva praktinė, ne teorinė patirtis [E2].*

Tyrimo duomenys atskleidė, kad mentorystės programa įmonės X kontekste yra formali, gali būti laikoma kaip oficialus įrankis, skirtas paruošti tinkamai kvalifikuotus darbuotojus, tobulinti jų įgūdžius ir suteikti reikiamų žinių siekiant mažinti darbuotojų kaitą, tuo tarpu ekspertai pabrėžė, kad mentorystės programa: *<...> mokymosi procesas aiškiai turi būti sustyguotas, kad naujokas ir mentorius matytų aiškų planą – kada prasidės mokymai, kad pasibaigs, kada bus žinių patikrinimas, kada planuojamas jau savarankiškas darbas. Tai padeda ir mums planuoti darbų pasiskirstymą [E7]<...> bendravimo tarp mentoriaus ir mokinio reglamentas <...> programa yra planas, schema ar sistema [E1] <...> aprašyta mūsų tvarka [E2, E6, E9], <...> tai susistemintas mokinio ir mentoriaus bendravimo, mokymo procesas [E3], mokymo proceso valdymas [E4], kad viskas yra kažkur aprašyta, kontroliuojama [E5], programą tai yra sudėliotas planas, kuriuo vadovaujasi mentorius [E8]. Tai rodo, kad mentorystės procesui reikalingas aiškus planas, kuris apibrėžia mokinio ir mentoriaus sąveikos procesą, kas padeda užtikrinti proceso organizuotumą, tinkamą kontrolę, veiksmų refleksiją ir efektyvumą.*

Tyrimo ekspertų refleksijoje minima, jog mentorystės programos tikslai yra: *<...> atrinkti reikiamus specialistus <...> įvertinti ar tinka darbui [E2], <...> Paruošti gerus darbuotojus, gebančius priimti savarankiškus sprendimus [E4], <...> pagalba darbuotojams <...> kai nori tobulėti [E5], <...> Paruošti, apmokyti tinkamai darbuotoją, kad galėtų dirbti komandoje ir kokybiškai atlikti visas funkcijas, įgautų atsparumo stresui [E6], <...> Suteikti kvalifikacijos ir darbinių gamybinių įgūdžių [E7].*

Apibendrinant galima teigti, kad mentorystė gamyboje labiau siejama su naujų darbuotojų mokymu, patirties ir įgūdžių perdavimu, kvalifikacijos kėlimu. Mentorystės programa įvardijama kaip įrankis, kuris užtikrina ir reglamentuoja mokymo proceso eigą.

Mentorius. Tyrimo metu buvo išskirta subkategorija – mentorius, kurios nagrinėjimas leido nustatyti koks yra mentorius gamybinėje įmonėje X ir kokiais bruožais jis pasižymi.

Tyrimo dalyviai mentorius apibūdino kaip: <...> nuolatinis mokytojas [E1], <...> virš 10 metų dirbantis įmonėje [E1, E6], <...> mūsų įmonėje dirba virš 12 metų [E8] <...> kvalifikuotas specialistas [E1].

Dažniausiai ekspertų minima ir išskiriama mentoriaus savybė patirtis, kad jie: <...> atlieka mokytojo vaidmenį, yra patyrę [E1], <...> naują priskiriam patyrusiam darbuotojui [E4, E5, E6, E7, E10, E11, E12], <...> perduodu pasisemti praktikos į mūsų patyrusio darbuotojo rankas [E8], <...> prie labiausiai patyrusio [E2].

Mentorius turi ne tik žinių ar patirties, tyrimo ekspertai nurodė, kad turi ir veiklai reikalingas savybes: <...> geranoriškumas [E7], jis patikimas [E5], bei kompetencijas <...> mokytojo ir psichologo [E1]. Tyrimo ekspertai taip pat pabrėžė, kad mentorius pasižymi stipriais komunikaciniais įgūdžiais ir geba efektyviai perteikti informaciją: <...> mokėti išaiškinti, perleisti informaciją taip, kad naujokas suprastų [E2], <...> Mūsų padalinyje mokytojai moka <...> ir paaiškinti, turi įgūdžių, tai yra labai svarbu [E8], <...> kalbėti mokinio kalba [E5].

Tyrimas atskleidė, kad mentoriai ne tik dalijasi, tačiau mokymo procese lavina ir savo įgūdžius <...> išmoko tinkamai reaguoti [E7], <...> stengiasi ir randa prieigą prie kiekvieno mokinio [E9]. Tai yra svarbus aspektas, nes kiekvienas naujokas turi potencialo ir yra unikalus, reikalaujantis individualios prieigos ir dėmesio.

Plačiausiai mentoriaus sąvoką apibūdino ekspertas [E2], jog gamyboje esamas mentorius <...> turi kvalifikacijos ir patirties, turi tinkamų asmeninių savybių – pareigingi, nuoširdžiai mokina, sąžiningi, patyrę, komunikabilūs <...> turi ir charakterį [E2].

Iš tyrimo interviu ištraukų atspindi, kad mentorius turi ypatingos patirties gamybinėse nestandartiniuose, netikėtose situacijose: <...> pasidalina patirtimi, kaip elgtis nestandartiniuose situacijose [E9], tai vertinama dėl gebėjimo greitai reaguoti į kintančias situacijas ir rasti efektyvius sprendimus.

Tyrimo ekspertai atskleidė, kad mentoriai nėra motyvuojami finansiškai: <...> mokina nemokamai [E6], <...> mokinama iš altruistinių paskatų [E5]. Tikėtina, kad mentoriai patiria pasitenkinimą išgalėdami dalintis savo žiniomis ir patirtimi su kitais ir be asmeninės naudos siekimo.

Kitas tyrimo ekspertas atskleidė, kad <...> padalinyje mentorius esi pats ir tave supantys kolegos [E3]. Tai gali rodyti vadovo siekius, kad darbuotojai prisiimtų daugiau atsakomybės už savo mokymąsi ir vystymąsi, rodytų iniciatyvą, nes mano, kad siekiant asmeninius ir organizacijos tikslus tai yra efektyvu.

Tyrinėjant, kaip mentorystės procesai veikia gamybinėje įmonėje X, paaiškėjo, jog ekspertai interviu metu atskleidė kokias mentorystės programos eigoje mentoriai atlieka funkcijas. Tyrimo duomenys leido išskirti sekančias tokias funkcijas: 1) informavimo – mokymo, 2) nukreipimo funkcija, 3) vadovavimo, 4) palaikymo.

1) Informavimo – mokymo funkcija:

- <...> supažindina, pateikia informaciją, <...> padėti ir neleisti naujam darbuotojui pasimesti informacijos sraute [E11], turi <...> apmokyti naują darbuotoją [E11], <...> apmoko, supažindina su profesija, jos niuansais ir reikalavimais [E3], <...> padėti greičiau įgyti reikiamus įgūdžius [E12],
- <...> sugebėtų prisitaikyti prie mokinio suvokimo lygio ir aiškinti naujokui suprantama forma [E2],
- <...> gebantis perduoti žinias ir patirti tol, kol naujokas sugeba dirbti savarankiškai [E4].

2) Nukreipimo funkcija:

- <...> teisingai sudėlioti prioritetus ir nukreipti naujo darbuotojo gabumus geriausia ir įmonei naudingiausia linkme [E11],
- <...> suorientuoja naują situacijoje [E1],
- <...> pastebėti geriausias jo savybes <...> pakreipti <...> kad jo patirtis ar išsilavinimas duotų didžiausią naudą įmonei [E11],
- <...> padeda rasti sprendimo būdą, nukreipti [E1],
- <...> padeda surasti geriausią sprendimo būdą kaip elgtis teisingai [E3].

3) Palaikymo funkcija:

- <...> padeda pradedančiajam pasiekti atitinkamų rezultatų [E6],
- <...> padeda išvengti klaidų [E12],
- <...> padeda patogiai įsijausti <...> neleidžia nuklysti <...> [E3].

4) Vadovavimo funkcija:

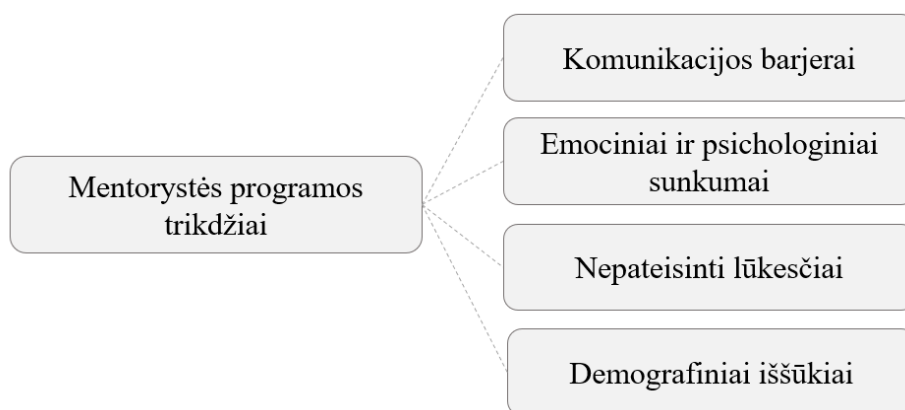
- <...> bendravimo tarp mentoriaus ir mokinio <...> procesui vadovauja mentorius [E1],
- <...> Mentorius kontroliuoja procesą [E3].

Taigi šiame etape tyrimo metu buvo nustatyta, kad mentorius įmonėje X apibūdinamas, kaip patyręs mokytojas, kuris įmonėje dirba virš dešimt metų, pasižymi komunikaciniais įgūdžiais ir geba efektyviai perteikti informaciją, nuoširdžiai atlieka savo mokytojo funkcijas ir iš mentorystės veiklos neturi finansinės naudos.

3.2.2 Mentorystės programos trikdžiai

Mentorystės programos eigoje vis tik yra susiduriama su tam tikrais iššūkiais. Su jais susiduria ir besimokantys (mentee), ir mentoriai bei pati įmonė, kurią tame procese atstovauja įvairaus lygio vadovai. Siekiant identifikuoti tuos iššūkius, sunkumus ir problemas iš tyrimo gautų duomenų buvo

išskirtos šios subkategorijos – *komunikacijos barjerai*, *emociniai ir psichologiniai sunkumai*, *nepateisinti lūkesčiai*, *demografiniai iššūkiai* (žr. 17 pav.).



17 pav. Kategorijos „Mentorystės programos trikdžiai“ subkategorijos

Komunikacijos barjerai. Tai yra situacija, kai mokytojas ir besimokantis sąveikos procese susiduria su kliūtimis, kurios trukdo efektyviai perteikti arba suprasti informaciją. Tyrimo ekspertai atskleidė, kad komunikacijos problemos pasireiškia gana dažnai, nes tarp mentorystės proceso dalyvių: <...> *ne visada girdima, klausoma* [E1], <...> *vyksta nesukalbėjimas* [E2], <...> *supratimas šlubuoja, vienas kito neišklauso* [E5], <...> *darbuotojams dažnai atrodo, kad <...> viską žino geriausiai* [E3].

Marabesi ir kt. (2023) tyrimas parodė, kad mentorystės programos eigoje besimokantys patiria aplinkos stresą, dažnu atveju ir kognityvinę perkrovą, pasimeta informacijoje. Tyrimo ekspertai atskleidė, kad mokymo procese mokiniai susiduria su informacijos gausa: <...> *informacijos daug* [E1], *naujokui per didelis <...> informacijos srautas* [E6], tada jis <...> *pasimeta informacijoje* [E10].

Pastebima, kad sunkumai, susiję su informacijos įsisavinimu, ypatingai pasireiškia kuomet mokymosi procese dalyvauja žmonės be patirties ir medienos pramonės sritis jiems yra nežinoma: <...> *reikalingos patirties nebūvimas* [E2], <...> *ypač kai nieko neišmano apie medieną* [E10]. Informacijos gausos įsisavinimas yra susijęs ir su: <...> *naujo darbuotojo gebėjimais perimti jam suteikiamą informacijos kiekį* [E11]. Ekspertas [E1] pabrėžė, kad besimokantys pasižymi tuo, kad: <...> *skirtingai įsisavina informaciją ir skirtingu tempu, tad tenka <...> pakartotinai aiškinti; <...> gali tekti ir trys kartus aiškinti, svarbu, kad <...> suprastų* [E9].

Ekspertas [E8] pažymėjo, kad kartais mokinyt: <...> *neišdrįsta pasiklausti, nesupranta, o klausimo neužduoda*. Tyrimo dalyvio pasisakymas taip pat atskleidžia, kad mokiniui kartais stokojama drąsos pasiteirauti ar pasitikslinti informaciją: <...> *bendravimo įgūdžių, tikrai nevisi sako, kai neaišku, <...> bijo pasiteirauti* [E7].

Tačiau pasitaiko situacijų, kai informacijos įsisavinimas būna nekokybiškas dėl objektyvių priežasčių, nes mokiniui, tiesiog: *<...> gali pritrūkti laiko priimti visą informaciją, reikia greit įsivažiuoti* [E5], *<...> turi greit viską suvokti* [E9], *<...> tempas greitas* [E9].

Tyrimo metu paaiškėjo, kad praktikoje būna atveju, kai ir mokytojas turi įtakos komunikacijos barjerui mentorystės proceso eigoje konstruoti: *<...> sunkiai dalijasi patirtimi <...> gaili informacijos, <...> labai sausai gali paaiškinti svarbų gamybinį procesą* [E6].

Taip pat ekspertas [E6] dalinasi patirtimi, kad: *<...> mokytojas pamiršta, kad jis nėra vadovas, primeta savo nuomonę mokiniui*. Toks mokytojo elgesys ir požiūris gali sukelti mokinio pasipriešinimą, nes jis gali jaustis nepakankamai vertinamas arba neįtrauktas į mokymosi procesą: *<...> nuo to mokymo kokybė gali nukentėti* [E6].

Taip pat ekspertai pažymėjo, kad mokymu procese kartais susiduria su situacijomis, kai: *<...> mokinys ir senbuvis nepatinka vienas kitam* [E9], *<...> nesutampa biolaukai* [E6], *<...> mokytojas nepatinka* [E12], tai irgi turi įtakos komunikacijos kokybei bei informacijos, žinių įsisavinimo procesui.

Komunikaciniai barjerai trukdo vienam žmogui perduoti svarbią žinią, o kitam – ją gauti, kas turi įtakos mokymo proceso efektyvumui, taip pat padidėja ir laiko skirto mokymosi procesui sąnaudoms.

Emociniai ir psichologiniai sunkumai. Atsižvelgiant į tai, kad mentorystės procese dalyvauja asmenys, kurie pasižymi skirtingu charakteriu, pavyzdžiui, gali būti Ekstravertai vs. Intravertai, vieni orientuoti į logiką kiti į empatiją, neišvengiama mentorystės santykiuose susiduriama su emociniais, psichologiniais sunkumais.

Kalbant apie emocinius ir psichologinius sunkumus, kuriuos kartais patiria mentorystės procese dalyvaujantys asmenys, kas turi įtakos proceso kokybei, ekspertai [E1, E2] įvardijo *<...> stresą ir susierzinimą, <...> naujokai gali pergyventi naujoje aplinkoje* [E5].

Tyrimo dalyvis pažymėjo, kad besimokantysis kartais: *<...> nemoka suvaldyti emocijas, nes susiduria su stresinėmis situacijomis, ypač kai atsitinka gedimai linijoje ar padaromas brokas* [E7]. Taip pat specialisto paruošimas reikalauja mokymo procese ir: *<...> greitos reakcijos* [E2]. Keli ekspertai įvardino, kad besimokančiajam pritrūksta: *<...> pasitikėjimo* [E1, E5, E8], *<...> ryžtingumo* [E4], *<...> užsispyrimo* [E7] ir kaip pasekmės jis: *<...> neprisima atsakomybės, jos vengia* [E5, E10], *<...> bijo, kad jam nepavyks* [E8], *<...> jaučia tam tikrą nepasitikėjimą savo jėgomis* [E11].

Mokymosi procese dėl informacijos srauto, dėl naujos aplinkos, greitai vykstančių gamybinių procesų mokiniai dažnai jaučia: *<...> per didelį spaudimą* [E1]. Akivaizdu, kad mokinys gali patirti stresą, jausdamas spaudimą pasiekti tikslus ar atitikti įmonės lūkesčius, ypač jei jis jaučiasi nekompetentingas ar nežino, kaip įveikti sunkumus. Taigi, iš tyrimo dalyvių interviu išryškėjo, kad

naujam darbuotojui <...> iššūkis gali būti įmonės keliamų tikslų ir asmeninių savybių suderinamumas [E11].

Tyrimo ekspertai taip pat pažymėjo, kad mentorystės procese ne tik besimokantys patiria emocinius ir psichologinius sunkumus, bet ir pats mentorius. Tyrimo dalyvių refleksijoje minima, kad mentoriui: <...> kartais neužtenka kantrybės [E6, E9], nes mokiniui turi rūpėti jo darbas, <...> o jis nesidomi, toks prie tinginio [E6]. Taip pat pažymėtina, kad mentorystės laikotarpiu mentoriai susiduria su: <...> laiko stoka [E1], <...> padidėjusiu darbo krūviu [E2, E5, E11].

Ekspertai ypatingai pažymėjo tą mentoriaus darbą, kuomet jis turi atlikti ir savo pagrindinį darbą, ir tuo pačiu metu vadovauti mokymo procesui: <...> jie ir dirba, ir mokina, dvigubas darbas, atsakingas [E4], <...> dirbti ir mokinti, kad nepakenkti gamybos procesui [E8], <...> tačiau finansinės motyvacijos stoka <...> nesukelia ypatingo optimizmo mentoriams [E4], <...> mokinama iš altruistinių paskatų [E5], <...> mokymai <...> papildoma našta <...> savanorio pagrindais [E1].

Refleksijoje ekspertai pasisako apie atvejus, kai mentorystės procesas pasižymi nepagarba: <...> kartais trūksta pagarbos iš naujoko [E5, E7, E9]. Svarbu pripažinti, kad pagarba yra dvipusis procesas, ji turi būti rodoma ir iš mentorių, ir iš mokinių pusės, tik tokių atveju galima sukurti aplinką, palankią ir naudingą efektyviam mentorystės procesui.

Ekspertai atskleidžia, kad: <...> darbuotojai sunkiai priima taisykles, kurios yra nusistovėjusios įmonėje [E3], <...> netinka įmonės reikalavimai [E8], <...> ne visada supranta ir nori suprasti <...> įpročius, tradicijas [E9] arba, atvirkščiai, rodo nepasitenkinimą, kai įmonė <...> pradeda taikyti naujas, modernias, įmonei realią naudą nešančias idėjas [E3].

Mentorystės procese įmonė, atstovaujama vadovų, taip pat turi tam tikrų iššūkių. Iš tyrimo eksperto refleksijos [E1] išryškėjo, kad vadovas, kuris, nors ir formaliai, dalyvauja mentorystės procese, susiduria su tam tikrais sunkumais <...> ir man būna sunkumų, tuos iššūkius identifikuoti ir į juos tinkamai reaguoti, rasti nestandartinių sprendimų [E1].

Keli ekspertai akcentuoja, kad jų padaliniuose nesusiduriama su sunkumais naujų darbuotojų mokymo procese: <...> problemas išsprendžiam, sunkumų nėra [E4, E5].

Nepateisinti lūkesčiai. Tyrimo ekspertai atskleidžia, kad nauji darbuotojai mentorystės programos procese susiduria su nepagrįsta darbo vizija: <...> per dideli lūkesčiai darbo vietai, mes ne kabinete sėdime, visgi tai yra darbas ceche [E6], <...> nepatinka darbo sąlygos [E12], <...> kai nėra tinkamos kvalifikacijos bei darbo patirties, tai dirba ne patį įdomiausią darbą, dažnai sunkų ir mažiau apmokamą [E7].

Ekspertai taip pat nurodė, kad mokiniai: <...> neįvertina darbo krūvio, sunkiai prisitaiko prie darbo aplinkos, darbo tvarkaraščio – darbas pamainomis, būna ir paromis [E8, E11], tai parodo, kad: <...> ne visiems tinka darbas gamybinėje įmonėje [E9].

Darbas gamybinėje įmonėje glaudžiai surištas su komandinio darbo specifika, procesai aiškūs, sustyguoti, todėl kiekvienas darbuotojas yra svarbus elementas gamybos grandinėje, kuri užtikrina sklandų visos komandos darbą. Tačiau ekspertai atskleidžia, kad kartais jau mokymo eigoje nauji darbuotojai pasižymi: <...> *disciplinos trūkumu* [E6, E7, E10].

Su nepateisintais lūkesčiais susiduria ir pati įmonė, nes kai pažymi ekspertas [E10]: <...> *iš mokinio pusės trūksta iniciatyvos: <...> nepritampa arba per daug reikia laiko apsipratimui* [E12], <...> *per daug ambicijų, labai greitai nori dirbti savarankiškai, pervertina savo jėgas* [E12]. Išvardinti veiksniai daugumoje lemia darbuotojų kaitą: <...> *pabando ir išeina* [E7, E9, E10].

Demografiniai iššūkiai. Kalbant apie mentorystės programos dalyvių patiriamus iššūkius, kurie yra susiję su kultūriniais, išsilavinimo bei amžiaus skirtumais, kuomet vyksta darbuotojų adaptacija, buvo pastebėta, kad kultūriniai skirtumai: <...> *apsunkina komunikacijos procesą, <...> tačiau nekritiškai <...> pradžia buvo kiek lėtesnė* [E2].

Kaip atkreipia dėmesį kiti ekspertai, <...> *darbuotojų gamyboje išsilavinimo lygis daug mažesnis, skiriasi tik specializuotos žinios* [E2], <...> *pas mus visi vienodi* [E4], <...> *profesoriai pas mus neateina dirbti, tad visi maždaug lygūs – vidurinis ar vidurinis profesinis išsilavinimas* [E5], tačiau ekspertas [E3] mini, kad <...> *kuo mažiau išsilavinęs ar kultūriškai išprusęs žmogus, tuo mažiau jam reikia pagalbos*.

Tyrimo ekspertas daugiausia atkreipė dėmesio į amžiaus skirtumus, kurie: <...> *kartais paveikia mentorystės procesą, nes skirtingos kartos turi skirtingus požiūrius į darbą, bendravimą ir vertybes* [E2]. Anot šio eksperto, jaunesnioji karta: <...> *nori visko labai greitai, <...> lengvai keičia norus, neprisiriša* [E2].

Kitas ekspertas pasisakė, kad nors jaunesnio amžiaus darbuotojai labiau linkę tinginiauti, tačiau <...> *greičiau pagauna informaciją, yra imlesni* [E4]. Tai parodo, kad jų mokymo ir įsitvirtinimo darbe procesai yra vis tik greitesni nei kitų kartų atstovų. Kad amžiaus skirtumas turi įtakos mokymosi procesui, santykiams ir darbo kokybei, <...> *kai trūksta pagarbos, dažniau iš jaunimo, reflektavo ir tyrimo dalyvis* [E7], pagarbos svarbą mentorystės bei adaptacijos procese pabrėžė ir kitas ekspertas: <...> *apsunkina procesą, kai nejaučia pagarbos vienas kitam <...> adaptacija <...> vyksta ne ta kryptimi* [E9]. Kad amžius turi įtakos darbuotojų kaitai, mini ir ekspertas [E2]: <...> *jaunimas išeina iš darbo, nes kartais be pakankamos kvalifikacijos nori dirbti atsakingą darbą, o gamyboje tai per daug rizikinga*.

Tyrimo dalyviai nurodė, kad įmonėje: <...> *stengiamės apeiti tuos sunkumus, <...> veikiamo lanksčiai, priklausomai nuo situacijos* [E1], <...> *randame sprendimus* [E2], <...> *mūsų patyrę darbuotojai, tie kurie yra mentoriai, jau išmoko tinkamai reaguoti* [E7].

Ypatingai pastebima, kad: <...> *adaptacija yra lengvesnė tiems, kurie priima pagalbą, rodo iniciatyvą, priima kritiką, nori mokytis ir prašo patarimų*, pateikė tyrimo dalyvis [E3] ir ypatingai pabrėžė pagalbos svarbą mentorystės ir darbuotojų įsitvirtinimo įmonėje X procese.

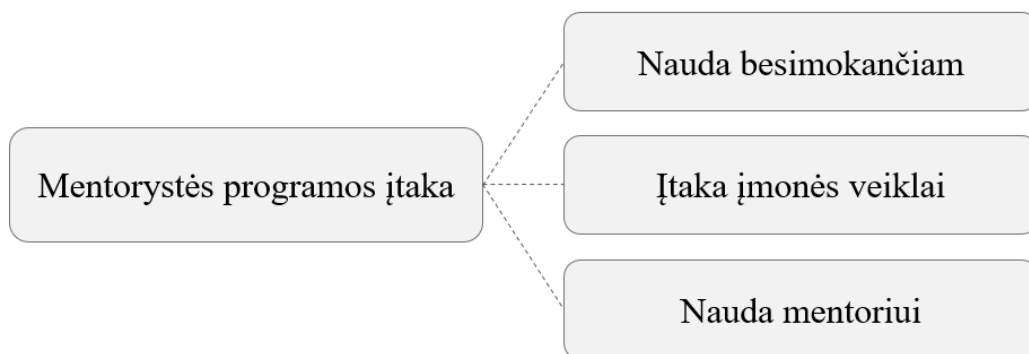
Anot tyrimo eksperto [E5] nuomonės, adaptacijos procesui amžiaus, išsilavinimo ir kultūriniai skirtumai, siekiantiems įsitvirtinti įmonėje ir kolektyve, visgi neturi reikšmingos įtakos: <...> *kurie atėjo dirbti ir užsidirbti, turi prisitaikyti, o skirtumai mažai turi įtakos* [E5].

Keli ekspertai pabrėžė, kad demografinių iššūkių, turinčių įtakos mentorystės procesui ir naujų darbuotojų adaptacijai jų padaliniuose, nepastebėjo ar neturėjo situacijų tai įvertinti: <...> *pas mus maždaug visi vienodi* <...> *manau, kad įtakos neturi, nepastebėjau* [E4], <...> *kitų kultūrų nebuvo įdarbinti mano padalinyje* [E8].

Apibendrinant šią dalį galima matyti, kad demografiniai veiksniai nėra lemiantys mentorystės proceso ir naujų darbuotojų prisitaikymo įmonėje X aspektai. Patyrę mentoriai ir vadovai deda įvairias pastangas įveikti iššūkius ir ypač tuomet, jei naujasis darbuotojas pats rodo iniciatyvą, susidomėjimą ir tikslo siekį.

3.2.3 Mentorystės programos įtaka įmonės veiklai

Tyrimo ekspertams buvo suteikta galimybė įvertinti mentorystės programos naudą besimokančiam ir jo įtaką įmonės veiklai. Pradinis tyrimo fokusas buvo nukreiptas nustatyti mentorystės poveikį dviem aspektais, tačiau tyrimo duomenų ištekliai leido atskleisti ir naudą mentoriui. Tad analizuojant duomenis buvo išskirtos tokios subkategorijos: *nauda besimokančiam, įtaka įmonės veiklai, nauda mentoriui* (žr. 18 pav.).



18 pav. Kategorijos „Mentorystės programos įtaka“ subkategorijos

Mentorystės naudą besimokančiajam išskyrė praktiškai visi tyrime dalyvavę ekspertai. Anot jų, nauda pasireiškia tame, kad mentorystės programa leidžia besimokančiajam pasiekti užbrėžtus tikslus

greičiau, kokybiškai bei efektyviai, nes kitu atveju, kaip atskleidė ekspertas [E11]: *<...> Be mentoriaus pagalbos naujas darbuotojas turėtų daug ilgesnį laiką tarpą skirti savarankiškam mokymuisi ir tuo laikotarpiu jis negalėtų pasiekti apčiuopiamų rezultatų* [E11].

Ekspertų taip pat buvo pabrėžiama, kad besimokančiojo mentorystės programos siekiami tikslai yra – integracija į įmonę, gerų rezultatų pasiekimas, ir kaip pasekmės – darbo užmokesčio padidėjimas: *<...> greičiau integruotis į įmonės veiklą, greičiau pasiekti gerų rezultatų, užsidirbti, galu gale, daugiau* [E1], didesnio darbo užmokesčio galimybę mato ir [E6]: *<...> Turėti šalia patyrusį, darbinės praktikos, situacijų šaltinį <...> Kuo greičiau pradeda dirbti savarankiškai, tuo geresnis darbo užmokestis.*

Kitas ekspertas naudą mokiniui mato gebėjime mokytis iš patirties: *<...> jeigu mokinys sugeba mokytis iš kito patirties <...> reiškia mažiau darys klaidų* [E4].

Guptan (2018) pažymi, jog mentorystėje mokiniui naudos yra kur kas daugiau. Tyrimo ekspertas tvirtina, kad besimokantiems: *<...> jiems yra didžiausia nauda, nes sužino kažko naujo, išmoksta dirbti su staklėmis, jis kelia savo kvalifikaciją* [E8, E9], *<...> turi galimybę gauti atsakymus į rūpimus klausimus čia ir dabar, tai liečia ir darbinius įgūdžius ir bendrus klausimus. Taip jis greičiau įsilieja į kolektyvą* [E5], *<...> mokytojas pasidalina patirtimi, kaip elgtis nestandartiniuose situacijose, duoda patarimus, kaip mažinti klaidas, broką, kaip dirbti saugiai* [E9].

Tyrimo metu tik vienas ekspertas pabrėžė naudą ir mentoriumi, kuri pasireiškia tuo atveju, kai naujas darbuotojas yra patyręs: *<...> mokytojas gauna naujos informacijos <...> kaip buvo daroma kitoje įmonėje, jie irgi pasidalina savo istorijomis* [E4].

Kitas tyrimo dalyvis mato mentorystės naudą tame, jog darbo vietoje jis gali labiau įsigilinti į darbo specifiką, detaliai ir praktiškai matant: *<...> jam prireikus ant pirštų parodoma, kaip veikia mūsų gamybinės linijos, staklės, gan smulkiai, besipraktikuojant, tai labiau dėmesys į naujų klaidas, kas negerai padaryta* [E12].

Tačiau kitas tyrimo ekspertas išreiškė nuomonę, kad mentorystė besimokančiajam turi naudos tik tuo atveju, jeigu pats rodys iniciatyvą bei susidomėjimą: *<...> turi naudos, jeigu <...> yra suinteresuoti išmokyti, įsitraukti ir siekti* [E2].

Analizuojant interviu metu gautus atsakymus į klausimą ar mentorystė turi įtakos įmonės darbuotojų motyvacijai ar įsitraukimui į darbą, kilo abejonių dėl įsitraukimo sąvokos suvokimo, kaip tas reiškinys yra suprantamas tyrimo dalyvių. Tik vienas ekspertas apibūdino teigiamą mentorystės įtaką įsitraukimui kaip: *<...> kai mokymų metu labiau paakcentuoja mūsų įvairias iniciatyvas, tokias kaip medžiagų taupymo iniciatyvas, tvarkos palaikymo, skatina ir naujokus, nors ir neesminius, tačiau mūsų padaliniui naudingas iniciatyvas, kartais ateina su pasiūlymais* [E8].

Kiti tyrimo dalyviai mini, kad: <...> *darbuotojai atsakingiau žiūri ir atlieka darbą <...> dirba efektyviau* [E1], <...> *padedą darbuotojams jaustis geriau ir labiau įsitraukti į darbą* [E9], tačiau atskleisti kaip tai pasireiškia nepavyko.

Taip pat dauguma ekspertų neįžvelgė teigiamos mentorystės įtakos darbuotojų motyvacijai: <...> *Tai menka motyvacija, pinigai, geras darbo užmokestis, tai motyvuoja* [E6]. <...> *Motyvacija čia yra viena, atlyginimas* [E12,E8], *darbo grafikas* [E12], <...> *Sunku įsivaizduoti mentorystės programos naudą įmonėje, kurioje daugeliui darbuotojų trūksta kvalifikacijos, gauna mažą atlygį už darbą ir turi menką motyvaciją darbui* [E3], <...> *ar motyvuotų – tai vargu* [E9] <...> *nematau, kad mentorystės programa turėtų tam įtakos* [E10].

Tačiau keli tyrimo dalyviai atskleidė, kad mentorystės programą siekiantiems daugiau prisideda prie darbuotojo motyvacijos, nes: <...> *parodo darbuotojui jo galimybes, kad jis gali, kiek tai įmanoma gamyboje, lipti karjeros laiptais, kelti savo kvalifikaciją* [E2], <...> *Pats procesas yra motyvacija, nes yra nustatytas tikslas, to siekiama. Darbuotojas stengiasi kuo greičiau pardėti dirbti savarankiškai, nes tada pasikeičia jo alga, ji kiek padidėja ir papildomai jau turi galimybę užsidirbti* [E7].

Ar mentorystės procesas taps motyvuojančiu, kaip mini tyrimo ekspertas: <...> *labiau priklauso nuo mokytojo* [E4].

Tad tyrimo duomenys leido nustatyti, kad kalbant apie mentorystės įtaką darbuotojų įsitraukimui ir motyvacijai, gamybinės įmonės X kontekste ji neturi didelės svarbos.

Dalyvaujant mentorystės programoje įmonėje, mentoriaus ir besimokančiojo bendradarbiavimas pasižymi formalumu, nes dažnu atveju jie grindžiami aiškia struktūra ir tikslais (Chelnokova, Tiomasova, 2018). Nepaisant formalios mokymosi santykių formos, tyrimo dalyviai atskleidė, kad diados (mentorius – mentee) sąveika turi teigiamos įtakos bendram rezultatų pasiekimui ir įmonės veiklai, kad bendradarbiavimas prisideda prie veiksmingesnio gamybos proceso.

Didžioji dalis tyrimo ekspertų išreiškė teigiamą požiūrį į mentoriaus ir mokinio sąveikos reikšmę ir jos naudą įmonei. Tyrimo ekspertai pabrėžė gerų santykių ir pagarbos tarp mokytojo ir mokinio svarbą: <...> *Jeigu jie abu gerai sutaria, jaučia pagarbą vienas kitam, tai mokymosi procesas yra efektyvesnis, nereikia pakartotinių mokymų ir aiškinimų, tuo greičiau gauname savarankišką darbuotoją, kuris padeda pasiekti komandos planus* [E2], <...> *jeigu mokytojas palaiko mokinį <...> jeigu atsiranda pasitikėjimas, jeigu mokiniui viskas tinka, jis būna patenkintas, o gerai nusiteikęs darbuotojas dirba gerai* [E12], <...> *geras mokinys jis yra dėmesingasis darbui, jeigu mokymo procesas vyksta gerai, naujokas rodo iniciatyvos, būna drąsesnis* [E6].

Taip pat tyrimo dalyviai atskleidė tai, kad kuomet mokymų efektyvumas pasižymi gera komunikacija ir bendradarbiavimu, tai mokytojo ir mokinio sąveika turi teigiamos naudos įmonei:

<...> Kuo geriau mokytojas ir naujokas bendradarbiauja, komunikuoja, tuo geriau vyksta mokymas, efektyviau, greičiau. Tame yra naudos įmonei [E7], <...> svarbiausia, pasiekti užbrėžtų rezultatų, prisijungti prie komandos [E1].

Keli tyrimo ekspertai pateikė įžvalgų, jog kuo efektyviau mokytojas mokiniui perduoda žinias bei dalijasi savo patirtimi, kuo jie abu produktyviau bendradarbiauja: *<...> tuomet savarankiškai bei kokybiškai dirbantis darbuotojas – tai yra mūsų siekis ir nauda [E8, E11].*

Kito eksperto refleksijoje žymima, kad mentorystė padeda išvengti ir finansinių nuostolių: *<...> Taigi, naujam darbuotojui priskirtas mentorius labai pagreitina <...> integravimą į įmonės darbą ir padeda išvengti net galimų finansinių klaidų [E11].*

Tiriant kokią įtaką turi mentorystės programa darbuotojų lojalumui įmonei, buvo nustatyta, jog ekspertų nuomonės čia kiek išsiskyrė. Keli tyrimo dalyviai atskleidė, kad mentorystės metu darbuotojui rodomas dėmesys gali turėti įtakos jo lojalumui įmonės atžvilgiui: *<...> per mentorystę jam parodomas individualus dėmesis, rūpinimasis, jis gauna žinias iš mūsų patyrusių kolegų [E2], <...> visi mėgsta dėmesį, gal ir kokį saugumo jausmą gauna, lyg kokį užnugarį turi. Jaučia dėkingumą, bent jau pradžiai [E9].*

Kitas ekspertas mini, kad pats mentorius kaip, sektingas pavyzdys, turi įtakos darbuotojo lojalumui įmonei: *<...> Jeigu mentorius rodo <...> lojalumą įmonei, tai perduoda tokią žinutę ir besimokančiam [E4].*

Tyrimo dalyvavęs ekspertas [E3] atskleidžia, kad yra mentoriaus prerogatyvą skatinti darbuotojo lojalumą įmonei: *<...> mentorius turi surasti būdą kaip sudominti darbuotoją būti lojaliu įmonei, dirbti sąžiningai ir naudingai [E3].*

Kita tyrimo ekspertų atsakymų dalis atskleidė, jog darbuotojo įmonės lojalumui įtakos turi paties mentoriaus teigiamas įvaizdis: *<...> Jeigu mokytojas stipriai prie įmonės yra prisirišęs, pagarbiai kalba apie įmonę, tai yra geras pavyzdys naujokui [E4], <...> Bent trumpam, kol mokosi, kol turi mentorių ir sulaukia ypatingo asmenino dėmesio, tol tikrai gali būti lojalus [E5].*

Tyrimo metu ekspertai atskleidė, jog gamybinės įmonės kontekste labiau vertinama materialinė darbuotojų gerovė ir kad mentorystė neturi teigiamos įtakos besimokančiojo įmonės lojalumui: *<...> lojalumas yra lygus darbo užmokesčio didėjimo tendencijai [E1], <...> yra veiksmingesnių dalykų, kaip skatinti lojalumą įmonei, vėl gi tai alga, aiški perspektyva, kad kasmet bus peržiūrima, surišti tai su darbuotojo pastangomis, gerinti darbo sąlygas, kad ir pačias erdves ar poilsio vietas [E8].*

Dalis mentorių apibūdino mentorystės įtaką besimokančiojo įmonės lojalumui kaip nereikšminga: *<...> bet manau, kad tai nereikšminga [E6], kad kažkiek ir gali įtakoti, bet abejoju [E7].*

Tyrimo dalyvio [E10] išreikšta nuomonė: *<...> kai norime tik rezultato ir kokybės iš darbuotojo, tai manau, kad tokia programa neturi įtakos lojalumui <...> parodo, kad lojalumas priklauso nuo*

įmonės grįžtamojo ryšio, kad įmonė turi būti lojali darbuotojui. Pastebėta, kad ne visi tyrimo ekspertai pabrėžia mentorystės įtaką lojalumui ir kad mentorystės programa gali neturėti ryškesnio tam poveikio gamybinės įmonės X kontekste.

Pabrėžiant mentoriaus ir besimokančiojo santykių svarbą, tyrimo ekspertas [E2] atskleidė, jog: *<...> mentorystė, tai yra pamatas kuriant santykius įmonėje, nes nuo tų santykių viskas ir prasideda. Jeigu santykiai tarp mokytojo ir naujoko klostosi gerai ir yra grindžiami pasitikėjimu, pagarba, tai ir tarp kolegų užsimezga geri santykiai, iš to seka geresnis bendradarbiavimas, kokybiška komunikacija, didesnis pasitenkinimas darbu [E2], <...> kurie gauna palaikymą ir patarimus iš patyrusių kolegų <...> jie geriau sutaria ir kolektyve [E2].*

Kitas tyrimo dalyvis mini, kad mentorystės prisideda prie gerų santykių įmonėje ir tai yra kaip pridėtinė vertė: *<...> Sukuriama nepriekaištinga komanda siekianti savo užsibrėžto tikslo [E4].*

Kad mentorystė prisideda prie įmonės kultūros, atskleidė tyrimo ekspertas [E9]: *<...> Manau, kad mentorystė galėtų skatinti ir pasitikėjimą, ir supratimą tarp „meistro“ <...> ir mokinio, o vėliau iš to būna geresnis bendravimas, geri santykiai, o tai tik geriau įmonei, nes kultūra ir gamyboje yra svarbi [E9].*

Teigiamai tokį poveikį įvertino ir ekspertas [E5]: *mentorystė stiprina pasitikėjimą vienas kitu, palaikymą, skatina bendravimą, dar mokina klausyti ir girdėti.*

Tačiau kita tyrimo ekspertų dalis atskleidė, kad gamybinės įmonės kontekste mentorystė neturi reikšmingos įtakos gerų tarpasmeninių santykių vystymuisi, nes santykiai labiau priklauso nuo pačių asmeninių darbuotojų savybių: *<...> Gamyboje manau, kad neturi. Labiau asmeninės savybės turi įtakos [E10], <...> santykiai priklauso nuo žmonių, jų kultūros lygio, noro bendradarbiauti, bendrauti [E7], <...> Gal atvirksčiai, asmeniniai santykiai padeda mentorystei [E8].*

Kito tyrimo dalyvio refleksijoje taip pat minima, kad gamybinėje įmonėje mentorystė neturi didelės įtakos tarpasmeniniams santykiams ir bendravimui įmonėje: *<...> ne visada prisideda prie gerų santykių, nes ne visada susiklosto mentorystės santykiai, o nuo jų gi viskas prasideda [E1].*

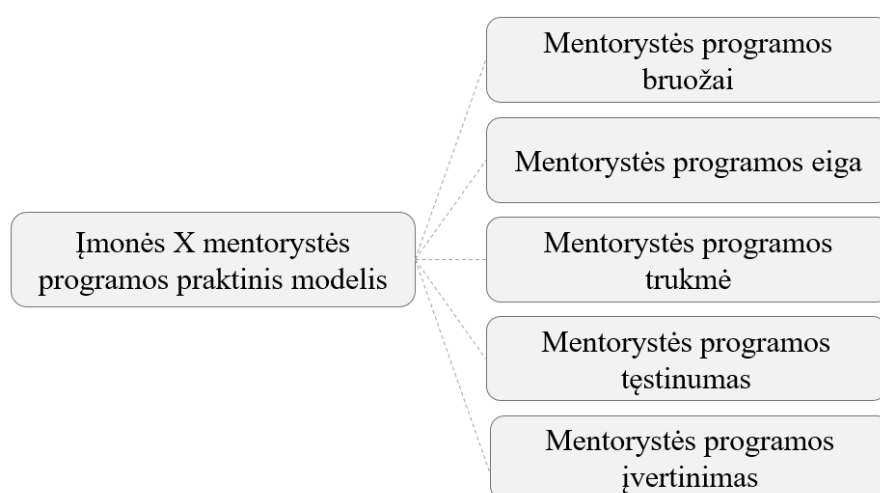
Tyrime dalyvavęs ekspertas [E6] atskleidė: *<...> Aš galvočiau, kad jeigu ir prisideda, tai labai mažai, gal net, sakyčiau, kad ir neprisideda, nes darbuotojai patys atsakingi už bendravimą ir nelinę, kad kas jiems reguliuotų.*

Apibendrinant šią dalį galima akcentuoti, kad tyrimo ekspertai dalijasi įvairiomis nuostatomis dėl mentorystės naudos gamybinės įmonės kontekste: vieni teigia, kad mentorystė gali skatinti geresnį bendradarbiavimą (E1, E7, E8, E11), kiti mano, kad ji neturi didelės įtakos tarpasmeniniams santykiams (E1, E7, E8, E10) dominuoja ekspertų skeptiškas požiūris į mentorystės programos naudingumą darbuotojų motyvacijai (E3, E6, E9, E10). Taip pat tyrimo dalyviai kaip mentorystės

programos didžiausią naudą išskyrė naudą besimokančiajam (E1, E4, E5, E6, E8, E9, E1, E12). Tyrimo metu tik vienas ekspertas paminėjo mentorystės naudą mokytojų (E4).

3.2.4 Įmonės X mentorystės programos praktinis modelis

Tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti, kaip įmonėje praktiškai yra įgyvendinama mentorystės programa. Gamybinėje įmonėje X mentorystės procesai padaliniuose vyksta skirtingai, tai lemia padalinių reglamentuotas darbuotojų skaičius, darbuotojų kaita, kaip dažnai pasikeičia darbuotojai, techninių įrengimų įvairovė, kas lemia aukštos kvalifikacijos darbuotojų poreikį, bei nusistovėjusios padaliniuose tradicijos. Tyrimo duomenys atskleidė, kad du padaliniai turi mentorystės procesui būdingus elementus, tai yra lentpjūvės ir padėklų gamybos padaliniai, kurie pasižymi daugiausia dirbančiųjų skaičiumi ir jų specialybių įvairove. Šių padalinių esamų schemų pagrindu ir buvo konstruotas praktinis įmonės X mentorystės programos modelis, nes kaip pažymėjo ekspertas [E1]: <...> vieningos įmonės programos neturime. Atitinkamai šioje dalyje iš kategorijų buvo išskirtos tokios subkategorijos: mentorystės programos **bruožai**, mentorystės programos **eiga**, mentorystės programos **trukmė**, mentorystės programos **tęstinumas**, mentorystės programos **įvertinimas** (žr. 19 pav.).



19 pav. Kategorijos “Įmonės X mentorystės programos praktinis modelis” subkategorijos

Mentorystės programos **bruožai**. Pagal formą mentorystę įmonėje X galima apibūdinti kaip formalią mentorystę. Mentorius čia yra: <...> paskiriamas [E1, E2, E7], <...> mokymai yra formalūs [E1], <...> vyksta pagal vidinę tvarką [E10], <...> turime patvirtintus mokymų planus, kurie yra pagrįsti darbo instrukcijomis ir darbo standartais [E2, E9] ir <...> procesas nuo mentoriaus paskyrimo iki mokymų rezultatų įvertinimo <...> yra numatytas <...> padalinio programoje [E2].

Tyrimo ekspertai pažymėjo, kad mentorystės programa: <...> tai labiau nusistovėjusi tvarka, pagal kurią mokomi visi naujai atėję darbuotojai [E7]. Taip pat ekspertai mini, kad mokymai

yra:<...> *individualūs* [E1] ir vyksta pagal: <...> *konkrečias darbo užduotis ir reikalavimus* [E1] ir atskleidžia, kad mentorystės programos eigoje vyksta: <...> *ir praktinės pamokos, ir patirties perdavimas, <...> problemų sprendimas* [E1].

Mentorystės programos **eiga**. Tyrimo duomenys atskleidė, kad: <...> *pirminis etapas yra susipažinimas <...> su įmonės vizija, misija, įmonės vertybėmis, struktūra, kolektyvu, darbo sauga ir t.t.* [E1, E6, E12], todėl pirminis etapas pasižymi kiek formalesniu pobūdžiu, nes jis prasideda: <...> *nuo dokumentacijos ir formalumų tvarkymo* [E10]. Šiame etape taip pat yra aptariamose ir pristatomose mokymų gairės bei planas, kuris tolimesniuose santykiuose gali būti koreguojamas pagal poreikį bei situaciją: <...> *priklausomai nuo situacijos, keičiam ir mentorių, grafiką, mokymosi tempą* [E1]. Formalumų tvarkymui bei pirminei įvadinei informacijai naujokui pateikti yra priskiriamas: <...> *pagal situaciją – vadovas arba komandos lyderis* [E1, E6, E12].

Ekspertai atskleidė, kad mentorius yra priskiriamas konkrečiam mokymo procesui: <...> *priklausomai nuo specialybės, ar tai lentelių rūšiuotojas, operatorius, pagalbinis darbuotoja ar kt.* [E10], <...> *priskiriami patyrę darbuotojai* [E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E10], <...> *vienas iš mūsų senbuvii, jį galima pavadinti mentoriumi* [E12].

Taip pat tyrimo dalyvių atsakymai parodė, kad dauguma ekspertų pabrėžė mentoriui būdingą svarbų bruožą – jo patirtį. Tai rodo, kad įmonėje vertinama patirtis ir žinios, kuriomis gali pasidalinti vyresni darbuotojai su naujokais, siekdami palengvinti jų adaptaciją, integraciją, mokymąsi ir vystymąsi.

Viena iš tyrimo ekspertų [E10] atskleidė, kad gamyboje įprasta higiena yra kasdieniai kolektyviniai susirinkimai ir mini, kad <...> *kiekvieną dieną prieš pamainą vyksta susirinkimai, po jų aptariamas pamainos darbų ir mokymų planas – tai liečia ir teorinius mokymus ir praktinius. Mokymai vyksta darbo vietoje, ceche.* [E10].

Ekspertai atskleidė, kad gamybos padalinio mentorystės specifika pasižymi ir tuo, kad priklausomai nuo darbuotojo specializacijos ir reikiamos kvalifikacijos, po numatyto pradinio mokymų etapo:<...> *apie savaitės laiko* [E2], vyksta teorinių žinių patikrinimas: <...> *mokinys raštu atsako į teorinius klausimus* [E2], <...> *turime klausimyną* [E10], <...> *po to prasideda praktiniai mokymai* [E2], <...> *praktikos metu patyręs darbuotojas perduoda jau išgrynintą informaciją ką ir kaip dirbti, kaip vengti klaidų, dalijasi savo praktine patirtimi ir pasiekimais* [E10].

Mentorystės programos eigoje būtinai vyksta naujoko praktinių įgūdžių kontrolinis vertinimas, kurio metu:<...> *vertinama naujoko pažanga* [E1]. Tyrimo ekspertas mini, kad: <...> *aš dar kontrolinį patikrinimą darau, pasakau kas gerai ar blogai. Jeigu viskas gerai, tuomet naujokas pradeda dirbti savarankiškai* [E9].

Kitame padalinyje mokymai pasižymi kiek kitokia specifika, atspindinti šešėliavimo mentorystės bruožą:<...> *mokinys, kaip šešėlis numatytą laikotarpį žiūri ką daro mokytojas, būna*

šalia, mokinasi ir po dviejų savaitių vyksta žodinis vertinimas, nustatoma ar darbuotojas pasiruošęs dirbti savarankiškai [E6].

Grižtamojo ryšio svarbą pabrėžia ekspertas [E1]: *<...> kad darbuotojas žinotų ką dar reikia tobulinti <...> žinotų perspektyvą <...> tai motyvuoja darbuotoją stengtis. Ekspertas [E6] taip pat akcentavo grįžtamojo ryšio naudą: <...> pasidaliname su naujoku jo vertinimu, tada jis jaučiasi, kad vertinamas. Tai skatina ir jį pasidalinti savo pastebėjimais, užduoti klausimus, pasakyti kokie yra jo lūkesčiai [E6].*

Kito padalinio ekspertas atskleidė situaciją taip: *<...> yra paruošta naujų darbuotojų apmokymo ir įvedimo į darbo aplinką programa. Tam yra sukurta speciali procedūra, pagal kurios algoritmą ir vykdomas naujo darbuotojo apmokymas. Naujam darbuotojui priskiriamas kuratorius, kuris padeda jam suprasti įmonėje vykdomus darbus [E11].*

Mentorystės programos **trukmė**. Mentorystės programą įmonėje X galima įvardinti kaip trumpalaikę, nes ji dažniausiai trunka laikotarpiu, kuris paprastai neviršija trijų mėnesių. Šis laikotarpis yra susietas su bandomojo darbo laikotarpio trukme, kai nauji darbuotojai įmonėje įgyja pradinę patirtį, pritaikydami savo žinias ir įgūdžius: *<...> iki trijų mėnesių <...> iki bandomojo laikotarpio pabaigos kontroliuojami rezultatai [E1].*

Padėklų gamybos padalinio ekspertas taip pat sieja mentorystės programos, kuri labiau laikoma kaip mokymų programa, trukmę su bandomuoju laikotarpiu: *<...> Bandomasis laikotarpis nuo vieno mėnesio iki trijų mėnesių [E8].*

Kito padalinio tyrimo ekspertas nurodė: *<...> nuo pasisveikinimo ceche iki savarankiško darbo nuo vieno mėnesio iki pusantro mėnesio [E7].*

Tyrimas atskleidė, kad mokymų trukmė tiesiogiai priklauso: *<...> nuo naujoko pradinių žinių, todėl mokymai vyksta pagal situaciją, planas kuriamas procese [E8].*

Kiti tyrimo dalyviai kaip mokymų trukmei įtakojantį aspektą, įvardino darbui reikalingus įgūdžius bei specialybės specifiką: *<...> kiekvienai specialybei nustatytas laikas, nuo vieno mėnesio iki trijų mėnesių [E9].*

Taip pat tyrimo metu vienas ekspertas pasidalino įžvalgomis, kad mokymų trukmei įtakos turi ir paties naujoko gabumai bei noras: *<...> mokymai užtrunka iki gero mėnesio <...> priklauso nuo naujo darbuotojo gabumų ir noro [E12].*

Ar vystomi santykiai tarp mentorius ir besimokančiojo po bandomojo laikotarpio, kas yra laikoma kaip mentorystės programos pabaiga, tyrimo ekspertas [E1] atskleidė: *<...> po to tik pagal situaciją [E1], kas leidžia manyti, kad mentorystės procesas ir mentorystės santykiai vis tik nutrūksta.*

Tačiau kitas ekspertas [E6] atskleidė: *<...> mentoriumi kartais būnu aš pats, nes, jeigu matau, kad darbuotojas turi potencialo, tai galiu paskatinti jį siekti daugiau, mokytis atsakingesnio, bet daugiau apmokamo darbo. Tada jau kuruoju ir toliau [E6].*

Taip pat tyrimo ekspertas pasidalina, kad ir po mokymų programos: <...> *jo vis tiek dar prižiūrimi, paglobojame* [E9].

Mentorystės programos **tęstinumas**. Tyrimo dalyvis supranta, kad jei mentorystės programa norima pasiekti daugiau, tai: <...> *turėtų etatas būti įmonėje <...> vadovai turi tą mintį palaiminti* [E1].

Apie tokio specialisto įmonėje X turėjimo poreikį pasisakė ir kitas tyrimo dalyvis: <...> *reikia bent vieno specialisto, kuris kuruotų, kontroliuotų, išmantly, <...> , kaip reikia daryti, kaip programą vystyti, kad daugiau naudotų ir įmonei ir naujiems darbuotojams būtų* [E7].

Dar vienas tyrimo ekspertas taip pat įvardijo, kad: <...> *mentorystės programos praktika yra gera <...> ją galima tobulinti, tam reikia <...> direktoriaus pritarimo* [E8].

Mentorystės programos **įvertinimas**. Pflaum ir Wüst (2019), kalbant apie mentorystės programos naudą organizacijoje, kaip privalumą akcentuoja mokymąsi darbo vietoje. Šio tyrimo dalyviai taip pat akcentavo mokymosi darbo vietoje patrauklumą: <...> *mokosi darbo vietoje* [E7, E8] <...> *žinios ir praktika po vienu stogu <...> patyręs darbuotojas* [E7].

Vertinant įmonės X mentorystės programą, tyrimo ekspertas pasidalino: <...> *Mentorystė yra svarbus procesas mūsų įmonėje, įdarbinam įvairių darbuotojų ir su patirtimi, ir be, bet rezultatas visų turi būti vienodas, turi išmokyti dirbti su tam tikrais įrengimais, atlikti kokybiškai darbus, greitai. Tad be šio proceso neįmanoma* [E9].

Kito tyrimo eksperto refleksijoje atsispindi, kad sistema: <...> *pasiteisino <...> pritaikyta įmonės poreikiams, <...> asmuo, kuris gali ir sugeba atlikti mentoriaus funkciją, pilnai paruošia naują darbuotoją darbui, supažindina jį su darbo profiliu, paaiškina vykstančius procesus* [E11].

Tačiau ne visi ekspertai teigiamai įvertino esamą įmonės X mentorystės programą: <...> *vertinu vidutiniškai. Manau, kad mažai skiriama dėmesio naujokų adaptacijos procesui, pagrinde tai techniniai mokymai prie staklių, pasidalijimas patirtimi. Nėra naujokų palaikymo po mokymų pabaigos <...>, kas kontroliuotų ar tobulintų tą programą <...> nusistovėjo* [E10], <...> *manau, kad silpnai, mentorystė tai nėra darbas, už kurį mokama* [E7].

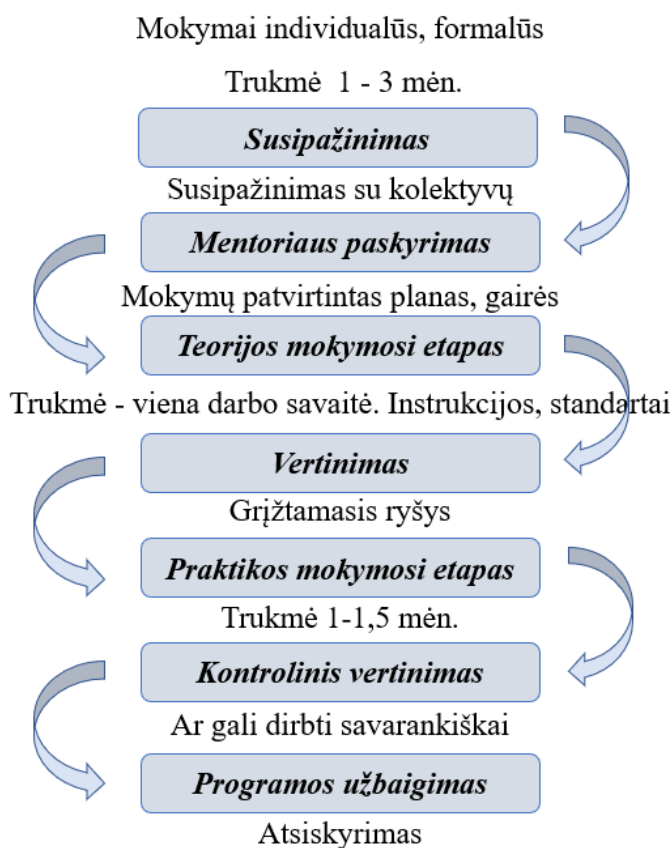
Tyrimo ekspertai akcentuoja, kad jų padalinyje: <...> *schema nesikeičia daug metu* [E1], nepaisant to, vertina mentorystės programą kaip: <...> *optimali, kad naujokui perduoti visą reikalingą informaciją, kad jis išmokyti dirbti, priprastų prie aplinkos* [E1], <...> *kaip jau yra padaryta, tai yra gerai, programa gan lanksti* [E2, E8], <...> *padeda atrinkti reikiamus specialistus, įvertinti ar tam darbui jis tinka* [E2]. Kitas ekspertas įvertino mentorystės esamą procesą kaip: <...> *darbuotojų mokymui tikrai užtenka* [E6].

Keli tyrimo ekspertai įvardijo, kad jų padaliniuose nevyksta mentorystės programos: <...> *nežinau ar tai vyksta dabar, ar sistema veikia* [E3]; <...> *žinau, kad tvarka yra, tačiau neteko matyti praktikoje* [E5].

Taip pat keli tyrimo dalyviai pateikė pastebėjimus dėl tokios mentorystės programos turėjimo poreikio, nes: <...> *ateina darbuotojai su reikalingais įgūdžiais, turintys techninių žinių, o svarbiausia patirties* [E4], <...> *dirba senbuviai, jie buvo įdarbinti be mentorystės programos dar* [E5], <...> *Neturime programos, tiesiog yra gairės, pagal kurias mokome naujus darbuotojus. Tačiau atvirai kalbant, galbūt galime jas tobulinti* [12].

Tyrimo ekspertas [E4] įvardino mentorystės programos poreikio nebuvimą ir todėl, kad nauji, atėję su tam tikra patirtimi darbuotojai turi labai ribotą poreikį tokiai programai, t. y. jiems tereikia tik: <...> *pradinio įvado, supažindinti su padalinio darbuotojais, aplinka, vidiniais reikalavimais, tradicijomis, supažindinti su darbo saugos ir kitomis taisyklėmis* [E4].

Pagal tyrimo duomenų bazę paruoštas mentorystės programos įmonėje X modelis, kuris atvaizduojamas 20 paveiksle.



20 pav. Įmonės X mentorystės programos praktinis formalus modelis

Sudaryta darbo autorės pagal tyrimo ekspertų duomenis.

Remiantys tyrimo ekspertų informacija galima teigti, kad mentoriaus ir mokinio santykiai mentorystės programoje yra reglamentuojami įmonės tikslu ir mokymo planu. Mentorystės programa prasideda nuo *mentoriaus paskyrimo* etapo – naujokas priskiriamas patyrusiam darbuotojui ir supažindinamas su mokymu planu. Sekantis etapas – *teorinių žinių pateikimo* etapas, kuris trūksta

nuo dviejų iki keturių savaičių. Po šio laikotarpio vyksta kontrolinis žinių patikrinimas bei grįžtamojo ryšio ir rekomendacijų pateikimas. Esant poreikiui teorinių žinių etapas gali būti pratęstas. Sekantis etapas – *praktikos* etapas, kuriame patyręs darbuotojas, mentorius, su naujokų dalijasi patirtimi bei įgūdžiais, darbo vietoje vyksta tikrieji mokymai. Šis etapas pasižymi intensyvumu ir trunka nuo 1 mėn. iki 1,5 mėn. Mokymosi etapas užbaigiamas mokinio (mentee) kontroliniu pažangos patikrinimu ir vertinimu. Sekantis etapas *atsiskyrimas* skirtas konstruktyviai užbaigti mentorystės santykius, nes pasiekiamas programos tikslas – naujas darbuotojas pasiruošęs savarankiškam darbui.

Tyrimo ekspertų esama įmonės mentorystės programa vertinama kaip nusistovėjusia bei optimali.

Apibendrinant įmonės X mentorystės programą, joje yra visi mentorystei būdingi elementai – yra mokymų planas ir tikslas – profesinis tobulėjimas, mokytojas – mokinys ir bendravimas vienas su vienu, mentoriaus paskyrimo etapas, mokymosi ir patirties perdavimo procesas, yra vertinimas bei refleksija, ir yra mokymų pabaiga. Mentorystės programa pasižymi trumpalaikiškumu, formalumu, kartais procese pasireiškia kaip šešėliavimo mentorystės forma.

3.2.5 Tyrimo ekspertų mentorystės asmeninė patirtis

Atliekant tyrimą taip pat buvo tikimasi, kad vertinant ekspertų asmeninę patirtį mentorystėje, bus gauta naudingos informacijos ir įžvalgų apie jų pačių turėtą praktiką, kas padėtų atskleisti veiksmingus mentorystės metodus gamybinės įmonės kontekste.

Iš tyrimo dalyvių interviu ištraukų žinoma, kad dalis ekspertų į įmonę atėjo dirbti į vadovaujančias pareigas, tad darbo specifikos bei pareigų reikalavimų teko mokytis darbo eigoje. Ekspertai atskleidė, kad: <...> *atėjau į naujai sukurta darbo vietą, kurioje jau reikėjo mano kompetencijų, aš turėjau darbo gamybinėje įmonėje patirties* [E11], <...> *reikėjo pačiam kurti pareigybės darbą, atėjau iš karto į vadovo pareigas, turėjau žinių, o specifinių kompetencijų gavau dirbant* [E8], <...> *gamybinių niuansų mokiausi iš karto praktikuojant* [E1]. <...> *taip praktikoje ir mokaisi ir tobulėji* [E3], <...> *Mokinausi ir kūriau dirbant* [E6]. Taigi šios ekspertų interviu ištraukos atskleidė, kad tyrimo dalyviai atėję dirbti į vadovaujančias pareigas, tobulėjo ir mokėsi dirbdami ir naujose pareigybėse pritaikė savo ankstesnes žinias ir patirtį.

Tyrimo ekspertai taip pat minėjo, kad jų darbo patirtis įmonėje ne prasidėjo nuo nulio, jie visgi turėjo vertingų žinių ir gebėjimų bei patirties <...> *patirties turėjau iš ankstesnės darbovietės* [E1] <...> *Perskaičiau daug literatūros įgydamas reikiamų žinių ir ankstesnių darboviečių patirtis* [E4] <...> *Buvau jau patyręs specialistas* [E5], <...> *Turėjau <...> patirties, nebuvo žalias* [E12]. Būtų galima manyti, kad neturėdami mentoriaus ir nedalyvaujant mentorystės programoje, tačiau patirties

turintys tyrimo dalyviai taip pat gebėjo gana efektyviai mokytis iš kolegų patirties ir aktyviai siekti asmeninio tobulėjimo ir karjeros gamybinėje įmonėje.

Tyrimo metu buvo nustatyta, jog keturi iš dvylikos ekspertų padarė karjerą gamybinėje įmonėje X. Vienas iš ekspertų atskleidė savo sėkmės istoriją, kad nuo meistro pareigų pakilo iki gamybos vadovo: <...> *atėjau meistrauti* [E2]. Kita ekspertas mini, kad tapo tiekimo padalinio vadovu, pradėjusi dirbti nuo pavaduotojo pareigų: <...> *atėjau tiekimo padalinio vadovo pavaduotojos pareigom* [E3]. Techninio padalinio vadovo pavaduotojas mini, kad jo darbo istorija įmonėje prasidėjo nuo paprasto darbo ceche: <...> *Pradėjau darbą technikų padalinyje ceche* [E5]. Tyrimo ekspertas, kuris tapo pamainos lyderiu gamybiniame padalinyje irgi pradėjo darbą nuo žemesnių pareigų: <...> *Atėjau dirbti į cechą* [E10]. Atskleistos istorijos parodo, kad tyrimo dalyviai įmonėje gavo patirties, įgūdžių, turėjo tikslą siekti daugiau, o mokytojai – mentoriai suvaidino motyvacinę vaidmenį.

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad tie darbuotojai, kurie pakilo pareigose, turėjo stiprų palaikymą iš tiesioginio vadovo pusės: <...> *kai atsirado galimybė pakilti pareigose, jau turėjau gerą įdirbį, užsispyrimą ir direktoriaus palaikymą, kuris patikėjo manimi, paskatino perimti vadovavimą padalinyje* [E3], <...> *vadovas stipriai padėjo vėliau, kai atsirado karjeros galimybė tapti padalinio vadovo pavaduotoju* [E5], <...> *tapau komandos lyderiu* <...> *labai padėjo gamybos vadovė, drąsindavo, palaikydavo* [E10]. Galima, manyti, kad kai kuriais atvejais mentorystės užuominos įmonėje X pasireiškė ne darbuotojų pradinio mokymo etape, o jų tolimesnio tobulėjimo bei augimo.

Tyrimo metu dauguma ekspertų akcentuoja, kad darbo įmonėje X pradžioje mentoriaus neturėjo: <...> *mentoriaus neturėjau, viskas per asmeninę praktiką, gebėjimus* [E3], <...> *mentoriaus neturėjau* [E4, E6, E11], <...> *mentoriaus praktiškai neturėjau* [E5], <...> *pradžioje direktorius mokino ir šefavo, bet jis tikrai nebuvo mentorius* [E8].

Tyrimo ekspertai, kurie neturėjo mentoriaus, įvairiai pasisakė dėl mentoriaus įtakos jų integracijos įmonėje X procesui, santykiams su kolegomis ar įsitraukimui į darbą, kuomet toks būtų priskirtas: <...> *Jeigu savo laiku toks būtų paskirtas, nemanau, kad adaptacija ar mokymo procesas būtų greitesnis ar efektyvesnis* [E11], <...> *pirminei informacijai, susibendravimo su kolektyvu, tai manau, kad užteko iš direktoriaus* [E6], <...> *Ko reikėjo, tai tik susipažinti su įmonės X kultūra bei tam tikrais niuansais, tad personalo vadovas suteikė reikalingos bendros informacijos* [E11].

Vienas iš tyrimo ekspertų paminėjo, kad matytų naudą turėdamas mentorių ar dalyvaudamas mentorystės programoje tik tobulinant savo įgūdžius bei kompetencijas vadovavimo srityje: <...> *Mentorius būtų naudingas, jeigu būtų galimybę mokintis ir didinti savo, kaip vadovo kompetencijas. Augti kaip vadovas* [E6].

Kiti tyrimo ekspertai atskleidė, kad mentoriaus turėjimas suteiktų jiems psichosocialinės paramos: <...> *tai tikrai palengvintų ir sutrumpintų* <...> *įsivažiavimo laikotarpį* [E1], <...> *žinoma,*

būtų daug ramiau, be streso ir efektyviau [E2], <...> mano patirtis buvo pilna iššūkių <...> pirmi mėnesiai buvo gana sunkūs, reikėjo greitai orientuotis situacijose [E1].

Tyrimo dalyviai mini, kad aktuali būtų buvusi ir psichologinė parama: *<...> per vieną pamainą supažindino gamybos vadovas su darbinio procesu ir jau sekančią pamainą dirbau viena [E2], mokymai buvo labai trumpi [E6]. Akivaizdu, kad mentoriaus palaikymas tokiu atveju galėtų padėti sumažinti streso lygį, skatinti pasitikėjimą savimi ir suteikti emocinę paramą, kad naujokas jaustųsi labiau pasirengęs susidoroti su nauja darbina aplinka ir naujais iššūkiais.*

Analizuojant toliau, tyrimo atsakymai atskleidė, kad įsidarbinus įmonėje X, vis tik ne visų ekspertų patirtis, buvo vienoda. Dalis ekspertų visgi turėjo tam tikrą mentorių, arba kaip jau yra atskleista pačiame tyrime, jog mentorystės procesas įmonėje X yra labiau siejamas su naujokų mokymais, tai ekspertai mini, kad turėjo tam tikrų mokytojų: *<...> turėjau mokytoją, tai buvo tiesioginis vadovas <...> kuravo tai vadovas, visada turėjau galimybę pasiteirauti, pasitarti <...> pataisydavo <...> patardavo <...> mokino, ir globojo, ir skatino, ir drąsino [E7] <...> Kai atėjau, tai turėjau mentorių, tai buvo tiesioginis vadovas [E9], <...> turėjau mokytoją [E10].*

Interviu dalyvių taip pat pastebima, kad mokymosi eigoje savo patirtimi su jais dalijosi jų kolegos: *<...> kažkiek kolegos aiškino [E5] <...> Mokino kolegos, ir ne vienas, o visi, kas dirbo pagal mano specialybę [E12].*

Tarp tyrimo ekspertų pasitaikė atvejų, kuomet pirminiame etape mokė įmonės direktorius: *<...> pagalbos turėjau iš įmonės direktoriaus [E6], <...> direktorius mokino ir šėfavo [E8], <...> Informaciją apie pačią įmonę, procesus <...> gavau iš direktoriaus [E1].*

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad tyrime dalyvavusių ekspertų darbinė patirtis yra gana įvairi, jie atskleidė skirtingą savo asmeninę patirtį pradėjus dirbti įmonėje. Taip pat pastebima, kad ekspertai nedalyvavo mentorystėje arba mentorystės programose, kas galėjo turėti įtakos jų požiūriui į šių programų vystymą įmonėje X bei jos vertinimui.

IŠVADOS

1. Nagrinėjant mokslinę literatūrą pastebėta, jog mentorystė turi gilią šaknis istorijoje ir sparčiai augančią populiarumo tendenciją šiuolaikiniame pasaulyje. Mentorystė vykdoma įvairiose žmonių veiklos srityse. Mentorystę galima apibūdinti kaip mokymosi ir įsitraukimo procesą ar būdą, žinių ir įgūdžių perdavimo procesą, tai santykiai, kuomet siekiama tobulėjimo ir pažangos, patirties ar pagalbos karjerai konstruoti. Tai dviejų asmenų, mentoriaus ir besimokančiojo, bendravimo procesas, ir dažnu atveju jų santykius inicijuoja organizacijos, siekiant veiklos, susijusios su organizacijos žmogiškaisiais ištekliais, rezultatų gerinimo.

2. Mokslinės literatūros analizė leido atskleisti, kad mentorystės programa yra laikoma kaip efektyvi priemonė sprendžiant įmonės klausimus, susijusius su darbuotojų trūkumu ir kaita, naujų darbuotojų pritraukimu ir išlaikymu, darbuotojų lojalumo įmonei didinimu, įmonės darbinės aplinkos ir kultūros stiprinimu.

3. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad gamybinės įmonės X kontekste vyrauja kiek siauresnis mentorystės reiškinio bei jos naudos suvokimas, mentorystė labiau siejama su patyrusio darbuotojo patirties perdavimu bei naujo darbuotojo mokymo procesu, kuris yra apribotas bandomuoju laikotarpiu. Dėl to mentorystės programa pasižymi trumpalaikiškumu – trukmė nuo 1,5 mėn. iki 3 mėn. Tolimesnis darbuotojų palaikymas būna pavieniais atvejais, kuomet darbuotojas pasižymi perspektyva bei iniciatyva, kai esant laisvoms, didesnės kvalifikacijos reikalaujančioms vietoms, bandoma panaudoti vidinius įmonės žmogiškųjų išteklių resursus.

4. Vertinant įmonės X mentorystės programos naudą, buvo atskleista, kad didžiausia nauda yra besimokančiajam – mentorystė jam padeda pasiekti užbrėžtus tikslus greičiau, kokybiškai bei efektyviai, tai leidžia integruotis į įmonės veiklą, galima siekti didesnio atlygio, gauti naujas žinias ar techninių įgūdžių, kelti kvalifikaciją. Tuo tarpu naudą įmonei galima apibūdinti kaip netiesioginę, yra nustatyta, kad įmonės mentorystės programai keliamas tikslas – darbuotojų mokymasis ir integracija.

5. Nustatyta, kad tyrimo ekspertai įmonės esamą mentorystės programą vertina kaip tinkama įmonės tikslams pasiekti. Tolimesnis programos vystymasis matomas tik esant įmonės vadovybės palaikymui.

6. Įvertino mentorius įmonėje X apibūdinamas, kaip patyręs darbuotojas, įmonėje dirbantis virš dešimt metų, turintis specialių profesinių žinių, pasižymi komunikaciniais įgūdžiais ir geba efektyviai perteikti informaciją, nuoširdžiai atliekantis savo, kaip mokytojo, funkcijas, kurios susiformavo per asmeninę patirtį. Įmonėje nėra mentorių motyvacinės sistemos, todėl mentoriai atlieka savo funkcijas iš altruistinių paskatų.

7. Tyrime dalyvavo konkrečios įmonės ekspertai, todėl tyrimo išvados ir rezultatai yra sietini tik su įmone X ir negali būti naudojami apibendrinimui. Darbo tyrime dalyvavo vyresnio amžiaus

ekspertai, kurie neturėjo dalyvavimo patirties mentorystės programose, kas galėjo turėti subjektyvaus įvertinimo tam tikrais aspektais.

PASIŪLYMAI

1. Atsižvelgiant į tai, kad įmonė neturi patvirtintos visai įmonei galiojančios mentorystės programos, įmonės vadovybei siūloma atlikti mentorystės programos poreikio ir naudos įvertinimą.
2. Įmonės vadovybei poreikiui pasitvirtinus, įdiegti vieningą, visiems padaliniams galiojančią, mentorystės programą, įvertinus padalinių poreikius bei specifikas nustatyti tikslus ir aiškias gaires bei užtikrinti, kad visi naujai atėję darbuotojai turėtų vienodas pasiruošimo galimybes bei perspektyvos viziją.
3. Įmonės vadovybei pritarus, mentorystės programą oficialiai įtraukti į įmonės personalo valdymo ir vystymo planą, jeigu toks yra patvirtintas įmonėje.
4. Siekiant užtikrinti mentorystės programos efektyvumą, įmonėje reikalingas programą administruojantis ir koordinuojantis atsakingas etatas, kuris būtų pavaldus įmonės direktoriui ir būtų arti gamyboje dirbančio kolektyvo, matytų poreikį iš vidaus, pagal tai būtų galima atlikti programos korekcijas, ją adaptuoti ir tobulinti pagal naujas praktikas ir situacijas.
5. Svarbu sukurti galimybes nuosekliai kelti mentorių kvalifikaciją, organizuoti mokymus, nustatyti jų periodiškumą. Taip pat tam reiktų sukurti materialinę (įvertinus riziką ir pripratimo efektą) ar nematerialinę mentorius skatinančią sistemą, lygiagrečiai, ir mentorių vertinimo sistemą. Ši rekomendacija skiriama programą administruojančiam ir koordinuojančiam etatui, jeigu toks būtų patvirtintas įmonės vadovybės.
4. Kadangi tyrimo metu buvo pastebėta, kad akivaizdžiai trūksta mentorystės kultūros palaikymo įmonėje, vadovai tiesiogiai turėtų aktyviai reikšti jos palaikymą. Tai galėtų reikštis per mentorių pasiekimų paskelbimus, pvz., – kiek turėjo mokinių, koks mokymų rezultatas, kiek darbuotojų įsitvirtino įmonėje ir pan., kelti mentoriaus statusą įmonėje.
5. Mokymų efektyvumui stiprinti reikia paruošti vaizdinę mokymų medžiagą – įrašai, skaidrės, kas lestų lengviau įsisavinti reikiamą informaciją, kaupti situacijų ir atvejų fondą, nuolat atnaujinti informacijos bazę, kad pasikeičiant mentoriui, įmonėje išliktų vertinga patirčių bazė. Įvardinta rekomendacija siūloma priskirti programą administruojančiam ir koordinuojančiam etato kompetencijai.

LITERATŪRA

1. Aladejana, A., Aladejana, F., & Ehindero, S. (2006). An Analysis of Mentoring Relationships Among Teachers: A Case Study of Obafemi Awolowo University, Ile-Ife, Nigeria. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(1), 20–30.
2. Allen, T. D., & Eby, L. T. (2007). Common Bonds: An Integrative View of Mentoring Relationships. In *The Blackwell Handbook of Mentoring* (pp. 397–419). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1111/b.9781405133739.2007.00024.x>.
3. Allen, T., & O'Brien, K. (2006). Formal mentoring and organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17, 43–58. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1160>.
4. Amanda, W., & Akpana, E. A. (2023). Mentoring And Employee Productivity in Organization. *Scholarly Journal of Social Sciences Research*, 2(2), 11–23.
5. Ambrosetti, A. (2010). Mentoring and Learning to Teach: What do Pre-service Teachers Expect to Learn From Their Mentor Teachers? *International Journal of Learning*, 17, 117–132. <https://doi.org/10.18848/1447-9494/CGP/v17i09/47254>.
6. Ambrosetti, A., Dekkers, J. (2010). The Interconnectedness of the Roles of Mentors and Mentees in Pre-service Teacher Education Mentoring Relationships. *Australian Journal of Teacher Education*, 35(6). <https://doi.org/10.14221/ajte.2010v35n6.3>.
7. Anne, B., & Ian, M. (2007). *Facilitating Reflective Learning In Higher Education*. McGraw-Hill Education (UK).
8. Arthur, M. B., Kram, K. E. (1985). Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 454. <https://doi.org/10.2307/2392687>.
9. Arthurs, J., Graham, I. M., Hancock, G., & Brundle, T. (2021). *Mentoring Scientists and Engineers: The Essential Skills, Principles and Processes* (1st ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003154648>.
10. Baran, M., & Zarzycki, R. (2021). Key effects of mentoring processes—Multi-tool comparative analysis of the career paths of mentored employees with non-mentored employees. *Journal of Business Research*, 124, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.032>.
11. Brondyk, S., & Searby, L. (2013). Best practices in mentoring: Complexities and possibilities. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2, 189–203. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-07-2013-0040>.
12. Dirks, J. (2021). Alternative Approaches to Mentoring. *Critical Care Nurse*, 41, e9–e16. <https://doi.org/10.4037/ccn2021789>.
13. Douglas, C. V. (1997). *Formal mentoring programs in organizations: an annotated bibliography*. Greensboro: Center for Creative Leadership.

14. Dudina, E. (2017). Mentoring as an educational activity: Essential characteristics and structure. *Novosibirsk State Pedagogical University Bulletin*, 7, 25–36. <https://doi.org/10.15293/2226-3365.1705.02>.
15. Dzikowski, J. (2013). Mentoring and Leadership Development. *The Educational Forum*, 77(3), 351–360. <https://doi.org/10.1080/00131725.2013.792896>.
16. Fowler, J., & O’Gorman, J. (2005). Mentoring Functions: A Contemporary View of the Perceptions of Mentees and Mentors. *British Journal of Management*, 16. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00439.x>.
17. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: interviu*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
18. Garvey, B. (2007). *The Developments in Mentoring Research*. Prieiga per internetą: <https://scottishmentoringnetwork.co.uk/assets/downloads/resources/Developments-in-Mentoring-Research.pdf>.
19. Garvey, B. (2023). Chapter 1- Mentoring Origins and Evolution (2023). *Making Connections*. Paper 3. Prieiga per internetą: <https://digitalcommons.usu.edu/makingconnections/3>.
20. Giedraitis, A., & Stašys, R. (2023). Didelės gamybos įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos modelis. *Regional Formation and Development Studies*, 36–45. <https://doi.org/10.15181/rfds.v36i1.2509>.
21. Gilbreath, B., Rose, G. L., Dietrich, K. E. (2008). Assessing mentoring in organizations: An evaluation of commercial mentoring instruments. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 16(4), 379–393. <https://doi.org/10.1080/13611260802433767>.
22. Gisbert-Trejo, N., Landeta, J., Albizu, E., Fernández-Ferrín, P. (2019). Determining effective mentor characteristics in inter-organizational mentoring for managers: An approach based on academics’ and practitioners’ perspectives. *Industrial and Commercial Training*, 51(2), 85–103. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2018-0051>.
23. Grocutt, A., Gulseren, D., Weatherhead, J. G., & Turner, N. (2022). Can mentoring programmes develop leadership? *Human Resource Development International*, 25(4), 404–414. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1850090>.
24. Guptan, S. U. (2018). *Mentoring 2.0: a practitioner’s guide to changing lives*. New Delhi: SAGE Publications India.
25. Hall, W. A., Liva, S. (2021). Mentoring as a transformative experience. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 29(1), 6–22. <https://doi.org/10.1080/13611267.2021.1899583>.
26. Hester, J.P., & Setzer, R. (2013). Mentoring: Adding Value to Organizational Culture. *The Journal of Values-Based Leadership*, 6, 4. <https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol6/iss1/4>.

27. Hilali, K., Al Mughairi, B., Kian, M., Karim, Dr. A. (2020). Coaching and Mentoring. Concepts and Practices in Development of Competencies: A Theoretical Perspective. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v10-i1/6991>.
28. Hodgson, A. K., & Scanlan, J. M. (2013). A Concept Analysis of Mentoring in Nursing Leadership. *Open Journal of Nursing*, 03(05), Article 05. <https://doi.org/10.4236/ojn.2013.35052>.
29. Hopkins S., Brooks. S. A., Yeung A. (2020). *Mentoring to Empower Researchers*. SAGE Publications Ltd. (p. 113-118).
30. Irby, B. J., Boswell, J. (2016). Historical Print Context of the Term, “Mentoring.” *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 24(1), 1–7. <https://doi.org/10.1080/13611267.2016.1170556>.
31. Johnson, W. B., Ridley, C. R. (2018). *The elements of mentoring: 75 practices of master mentors*. New York: St. Martin’s Press.
32. Jenkinson, K. A., Benson, A. C. (2016). Designing Higher Education Curriculum to Increase Graduate Outcomes and Work Readiness: The Assessment and Mentoring Program (AMP). *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 24(5), 456–470. <https://doi.org/10.1080/13611267.2016.1270900>.
33. Kardelis, K. 2002. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
34. Kahle-Piasecki, L. (2011). Making a Mentoring Relationship Work: What is Required for Organizational Success. *Journal of Applied Business and Economics*, 12, 46 – 56.
35. Kantola, J., & Penttilä, S. (2023). What drives mentors? The role of benevolence in mentoring motives. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 1–12. <https://doi.org/skaitykla.mruni.eu/10.1080/00313831.2023.2229371>.
36. Kostovich, C., Thurn, K. (2006). Connecting: perceptions of becoming a faculty mentor. *International Journal of Nursing Education Scholarship*. 3 (1). <https://doi.org/10.2202/1548-923X.1148>.
37. Kram, K. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 608–625. Prieiga per internet: <https://doi.org/10.2307/255910>.
38. Kram, K. E., & Higgins, M. C. (2009). *A New Mindset on Mentoring: Creating Developmental Networks at Work*. Massachusetts Institute of Technology.
39. Lagacé-Roy, D., Knackstedt, J. (2007). *Mentoring Handbook*.
40. Lukošius, T., Tolutienė, G. (2021). Mentorius veiklos raiškos realijos ir perspektyvos: Lietuvos policijos mokyklos atvejo analizė. *Studijos – verslas – visuomenė: dabarties ir ateities įžvalgos: tarptautinės konferencijos mokslinių straipsnių rinkinys*, 6, 91–105. <https://doi.org/10.52320/svv.v0iVI.197>.

41. Mak, B. (2020). The College Mentoring Experience—A Hong Kong Case Study. In *The Wiley International Handbook of Mentoring* (pp. 283–308). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119142973.ch18>.
42. Malota, W. (2017). Motivational Factors to be a Mentor in Formal Mentoring in Organisations. The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Propensity to Mentor. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 25, 119–143. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.210>.
43. Marabesi, A. O., Kelsey, K. D., Ajayi, D. (2023). Case study of a pilot mentoring program in transdisciplinary sciences. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 31(3), 403–420. <https://doi.org/10.1080/13611267.2023.2202474>.
44. Megginson, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P., Garret-Harris, R. (2006). *Mentoring in action: A practical guide*. London and Philadelphia: Kogan Page.
45. Merrik, L. (2017). *How coaching & mentoring can drive success in your organization*. Mentoring software. *Prieiga per internetą*: <https://chronus.com/>.
46. Mueller, A. (2020). Mentoring in Action Model—Exploring the Mentoring Process in Nebraska Extension. *The Journal of Extension*, 58(5). <https://doi.org/10.34068/joe.58.05.22>.
47. Mullen, C. (2016). Alternative Mentoring Types. *Kappa Delta Pi Record*, 52, 132–136. <https://doi.org/10.1080/00228958.2016.1191901>.
48. Mullen, C., & Klimaitis, C. (2019). Defining mentoring: A literature review of issues, types, and applications. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1–17. <https://doi.org/10.1111/nyas.14176>.
49. Murray, M. (2006). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring process*. San Francisco: Jossey-Bass.
50. Nabi, G., Walmsley, A., & Akhtar, I. (2021). Mentoring functions and entrepreneur development in the early years of university. *Studies in Higher Education*, 46(6), 1159–1174. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1665009>.
51. Ng, Y. X., Koh, Z. Y. K., Yap, H. W., Tay, K. T., Tan, X. H., Ong, Y. T., Tan, L. H. E., Chin, A. M. C., Toh, Y. P., Shivananda, S., Compton, S., Mason, S., Kanavarar, R., & Krishna, L. (2020). Assessing mentoring: A scoping review of mentoring assessment tools in internal medicine between 1990 and 2019. *PLOS ONE*, 15(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232511>.
52. Nicholls, D. (2009). Qualitative Research: Part Three – Methods. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16, In press. <https://doi.org/10.12968/ijtr.2009.16.12.45433>.
53. Nunan, J., Ebrahim, A., & Stander, M. (2023). Mentoring in the workplace: Exploring the experiences of mentor–mentee relations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2067>.

54. Othman, J., & Senom, F. (2019). *Professional Development through Mentoring*. <https://doi.org/10.4324/9780429433092>.
55. Paulikienė, S. (2015). Veiksmingos mentorystės samprata. *Andragogy*, 5(0), 111–126. <https://doi.org/10.15181/andragogy.v5i0.966>.
56. Pfund, C., Byars-Winston, A., Branchaw, J., Hurtado, S., Eagan, K. (2016). Defining Attributes and Metrics of Effective Research Mentoring Relationships. *AIDS and Behavior*, 20(Suppl 2), 238–248. <https://doi.org/10.1007/s10461-016-1384-z>.
57. Pflaum, S., Wüst, L. (2019). Der Mentoring Kompass für Unternehmen und Mentoren. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22530-8>.
58. Poulsen, K. M. (2013). Mentoring programmes: Learning opportunities for mentees, mentors, organisations, and society. *Industrial and Commercial Training*, 5(0), 2-10, Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/263601999>.
59. Poulsen, K., Clutterbuck, D., & Kochan, F. (2012). *Developing Successful Diversity Mentoring Programmes*.
60. Railienė, A. *Mentorystė ir jos formos – kaip pasirinkti tinkamą mentorį?* (n.d.). Prieiga per internetą: <https://sc.bns.lt/view/item/460066> (žiūrėta 2024.04.04).
61. Radzevičienė, A., & Bernatavičiūtė, G. (2020 m. vasario 12 d.). *Vertės pasiūlymo adaptavimas tikslinėms darbuotojų grupėms darbdavio prekės ženklo kūrimo kontekste*. 23-iosios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija, Vilnius. <https://doi.org/10.3846/vvf.2020.002>.
62. Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage Publications, Inc.
63. Rekomendacijos dėl Valstybės tarnautojų adaptacijos. Žiūrėta 2024 m. sausio 31 d. <https://portalas.vtd.lt/upload/Rekomendacijoms/Rekomendacijos%20dėl%20valstybes%20tarnautoju%20adaptacijos.pdf>.
64. Roberts, A. (2000). Mentoring Revisited: A phenomenological reading of the literature. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 8(2), 145–170. <https://doi.org/10.1080/713685524>.
65. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija.
66. Shah, M. H., bin Othman, A. R., bin Mansor, M. N. (2016). Mentoring and Organizational Performance: A Review of Effects of Mentoring on Small and Medium Enterprises. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(2), 143-158. Prieiga per internetą: <https://publishing.globalcsr.org/ojs/index.php/jbsee/article/view/31>.

67. Sanfey, H., Hollands, C., Gantt, N. L. (2013). Strategies for building an effective mentoring relationship. *The American Journal of Surgery*, 206(5), 714–718. <https://doi.org/10.1016/j.amjsurg.2013.08.001>.
68. Schatz-Oppenheimer, O. (2017). Being a mentor: Novice teachers' mentors' conceptions of mentoring prior to training. *Professional Development in Education*, 43(2), 274–292. <https://doi.org/10.1080/19415257.2016.1152591>.
69. Shchipeleva, I., Markovskaya, E., Kretenchuk, O., Chemisova, O. (2021). Mentoring in the Rostov-on-Don anti-plague institute and information link between generations. *Medical Herald of the South of Russia*, 12, 89–97. <https://doi.org/10.21886/2219-8075-2021-12-1-89-97>.
70. Smith, A. A. (2007). Mentoring for experienced school principals: Professional learning in a safe place. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 15(3), 277–291. <https://doi.org/10.1080/13611260701202032>.
71. Stankevičienė, K., Monkevičienė, O. (2006). Mokymo praktikos vadyba: mentoriavimo kompetencijos. *Vilniaus pedagoginis universitetas: Vaikystės studijų katedra*, 61–67.
72. Stapley, E., Town, R., Yoon, Y., Lereya, S. T., Farr, J., Turner, J., Barnes, N., & Deighton, J. (2022). A mixed methods evaluation of a peer mentoring intervention in a UK school setting: Perspectives from mentees and mentors. *Children and Youth Services Review*, 132, 106327. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2021.106327>.
73. Starr, J. (2010). *The Coaching Manual*. Gosport: Ashford Colour Press Ltd.
74. Templeton, N. R., Jeong, S., Villarreal, E., Kannan, S. (2021). Editorial overview: mentoring for targeted growth in professional practice. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 29(4), 349–352. doi: 10.1080/13611267.2021.1962589.
75. Templeton, N. R., Jeong, S., Villarreal, E., Kannan, S. (2022). Editorial overview: Mentoring in context. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 30(5), 499–502. <https://doi.org/10.1080/13611267.2022.2138001>.
76. Waaland, T. (2023). Workplace mentoring: Investigating the influence of job characteristics on mentoring. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 21(1), 147–165. <https://doi.org/10.24384/y573-v883>.
77. Zachary, L. J. (2000). *The Mentor's guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
78. Zakarienė, J. (2021). Žmogiškieji ištekliai – esminis įmonių konkurencinio pranašumo šaltinis. *Studijos kintančioje aplinkoje* (p. 23 – 31), Vilnius: Lietuvos ekonomikos dėstytojų asociacija.
79. Želvys, R., Čigienė, S. (2016). Management of the Mentoring Process in Vilnius City Secondary Schools. *Pedagogika*, 123(3), 55–66. <https://doi.org/10.15823/p.2016.33>.
80. Žydzūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

81. Zinkevičiūtė, V., Vasilaiskas, A. (2013). *Gamybos logistika. Gamybos vadyba* (p. 59 – 71). Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
82. Žukauskaitė, I. (2014). Mentorystė ir naujų darbuotojų socializacija: laikas galvoti apie mantorių atranką? *Acta Paedagogica Vilnensia*, 33(0), 79–95. <https://doi.org/10.15388/ActPaed.2014.33.4390>.
83. Барбасова, Д. (2013). Наставничество в современной корпоративной среде. *Молодой ученый*, 57, Article 57. *Prieiga per internetą*: <https://moluch.ru/archive/57/7877/>.
84. Башарина, О. (2018). Наставничество как стратегический ресурс повышения качества профессионального образования. *Инновационное Развитие Профессионального Образования*, 3 (19). *Prieiga per internetą*: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kak-strategicheskiy-resurs-povysheniya-kachestva-professionalnogo-obrazovaniya>.
85. Блинов, В., Есенина, Е. (2015). Наставники на производстве: инженеры опыта. *Образовательная Политика*, 1 (67), 54-57. *Prieiga per internetą*: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavniki-na-proizvodstve-inzhenery-opyta/viewer>.
86. Галимова, А., Поколова, М. (2023). Методы наставничества, применяемые в современных компаниях. *Экономика и Бизнес: Теория и Практика*, 1-1 (95), Article 1-1 (95). doi:10.24412/2411-0450-2023-1-1-87-91.
87. Гулюкина, П., Шарыкина, К. (2017). Менторство: история и современность. 93–99. *Prieiga per internetą*: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32486774>.
88. Зёлко, А. (2018). *Mentoring case: Компендиум для начинающих наставников*. *Prieiga per internetą*: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35692192>.
89. Ищенко, В., Болтышева, А. (2020). Искусствоведение. Гуманитарный научный вестник, №11, 111-123.
90. Караджова, З. (2017). Тренинг, менторство и коучинг—Инструменты концепции „Обучение на протяжении всей жизни“. *Prieiga per internetą*: <https://cyberleninka.ru/article/n/trening-mentorstvo-i-kouching-instrumenty-kontseptsii-obuchenie-na-protyazhenii-vsey-zhizni>.
91. Локтюхина, Н, Назарова, У., Шабеева, С. (2019). Актуальные проблемы развития системы наставничества на промышленных предприятиях. *Prieiga per internetą*: <https://www.researchgate.net/publication/338384530>.
92. Никитина, В. (2013). Роль наставничества в современном образовании. *Отечественная и Зарубежная Педагогика*. *Prieiga per internetą*: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-nastavnichestva-v-sovremennom-obrazovanii>.
93. Парслоу, Э., Линдхем, М. (2021). *Коучинг и наставничество. Практические методы обучения и развития*. ООО „Библос“.
94. Парслоу, Э., Рэй, М. (2003). *Коучинг в обучении: практические методы и техники*. ЗАО Издательский дом “Питер”.

95. Сизоненко, Р. В. (2022). Наставничество на производстве: поиск оптимальной модели. *Prieiga per internetą*: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-na-proizvodstve-poisk-optimalnoy-modeli>.
96. Челнокова, А., Тюмасева, З. (2018). Эволюция системы наставничества в педагогической практике. *Prieiga per internetą*: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-sistemy-nastavnichestva-v-pedagogicheskoy-praktike>.
97. Урмина, И. А., & Горелова, Н. Н. (2010). Наставничество, его значение в истории и современности. *Социальная политика и социология*. *Prieiga per internetą*: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17054273>.
98. Фаляхов, И. (2016). Диверсификация моделей наставничества: Ментор, тьютор, коуч, фасилитатор и идентификация их готовности к осуществлению наставнической деятельности. *Казанский Педагогический Журнал*, 2-1 (115), 45–49.
99. Фролова, А., Болдырева, Н. (2019). Проблема наставничества в работе с новичками. *Вестник Университета Мировых Цивилизаций*, 10 (2 (23)), 102-109. *Prieiga per internetą*: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-nastavnichestva-v-rabote-s-novichkami>.
100. Шабанова М., Павлова М., Патронова Н., Овчинникова Р. (2020). История и перспективы развития наставничества. *Сборник тезисов докладов международной научной конференции*, 46-48. *Prieiga per internetą*: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_43997986_10687692.pdf.

Ostapenko E. Mentorystės programos taikymas gamybinėje įmonėje X: Atvejo analizė / Magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. Aistė Dromantaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, Vadybos ir politikos mokslų institutas, 2024 – 83 p.

ANOTACIJA

Baigiamajame darbe tiriamas mentorystės fenomenas bei mentorystės programos taikymo ypatumai gamybinės įmonės kontekste. Teorinėje dalyje nagrinėjama mentorystės raidos genezė, samprata, rūšys, uždaviniai, mentorystės procesas, mentorystės programos reikšmė įmonėje. Metodologinėje dalyje pateikiama tyrimo metodika, apibūdinama tiriama įmonė. Tiriamojoje dalyje pagal tyrimo duomenų bazę nustatomas įmonės X mentorystės programos praktinis modelis, jo taikymo ypatumai, identifikuojami programos trikdžiai bei nauda. Pabaigoje pateikiamos išvados bei rekomendacijos.

Raktiniai žodžiai: mentorystė, mentorystės nauda, mentorystė organizacijoje, mentorystės programos, gamybinė įmonė.

Ostapenko E. Application of a mentoring program in a manufacturing company X: Case study / Master's thesis. Head prof. dr. Aiste Dromantaite. – Vilnius: Mykolo Romerio University, Faculty of Public Management and Business, Institute of Management and Political Sciences, 2024 – 83 p.

ANNOTATION

This thesis explores the concept of mentoring and the peculiarities in application of the mentoring program in the setting of a manufacturing company. The theoretical part examines the genesis of mentoring development, concept, types, tasks, mentoring process, and significance of the mentoring program in a company. In the methodological part, the research methodology is presented and the investigated company is described. In the research part, based on the research database, the practical model of company X's mentoring program is determined; peculiarities of its application, disturbances and benefits of the program are identified. Finally, conclusions and recommendations.

Keywords: mentoring, benefits of mentoring, mentoring in an organization, mentoring programs, manufacturing company.

SANTRAUKA

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje konkurencija auga ir darosi vis aštresnė, o darbuotojų lojalumas organizacijai tendencingai silpnėja, dėl to organizacijoms vis sunkiau yra išlaikyti stiprią, profesionalią ir lojalią darbuotojų komandą. Tampa svarbu tinkamai integruoti darbuotoją į organizaciją, parodyti jo augimo, kaip profesionalo, perspektyvas, suteikti profesinės informacijos ir pasidalinti patirtimi. Vienas iš tokių informacijos žinių ir patirties perdavimo įrankių laikoma mentorstė.

Problema – Pažymėtina, kad įmonėje X nepakankamai dėmesio skiriama darbuotojų integravimo ir socializavimo bei jų tolimesnio išlaikymo įmonėje įrankiams, nesuformuoti darbuotojų profesinio ir asmeninio tobulėjimo procesai. Įmonė X susiduria su nuolatine darbuotojų kaita, kvalifikuotų darbuotojų trūkumu, kas kenkia darbo efektyvumui bei produktyvumui.

Darbo tikslas – Ištirti įmonės X mentorstės programos praktinį modelį, vertinant jos naudą darbuotojams ir įmonei.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti mentorstės ir mentoriaus sampratą, išanalizuoti mentoriaus veiklos teorines prielaidas.
2. Nustatyti mentorstės naudą bei jos taikymo specifiką gamybinės įmonės kontekste.
3. Išnagrinėti įmonės X mentorstės programos praktinį modelį, įvertinti taikymo trikdžius bei naudą.
4. Atskleisti įmonės X vadovaujančių darbuotojų požiūrį į mentorstės proceso raišką įmonėje.
5. Įvertinti mentorstės programos taikymo perspektyvą įmonėje X, pateikti pasiūlymus.

Darbo tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, kokybinis tyrimas – iš dalies struktūruotas interviu, tyrimo duomenų bazės analizė.

Baigiamajame darbe tiriamas mentorstės fenomenas bei mentorstės programos taikymo ypatumai gamybinės įmonės kontekste. Teorinėje dalyje nagrinėjama mentorstės raidos genezė, samprata, rūšys, uždaviniai, mentorstės procesas, mentorstės programos reikšmė įmonėje. Metodologinėje dalyje pateikiama tyrimo metodika, apibūdinama tiriama įmonė. Tiriamojoje dalyje pagal tyrimo duomenų bazę nustatomas įmonės X mentorstės programos praktinis modelis, jo taikymo ypatumai, identifikuojami programos trikdžiai bei nauda. Pabaigoje pateikiamos išvados bei programos tolimesniai palaikymui ir tobulinimui rekomendacijos. Tyrimas atskleidė, jog įmonėje X nėra patvirtintos vieningos mentorstės programos; darbuotojų mokymai bei patirties perdavimas padaliniuose vyksta skirtingai, pagal istoriškai susiklosčiusias tvarkas; mentorstės programos nauda siejama su nauda besimokančiam. Išryškėjo skeptiškas tyrimų ekspertų požiūris, tačiau pastebėtas ir poreikis programos vystymui.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, santrauka bei anotacija lietuvių ir anglų kalbomis, priedai.

Vaizdinę medžiagą darbe sudaro – 20 paveikslų, 7 lentelės, 3 priedai ir 100 literatūros šaltinių lietuvių, anglų ir kitomis kalbomis.

Darbo apimtis: 83 puslapiai (be priedų).

Raktiniai žodžiai: mentorstė, mentorstės nauda, mentorstė organizacijoje, mentorstės programos, gamybinė įmonė.

SUMMARY

In modern world, business competition continues to grow and is becoming increasingly fierce while the loyalty of employees to their organizations is weakening. In turn, this makes it even more challenging for companies to maintain a strong, highly skilled and loyal team of employees, which is the most valuable asset for any employer. It became crucial to properly integrate a new employee into the organization, show the perspectives of their professional growth, provide proper training for the job and foster an environment where experience is shared. Mentoring is one of such tools that supports integration and fosters growth.

Problem - It should be noted that in company X insufficient attention is paid to the tools used for integration and socialization of employees and their retention. The processes of professional and personal development of employees are not formed. Consequently, company X is facing a low retention rate, a lack of qualified employees, which ultimately harms work efficiency, productivity as well as weakens company culture.

The goal of the thesis - study the practical model of mentoring program in company X, evaluate its' benefits for employees and the employer itself.

Work tasks:

1. In-depth exploration of the mentorship concept and the definition of a mentor; analyze the theoretical assumptions of mentorship.
2. Determine the benefits of mentoring and the specifics of its application in the setting of a manufacturing company.
3. Examine the practical model of the mentoring program in company X, evaluate its' disruptions and benefits in the case study.
4. Discover the outlook of company X's top employees on the mentoring process in the company and its' implications.
5. Evaluate the potential of applying the mentoring program in company X, submit proposals.

Methodology - scientific literature analysis, qualitative research - semi-structured interviews, research database information analysis.

This thesis explores the concept of mentoring and the peculiarities in application of the mentoring program in the setting of a manufacturing company. The theoretical part examines the genesis of mentoring development, concept, types, tasks, mentoring process, and significance of the mentoring program in a company. In the methodological part, the research methodology is presented and the investigated company is described. In the research part, based on the research database, the practical model of company X's mentoring program is determined; peculiarities of its application, disturbances and benefits of the program are identified. Finally, conclusions and recommendations for further support and improvement of the program are presented.

The investigation revealed that there is no approved unified mentoring program in company X. Employee trainings and transfer of knowledge is approached differently in departments, according to historically established procedures. The benefits of the mentoring program are linked to the added value for the learner. Nonetheless, the study reveals the conservative and skeptical view of the research experts towards mentoring. Despite the observation, a need for development of the mentoring program is recognized.

This Master's thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions and recommendations, a bibliography, abstract, annotation in Lithuanian and English, and appendices.

Visual material in this work includes – 20 pictures, 7 tables, 3 appendices and 100 literature sources in Lithuanian, English and other languages.

Volume of the thesis: 83 pages.

Keywords: mentoring, benefits of mentoring, mentoring in an organization, mentoring programs, manufacturing company.

PRIEDAI

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Pasirašydamas (-a) šią formą, aš sutinku dalyvauti tyrime

„*MENTORYSTĖS PROGRAMOS TAIKYMAS GAMYBINĖJE ĮMONĖJE X: ATVEJO ANALIZĖ*“.

Parvirtinu, kad darbo autorės esu informuotas (-a) apie darbo tikslą – ištirti įmonės X mentorystės praktinį modelį, vertinant jo įtaką darbuotojams ir įmonei.

Suprantu, kad:

- dalyvaudamas (-a) tyrime turėsiu atsakyti į tyrėjo klausimus,
- turiu teisę atsisakyti dalyvauti tyrime arba neatsakyti į bet kurį tyrimo klausimą.

Man yra užtikrinta, kad, naudojant šio tyrimo metu gautą informaciją, jokioje ataskaitoje nebus atskleista mano tapatybė, bus išsaugotas mano, kaip šio tyrimo dalyvio, konfidencialumas, o pateikta informacija bus panaudota rengiant tik šį projektą.

Tyrimo dalyvis:

Pareigos

Parašas

Data

TYRIMO INTERVIU KLAUSIMYNAS

PAGRINDINIAI KLAUSIMAI	PATIKSLINANTYS KLAUSIMAI
EKSPERTŲ DEMOGRAFINĖ CHARAKTERISTIKA	
1. Jūsų amžius Jūsų išsilavinimas Jūsų pareigos Jūsų darbo stažas įmonėje X	Aukštasis/ Aukštasis universitetinis/ Aukštasis koleginiis/ Aukštesnysis/ Specialusis vidurinis/ Vidurinis? Kiek laiko dirbate įmonėje X?
MENTORYSTĖS TEORINIAI ASPEKTAI PRAKTIKOJE	
2. Kas Jūsų manymu yra mentorystė ir mentorystės programa?	Kaip jūs suprantate sąvoką "mentorystė"? Kaip jūs suprantate sąvoką "mentorystės programa"?
3. Kaip manote, kokie yra pagrindiniai mentorystės programos tikslai?	Ar šitos sąvokos naudojamos Jūsų darbinėje aplinkoje?
MENTORYSTĖS PROGRAMOS TRIKDŽIAI	
4. Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ar problemos, su kuriais susiduria nauji darbuotojai mentorystės programos procese?	Su kokiais problemomis susiduria naujokas mokymų eigoje? Su kokiais susiduria mentorius? Ar mokinio ir mentoriaus amžiaus skirtumai, išsilavinimo lygio ir kultūrinio lygio skirtumai turi įtakos jų bendravimui?
5. Su kokiais iššūkiais/problemomis/sunkumais tenka susidurti integruojant naujus darbuotojus?	
6. Kaip kultūriniai/išsilavinimo/amžiaus skirtumai turi įtakos mentorystės procesui bei naujų darbuotojų adaptacijai?	
MENTORYSTĖS PROCESO ĮTAKA ĮMONĖS VEIKLAI	
7. Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą?	Kokios motyvacijos formos yra aktualiausios darbuotojams? Ar mentorystė yra naudinga naujiems darbuotojams? Įmonei? Ar mentorius gali padėti naujokui kurti stiprius santykius su kolegomis ir vadovais? Ar Jūsų įmonėje didelė darbuotojų kaita? Ar mentorystės programa turi įtakos jos mažinimui?
8. Kaip vertinate mentorystės programos naudingumą naujiems darbuotojams?	
9. Kaip vertinate mentorių ir mokinių sąveiką, siekiant įvertinti mentorystės naudą įmonėje?	
10. Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų lojalumui įmonei?	
11. Kaip mentorystė prisideda prie gerų tarpasmeninių santykių ir bendradarbiavimo įmonėje?	
ĮMONĖS X MENTORYSTĖS PROGRAMOS PRAKTINIS MODELIS	
12. Apibūdinkite esamą mentorystės programą įmonėje? Pagal kokį planą (jei toks yra) vyksta naujokų mokymai/integraciją įmonėje?	Pagal kokį planą (jei toks yra) vyksta naujoko mokymai/ jo integracija įmonėje? Kiek laiko trunka mentorystės programa naujokui? Ar vyksta naujo darbuotojo palaikymas, kai pasibaigia mokymai?
13. Kaip vertinate dabartinę mentorystės programą įmonėje?	
TYRIMO EKSPERTO ASMENINĖ PATIRTIS	
14. Trumpai apibūdinkite, kokia buvo jūsų patirtis šioje įmonėje kai atėjote dirbti?	Ar turėjote mentorių? Ar mentoriaus turėjimas palengvintų Jūsų adaptaciją įmonėje, ar padėtų greičiau įgyti reikiamas žinias bei įgūdžius?

TYRIMO EKSPERTŲ INTERVIU

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programos magistrantė, Edita Ostapenko. Šiuo metu atlieku tyrimą apie mentorystės programos taikymą gamybos įmonėje. Būčiau dėkinga, jei galėtumėte skirti laiko ir dalyvauti mano baigiamojo darbo tyrimo interviu. Mūsų pokalbį įrašysiu tik gavusi jūsų išankstinį sutikimą, o jūsų nuomonė bus naudojama kartu su kitų ekspertų atsakymais. Pažymiu, kad atsakymuose galite laisvai reikšti savo nuomonę, nes neteisingų ar teisingų atsakymų nėra. Kiekviena Jūsų išsakyta mintis yra svarbi. Atlikdama tyrimą, laikausi tyrimo etikos kodekso principų.

Interviu klausimai

1. Demografiniai klausimai:

Jūsų amžius – 37 metai.

Jūsų išsilavinimas – Aukštasis.

Jūsų darbo stažas įmonėje – 12 metai.

Jūsų pareigos – Lentpjūvės padalinio vadovas (E1).

2. Kas Jūsų manymu yra mentorystė ir mentorystės programa?

Mentorystė – informacijos, praktinės patirties, įvairių žinių perdavimas, mums tai yra naujokų mokymas pagal tai, kokios įmonei tam tikru metu reikalingos profesijos, specialybės, nes daug darbuotojų ateina be patirties, tai mes pagal savo poreikį mokiname. Manau, kad mentorystė irgi yra naudinga ir kai norima patobulinti jau turimus įgūdžius.

Programa yra planas, schema ar sistema, pagal ją vyksta mokymo procesas. Manau, kad tai gali būti toks bendravimo tarp mentoriaus ir mokinio reglamentas. Ir tam procesui vadovauja mentorius. Žodį „mentorius“ labai, labai retai kada galiu pasakyti, bet pasitaiko.

3. Kaip manote, kokie yra pagrindiniai mentorystės programos tikslai?

Ne paslaptis, kad didžiausias iššūkis mūsų gamyboje, su kuriuo mes susiduriame, tai kvalifikuotų darbuotojų trūkumas. Tad mentorystės procesas tame stipriai padeda. Efektyvus ir kokybiškas darbuotojų mokymasis, kad greičiau įgytų reikiamus įgūdžius ir kvalifikaciją, suprastų mūsų gamybinius procesus; integracija ir motyvacija, kad greičiau susipažintų su kolektyvu, kad pajautų dėmesį, kad yra kolegų, kurie pasiruošę jiems padėti; patirties perdavimas, būtent tas procesas gali trukti ir daugiau negu numatyta programoje. Mūsų gamybos procesai labai priklauso nuo komandinio darbo, tad programa manyčiau, skatina ir komandinį darbą.

4. *Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ar problemos, su kuriais susiduria nauji darbuotojai mentorystės programos procese įmonėje X?*

Gal, informacijos daug; komunikacijos barjerai – ne visada girdima, klausoma; jaučia per didelį spaudimą, per greitai viskas vyksta; asmeniniai sunkumai; stresas, susierzinimas; pasitikėjimo trūkumas. Bet ir man būna sunkumų, tuos iššūkius identifikuoti ir į juos tinkamai reaguoti, rasti nestandartinių sprendimų, nes procesą negalime sustabdyti gamyboje.

5. *Su kokiais iššūkiais/problemomis/sunkumais tenka susidurti integruojant naujus darbuotojus?*

Komunikacijos problemos, pasitikėjimo iš mentoriaus pusės trūkumas, skirtingai pasisavina informaciją ir skirtingu tempu, tad tenka ir pakartotinai aiškinti, bet pagrindė – tai laiko stoka.

6. *Kaip kultūriniai/išsilavinimo/amžiaus skirtumai turi įtakos mentorystės procesui bei naujų darbuotojų adaptacijai?*

Viskas turi įtakos, nesutarimai apsunkina procesą, tačiau stengiamės apeiti tuos sunkumus, nors programa yra aprašyta ir sustyguota, tačiau veikiame lanksčiai, priklausomai nuo situacijos, keičiam ir mentorių, grafiką, mokymosi tempą, kartais įsiterpia ir vadovai.

7. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą?*

Manau, kad programa skatina įsitraukimą, pastebima, kad darbuotojai atsakingiau žiūri ir atlieka darbą, žodžiu, jie dirba efektyviau. Tačiau, pažymėčiau, kad tai trumpalaikis pasiekimas, kurį reikia nuolat skatinti įvairiomis priemonėmis.

8. *Kaip vertinate mentorystės programos naudingumą naujiems darbuotojams?*

Kaip vadovas, mentorystės programą vertinu kaip labai naudingą naujiems darbuotojams, nes ji padeda jiems greičiau integruotis į įmonės veiklą, greičiau pasiekti gerų rezultatų, užsidirbti, galų gale, daugiau.

9. *Kaip vertinate mentorių ir mokinių sąveiką, siekiant įvertinti mentorystės naudą įmonėje?*

Tai yra labai svarbu, nes nuoširdus bendravimas, atvirumas ir pagalba iš mentoriaus pusės padeda mokiniams greičiau adaptuotis ir integruotis, tobulėti ir, svarbiausia, pasiekti užbręžtų rezultatų, prisijungti prie komandos. Tačiau mentorius neturi spręsti mokinio problemas, jis turi jam padėti rasti sprendimo būdą, nukreipti, ypač gamyboje tai yra svarbu, nes nestandartinių situacijų pasitaiko ir mokinys neturi kiekvieną kartą lėkti mokytojo, bet turi mokėti savarankiškumo ir sprendimo priėmimo atsakomybės.

10. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų lojalumui įmonei?*

Na, dėl to, kad mentorystės procesas yra ganėtinai trumpas ir toliau gamyboje nėra ypatingo dėmesio ir palaikymo tos programos, tai lojalumas yra lygus darbo užmokesčio didėjimo tendencijai. Visgi žmonės dirba dėl pinigų ir yra praktiški. O lojalumui, jeigu ir yra poveikis, tai labai nedidelis ir trumpalaikis.

11. *Kaip mentorystė prisideda prie gerų tarpasmeninių santykių ir bendradarbiavimo įmonėje?*

Ne visada prisideda prie gerų santykių, nes ne visada susiklosto mentorystės santykiai, o nuo jų gi viskas prasideda. Ir mokytojas ir mokinys jie turėtų įsiklausyti, girdėti ir gerbti vienas kitą

12. *Apibūdinkite esamą mentorystės programą įmonėje? Pagal kokį planą (jei toks yra) vyksta naujokų mokymai/integraciją įmonėje?*

Lentpjūvės padalinyje turime patvirtintą schemą, kurį nesikeičia jau daug metų, manoma, kad ši schema yra optimali, kad naujokui perduoti visą reikalingą informaciją, kad jis išmokytų dirbti, priprastų prie aplinkos. Schema tokia, pradinis etapas susipažinimas – naujokai yra supažindinami su įmonės vizija, misija, vertybėmis, struktūra, kolektyvu, darbo sauga it t.t. Tai daro pagal situaciją – vadovas ar komandos lyderis. Mentorius paskyrimas – naujoką priskiriam patyrusiam darbuotojui, mūsų vienam iš nuolatinių mokytojų. Tai dažniausiai virš dešimt metų dirbantis įmonėje ir kvalifikuotas specialistas, kuris jau ir mokytojo ir psichologo kompetencijas turi, jis tampa mokytoju, jis suorientuoja naujoką situacijoje; toliau vyksta individualus mokymasis, kuris atitinka konkrečias darbo užduotis ir reikalavimus. Tai yra ir formalūs mokymai, ir praktinės pamokos, ir patirties perdavimas. Tuo metu vyksta ir problemų sprendimas, jeigu tokių atsiranda mokymo procese. Na, ir po 2–4 savaičių, priklausomai nuo darbo specifikos ir reikalingos kvalifikacijos bei įgūdžių, vertinama naujoko pažanga, yra suteikiamas grįžtamasis ryšys ir rekomendacijos, kad darbuotojas žinotų ką dar reikia tobulinti, žinotų perspektyvą, kada galės dirbti savarankiškai. Tai motyvuoja darbuotoją stengtis. Ir dar iki 3 mėn., dažniausiai iki bandomojo laikotarpio pabaigos kontroliuojami rezultatai, o po to tik pagal situaciją.

13. *Kaip vertinate dabartinę mentorystės programą įmonėje X?*

Kaip jau minėjau, sistemą, kitaip tariant programą, yra optimizuota, rodos turime tinkamą schemą. Mūsų specialistai, kurie atlieka mokytojo vaidmenį, yra patyrę. Tik gamyboje yra niuansas, kad mokymai tai yra papildoma našta, nes turi spėti padaryti viską, ir savo darbą ir mokyti, dar savanorio pagrindais. Bet kitam nėra ir laiko. Ko gero turėtų etatas būti įmonėje, norit pasiekti daugiau ir vadovai turi tą mintį palaiminti. Nes vieningos įmonės programos neturime.

14. *Trumpai apibūdinkite, kokia buvo jūsų patirtis šioje įmonėje kai atėjote dirbti? Ar turėjote mentorių?*

Kai atėjau dirbti į šią įmonę, mano patirtis buvo pilna iššūkių ir deja, man nebuvo paskirtas mentorius, tad pirmi mėnesiai buvo gana sunkūs, reikėjo greitai orientuotis situacijose. Informaciją apie pačią įmonę, procesus tai gavau iš direktoriaus, o gamybinių niuansų mokiausi iš karto praktikuojant, nors patirties turėjau iš ankstesnės darbovietės. Jeigu būtų paskirtas mentorius – tai tikrai palengvintų ir sutrumpintų, taip sakant, įsivažiavimo laikotarpį.

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programos magistrantė, Edita Ostapenko. Šiuo metu atlieku tyrimą apie mentorystės

programos taikymą gamybos įmonėje. Būčiau dėkinga, jei galėtumėte skirti laiko ir dalyvauti mano baigiamojo darbo tyrimo interviu. Mūsų pokalbį įrašysiu tik gavusi jūsų išankstinį sutikimą, o jūsų nuomonė bus naudojama kartu su kitų ekspertų atsakymais. Pažymiu, kad atsakymuose galite laisvai reikšti savo nuomonę, nes neteisingų ar teisingų atsakymų nėra. Kiekviena Jūsų išsakyta mintis yra svarbi. Atlikdama tyrimą, laikausi tyrimo etikos kodekso principų.

Interviu klausimai

1. Demografiniai klausimai:

Jūsų amžius – 56 metų.

Jūsų išsilavinimas – Aukštasis techninis.

Jūsų darbo stažas įmonėje – 11 metų.

Jūsų pareigos – Gamybos vadovas (E2).

2. Kas Jūsų manymu yra mentorystė ir mentorystės programa?

Lietuviškai kalbant, mentorystė tai yra mokinio mokymas, mokytojo patirties perdavimas mokiniui. programa, tai yra aprašyta mūsų tvarka. Sąvokas kalboje nenaudoju.

3. Kaip manote, kokie yra pagrindiniai mentorystės programos tikslai?

Patirties perdavimas, mokimasis, kuris yra kitoks nei mokimasis švietimo įstaigose, nes čia yra gyvos patirties perdavimas, čia pat, darbo vietoje. Žinoma, teorinių žinių gamyboje labai reikia, bet čia unikalus būdas, kai mokymosi procese gauna „du viename“ ir praktikos ir teorijos ir dar patarimų.

4. Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ar problemos, su kuriais susiduria nauji darbuotojai mentorystės programos procese?

Priklausomai nuo darbo specifikos, reikia tam tikrų įgūdžių, pavyzdžiui, greitos reakcijos. Kolektyvas remiasi į bendrą darbą, yra bendri pasiekimai. Tai kartais būna sunku. Dažniau pasitaiko situacijų, kai nebūna jokių problemų. Mūsų senbuviai turi kvalifikacijos ir patirties, turi tinkamų asmeninių savybių – pareigingi, nuoširdžiai mokina, sąžiningi, patyrę, komunikabilūs, turi mokėti išaiškinti, perleisti informaciją taip, kad naujokas suprastų, turi ir charakterį, moka ir „paspausti“, ypač kai mato, kad darbuotojas yra tinkamas, tik trūksta jam disciplinos ar panašiai.

5. Su kokiais iššūkiais/problemomis/sunkumais tenka susidurti integruojant naujus darbuotojus?

Per didelis darbo krūvis, nesusikalbėjimas, reikalingos patirties nebūvimas, tada atsiranda ir informacijos įsisavinimo problema, stresas,

6. Kaip kultūriniai/išsilavinimo/amžiaus skirtumai turi įtakos mentorystės procesui bei naujų darbuotojų adaptacijai?

Tikrai turi įtakos, bet randame sprendimų.

Pirmiausia, kultūriniai skirtumai kartais veikia komunikacijos procesą, jį apsunkina. Gamyboje turėjome patirties su naujokais iš kitų šalių, bet susikalbėjome, pradžia buvo kiek lėtesnė ir darbas

buvo paprastesnis, tačiau nekritiškai, svarbiau buvo, kad jie rodė susidomėjimą ir norą dirbti. Išsilavinimo lygis darbuotojų daugmaž panašus, tačiau skiriasi specializuotos žinios, todėl stengiamės, kad mentorius sugebėtų prisitaikyti prie mokinio suvokimo lygio ir aiškinti naujokui suprantama forma. Amžiaus skirtumai, kartais paveikia mentorystės procesą, nes visgi matosi, kad skirtingos kartos turi skirtingus požiūrius į darbą, bendravimą ir vertybes. Jaunimas išeina iš darbo, nes kartais be pakankamos kvalifikacijos nori dirbti atsakingą darbą, gamyboje tai per daug rizikinga, negali patikėti atsakingo darbo nepatyrusiam. Jaunimas, apskritai, labai lengvai keičia norus, neprisiriša. Tad mentorystės procesas ne visada vyksta sklandžiai.

7. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą?*

Žmogus ateina į darbą ir jo tikslas išmokti dirbti gerai. Įmonėje yra skatinamas noras siekti daugiau, jeigu darbuotojas turi motyvą išmokti ir mokosi, domisi sudėtingesniais procesais, darbui su sudėtingesniais įrengimais, tai esant progai tokiam darbuotojui visada siūloma ta vieta. Tai mentorystės programa, kuri parodo darbuotojui jo galimybes, kad jis gali, kiek tai įmanoma gamyboje, lipti karjeros laiptais, kelti savo kvalifikaciją, prisideda prie darbuotojų motyvacijos.

8. *Kaip vertinate mentorystės programos naudingumą naujiems darbuotojams?*

Mentorystės procesas yra svarbus ir patyrusiam darbuotojui ir naujam darbuotojui. Tačiau naujokas neturi laukti, kad jam viskas būtų paduota kaip ant lėkštutės, jis pat turi domėtis, rodyti iniciatyvą, tai vertinama kolektyve, komandoje. Tai programa turi naudoti naujiems darbuotojams, kai jie yra suinteresuoti išmokti, įsitraukti ir siekti. Pastebima, kad nauji darbuotojai, kurie gauna palaikymą ir patarimus iš patyrusių kolegų, greičiau įsisavina darbo užduotis, atsiranda saugumo jausmas, jie geriau sutaria ir kolektyve.

9. *Kaip vertinate mentorių ir mokinių sąveiką, siekiant įvertinti mentorystės naudą įmonėje?*

Jeigu jie abu gerai sutaria, jaučia pagarbą vienas kitam, tai mokymosi procesas yra efektyvesnis, nereikia pakartotinių mokymų ir aiškinimų, tuo greičiau gauname savarankišką darbuotoją, kuris padeda pasiekti komandos planus. Žodžiu, gerai paruošus mokinį, dedame viltį, kad jis dirbs įmonėje ilgiau ir efektyviau.

10. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų lojalumui įmonei?*

Darbuotojai gali jausti dėl to lojalumą įmonei, nes per mentorystę jam parodomas individualus dėmesys, rūpinimasis, jis gauna žinias iš mūsų patyrusių kolegų, kurie dalijasi savo sėkmės arba, atvirkščiai, istorijomis, gauna patarimų, kaip išvengti klaidų ir taip toliau. Įmonės reputacija nuo to tik geresnė.

11. *Kaip mentorystė prisideda prie gerų tarpasmeninių santykių ir bendradarbiavimo įmonėje?*

Sakyčiau, kad mentorystė, tai yra pamatas kuriant santykius įmonėje, nes nuo tų santykių viskas ir prasideda. Jeigu santykiai tarp mokytojo ir naujoko klostosi gerai ir yra grindžiami pasitikėjimu,

pagarba, tai ir tarp kolegų užsimezga geri santykiai, iš to seka geresnis bendradarbiavimas, kokybiška komunikacija, didesnis pasitenkinimas darbu

12. Apibūdinkite esamą mentorystės programą įmonėje? Pagal kokį planą (jei toks yra) vyksta naujokų mokymai/integraciją įmonėje?

Kiekvienai vietai gamyboje, kiekvienai pareigai turime patvirtintus mokymų planus, kurie yra pagrįsti darbo instrukcijomis ir darbo standartais, kur yra išdėstyti punktai ir per numatytą laikotarpį, vidutiniškai per savaitę, yra suteikiamos žinios. Prie labiausiai patyrusio, tarkim, lentelių rūšiuotojo priskiriamas darbuotojas, kurį pagal tuos punktus ir mokina. Ir pildo formą, kurioje pagal kiekvieną punktą aprašo kaip sekasi mokiniui. Po to mokinyš raštu atsako į teorinius klausimus, tai pradžia, nes praktinių įgūdžių per savaitę jis negauna, neįmanoma. Po to prasideda praktiniai mokymai. Priklausomai nuo numatyto žinių ir minimalių įgūdžių perdavimo laiko meistras įvertina kaip sekasi darbuotojui ar jau gali dirbti savarankiškai. Kai pradeda dirbti savarankiškai, toliau jį prižiūri meistras. Žodžiu, procesas nuo mentoriaus paskyrimo iki mokymų rezultatų įvertinimo, alternatyvų pasiūlymo yra numatytas mūsų padalinio programoje, nes pas mus yra pakankamai daug įvairių darbo pozicijų. Dažnai mums gamyboje trūksta kvalifikuotų darbuotojų, šią problemą pradedame spręsti nuo esamų darbuotojų, kas ir norėtų mokytis arba užimti laisvas pozicijas, nes apmokymams reikia kur kas mažiau laiko.

13. Kaip vertinate dabartinę mentorystės programą įmonėje?

Yra viskas gerai, kaip jau yra padaryta, tai yra gerai. Programa gan lanksti. Priklausomai nuo darbuotojo ir jo pasiekimų, jeigu tarkim nesiseka, tai išsiaiškiname, kas, kodėl, kaip galėtų būti ir siūlome alternatyvas. Ji tikrai padeda atrinkti reikiamus specialistus, įvertinti ar tam darbui jis tinka.

14. Trumpai apibūdinkite, kokia buvo jūsų patirtis šioje įmonėje kai atėjote dirbti? Ar turėjote mentorių?

Atėjau meistrauti, per vieną pamainą supažindino gamybos vadovas su darbiniu procesu ir jau sekančią pamainą dirbau viena. Gamybos vadovas kažkiek prisidėjo. Jeigu turėčiau mentorių, tai, žinoma, būtų daug ramiau, be streso ir efektyviau.

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programos magistrantė, Edita Ostapenko. Šiuo metu atlieku tyrimą apie mentorystės programos taikymą gamybos įmonėje. Būčiau dėkinga, jei galėtumėte skirti laiko ir dalyvauti mano baigiamojo darbo tyrimo interviu. Mūsų pokalbį įrašysiu tik gavusi jūsų išankstinį sutikimą, o jūsų nuomonė bus naudojama kartu su kitų ekspertų atsakymais. Pažymiu, kad atsakymuose galite laisvai reikšti savo nuomonę, nes neteisingų ar teisingų atsakymų nėra. Kiekviena Jūsų išsakyta mintis yra svarbi. Atlikdama tyrimą, laikausi tyrimo etikos kodekso principų.

Interviu klausimai

1. Demografiniai klausimai:

Jūsų amžius – 48 metai.

Jūsų išsilavinimas – Aukštesnysis .

Jūsų darbo stažas įmonėje – 11 metų.

Jūsų pareigos – Tiekimo padalinio vadovas (E3).

2. *Kas Jūsų manymu yra mentorystė ir mentorystės programa?*

Mentorystę įvardinčiau kaip globa, kontrolė, pagalba. Tai procesas, kurio metu naujam darbuotojui paskiriamas mokytojas – mentorius. Mokytojas apmoko, supažindina su profesija, jos niuansais ir reikalavimais ir padeda patogiai įsijausti. Dar pabrėžčiau svarbų aspektą – gebėjimas ir mokytojo ir mokinio sukurti tarpusavyje pasitikėjimo ryšį. O mentorystės programa – tai susistemintas mokinio ir mentoriaus bendravimo, mokymo procesas. Štai taip, manau. Praktikoje naudoju naujokas, mokinis, mokytojas žodžius.

3. *Kaip manote, kokie yra pagrindiniai mentorystės programos tikslai?*

Pagal tam tikrą planą pasiekiami tam tikri rezultatai. Mentorius kontroliuoja procesą ir neleidžia nuklysti. Mentorius įsigilinęs į situaciją, padeda surasti geriausią sprendimo būdą kaip elgtis teisingai.

4. *Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ar problemos, su kuriais susiduria nauji darbuotojai mentorystės programos procese?*

Darbuotojams dažnai atrodo kad jie patys viską žino geriausiai ir apie kokią čia mentoriaus pagalbą gali būti kalba. Ypač sunku senesnės kartos žmonėms suprasti – kaip kažkoks jaunas žmogus gali žinoti kas įmonei ar žmogui geriau, neturėdamas visiškai jokios patirties.

5. *Su kokiais iššūkiais/problemomis tenka susidurti integruojant naujus darbuotojus?*

Dažniausia darbuotojai sunkiai priima taisykles, kurios yra nusistovėjusios įmonėje arba, atvirkščiai, purkštauja pradedant taikyti naujas, modernesnes, įmonei realią naudą nešančias idėjas.

6. *Kaip kultūriniai/išsilavinimo/amžiaus skirtumai turi įtakos mentorystės procesui bei naujų darbuotojų adaptacijai?*

Kuo mažiau išsilavinęs ar kultūriškai išprusęs žmogus, tuo mažiau jam reikia pagalbos. Nes jam atrodo, kad jis pats viską moka geriausiai. Nors, žinoma, yra išimčių kaip ir visur. Manau, kad adaptacija yra lengvesnė tiems, kurie priima pagalbą, rodo iniciatyvą, priima kritiką, nori mokytis ir prašo patarimų bei pagalbos

7. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą?*

Mentorius turi surasti būdą kaip sudominti darbuotoją būti lojaliu įmonei, dirbti sąžiningai ir naudingai. Svarbu, kad mentorius vestu tinkama linkme, ir pats suprastų kokia linkme eina. Manau, kad ir tarp mentorių pasitaiko tokių, kurie veda ne ta kryptimi, arba žiūri savo naudos.

8. *Kaip vertinate mentorystės programos naudingumą naujiems darbuotojams?*

Sunku vertinti tai ko nėra mūsų padalinyje. Turime tik padalinio nerašytinę mokymų tvarką, tą ką sukūrėme praktikoje.

9. *Kaip vertinate mentorių ir mokinių sąveiką, siekiant įvertinti mentorystės naudą įmonėje?*

Santykiai turėtų būti pagarbūs, vieni kitais turi pasitikėti ir svarbiausia būti nuoširdūs. Mentorius pirmiausia turi būti nuoširdus ir tikrai suteikti realią pagalbą, o ne „pririšti“ naujoką prie savęs.

10. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų lojalumui įmonei?*

Kiekvienas save gerbiantis žmogus turi būti lojalus įmonei, kurioje dirba, tačiau deja, realybė yra tokia, kad daugelis darbuotojų apie įmonę atsiliepia prastai, nešioja paskalas, nesaugo įmonės turto, kenkia, netinkamai atlieka savo darbą. Sunku įsivaizduoti mentorystės programos naudą įmonėje, kurioje daugeliui darbuotojų trūksta kvalifikacijos, gauna mažą atlygį už darbą ir turi menką motyvaciją darbui.

11. *Kaip mentorystė prisideda prie gerų tarpasmeninių santykių ir bendradarbiavimo įmonėje?*

Priklauso nuo mentoriaus, įmonės politikos ir darbuotojų. Manau kad mentorystė stiprina tarpasmeninius santykius ir gerina bendradarbiavimą įmonėje.

12. *Apibūdinkite esamą mentorystės programą įmonėje? Pagal kokį planą (jei toks yra) vyksta naujokų mokymai/integraciją įmonėje?*

Mūsų padalinyje mentorius esi pats ir tave supantys kolegos, įgyta darbo patirtis prieš tai dirbtuose darbuose, draugai ir pažystami dirbantys panašioje srityje, na ir, žinoma, internetas.

13. *Kaip vertinate dabartinę mentorystės programą įmonėje?*

Įmonė kažkada bandė taikyti mentorystės programą. Nežinau ar tai vyksta ir dabar, ir ar sistema veikia. Yra tam tikri naujokų bandomojo laikotarpio mokymo procesai, bet mūsų padalinyje mes vadiname kaip „naujokų mokymai“.

14. *Trumpai apibūdinkite, kokia buvo jūsų patirtis šioje įmonėje kai atėjote dirbti? Ar turėjote mentorių?*

Atėjau padalinio vadovo pavaduotojos pareigom. Buvau susidūrusi su sunkesniu darbu, todėl čia nebuvo pati sunkiausia patirtis, nieks prieš tai nedirbo tose pareigose, tai ką susikūriau, kokią sistemą, tokią ir turėjau, žinoma, iš pradžių mažiau darbų, paskiau darbų daugėjo, direktorius klausė ar galėsi dar ir tą ir tą daryti, na kažkaip taip, dirbau su 4 skirtingais Tiekimo padalinio vadovais, visada šalia, tai negali atsiriboti nuo tų reikalų kurie vyksta, taip kažką ir išmoksti, kažką savo pritaikai, paskui įmeta į vietą, iš kurios pats turi kapstyti kaip moki, nes mokymų ir perdavimų, bent jau man, nebuvo visiškai. Kažko paklausi, direktorius padeda kai reikia, technikai kažką, va taip praktikoje ir mokaisi ir tobulėjai, nors realiai pareigos kaip ir vyriškiui labiau skirtos. Mentoriaus neturėjau, viskas per asmeninę praktiką, gebėjimus. Kai atsirado galimybė pakilti pareigose, jau turėjau gerą įdirbį, užsispyrimą ir direktoriaus palaikymą, kuris patikėjo manimi, paskatino perimti vadovavimą padalinyje.

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programos magistrantė, Edita Ostapenko. Šiuo metu atlieku tyrimą apie mentorystės programos taikymą gamybos įmonėje. Būčiau dėkinga, jei galėtumėte skirti laiko ir dalyvauti mano baigiamojo darbo tyrimo interviu. Mūsų pokalbį įrašysiu tik gavusi jūsų išankstinį sutikimą, o jūsų nuomonė bus naudojama kartu su kitų ekspertų atsakymais. Pažymiu, kad atsakymuose galite laisvai reikšti savo nuomonę, nes neteisingų ar teisingų atsakymų nėra. Kiekviena Jūsų išsakyta mintis yra svarbi. Atlikdama tyrimą, laikausi tyrimo etikos kodekso principų.

Interviu klausimai

1. Demografiniai klausimai:

Jūsų amžius – 62 metai.

Jūsų išsilavinimas – Specialusis techninis.

Jūsų darbo stažas įmonėje – 16 metų.

Jūsų pareigos – Technikos padalinio vadovas (E4).

2. *Kas jūsų manymu yra mentorystė ir mentorystės programa?*

Mentorystė tai žinių perdavimas ir įgytų žinių panaudojimas praktikoje. O programa, manyčiau, to proceso valdymas. Mentorius, ne, nenaudoju šito žodžio.

3. *Kaip manote, kokie yra pagrindiniai mentorystės programos tikslai?*

Paruošti gerus darbuotojus gebančius priimti savarankiškus sprendimus.

4. *Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ar problemos, su kuriais susiduria nauji darbuotojai mentorystės programos procese?*

Naujokų neryžtingumas.

5. *Su kokiais iššūkiais/problemomis/sunkumais tenka susidurti integruojant naujus darbuotojus?*

Problemas išsprendžiam, sunkumų nėra, tačiau finansinės motyvacijos stoka, va tai nesukelia ypatingo optimizmo mentoriams, jie ir dirba ir mokina. Dvigubas darbas, atsakingas.

6. *Kaip kultūriniai/išsilavinimo/amžiaus skirtumai turi įtakos mentorystės procesui bei naujų darbuotojų adaptacijai?*

Pas mus maždaug visi vienodi, tad jokios diskriminacijos ar panašiai nėra, kas nori dirbti, tas ir dirba, tad manau, kad įtakos neturi, nepastebėjau. Gal, kad jaunimas labiau tingus, tačiau greičiau pagauna informaciją, yra imlesnis, dėl to mokymai būna greitesni

7. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą?*

Tai labiau priklauso nuo mokytojo, kaip jis perduoda žinias, kokią informaciją ir panašiai.

8. *Kaip vertinate mentorystės programos naudingumą naujiems darbuotojams?*

Mentorystė palengvina ir pagreitina mokymų procesą, jeigu mokinys sugeba mokytis iš kito patirties tai labai gerai, reiškia mažiau darys klaidų. Gamyboje, kur aplink tiek technikos, įrenginių, tai yra

ypatingai svarbu. Bet pasitaiko ir mokinių patyrusių, tai kartais ir mokytojas gauna naujos informacijos, pavyzdžiui kai mokinys sako kaip buvo daroma kitoje įmonėje, jie irgi pasidalina savo istorijomis.

9. *Kaip vertinate mentorių ir mokinių sąveiką, siekiant įvertinti mentorystės naudą įmonėje?*
Nežinau.

10. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų lojalumui įmonei?*

Jeigu mentorius rodo pagarbą ir lojalumą įmonei, tai perduoda tokią žinutę ir besimokančiam. Jeigu mokytojas stipriai prie įmonės yra prisirišęs, pagarbiai kalba apie įmonę, tai yra geras pavyzdys naujokui.

11. *Kaip mentorystė prisideda prie gerų tarpasmeninių santykių ir bendradarbiavimo įmonėje?*

Sukurama nepriekaištinga komanda siekianti savo užsibrėžto tikslo.

12. *Apibūdinkite esamą mentorystės programą įmonėje? Pagal kokį planą (jei toks yra) vyksta naujokų mokymai/integraciją įmonėje?*

Bandomuoju laikotarpiu skiriamas patyręs darbuotojas gebantis perduoti žinias ir patirtį tol, kol naujokas sugeba dirbti savarankiškai. Užtunka įvairiai, tačiau maksimalus terminas yra – bandomasis laikotarpis. Oficialiai priimtos tvarkos mūsų padalinis neturi.

13. *Kaip vertinate dabartinę mentorystės programą įmonėje?*

Vertinu teigiamai, bet dėl padalinio specifikos, technikos padalinis, pas mus ateina darbuotojai su reikalingais įgūdžiais, turintys techninių žinių, o svarbiausia patirties. Tai tiek kiek jiems reikia, tai pradinio įvado, supažindinti su padalinio darbuotojais, aplinka, vidiniais reikalavimais, tradicijomis, supažindinti su darbo saugos taisyklėmis, bet, šiaip, mūsų padalinyje mažai keičiasi žmonės. Tad viskas gerai.

14. *Trumpai apibūdinkite, kokia buvo jūsų patirtis šioje įmonėje kai atėjote dirbti? Ar turėjote mentorių?*

Perskaičiau daug literatūros įgydamas reikiamų žinių ir ankstesnių darbuotojų patirtis, toks buvo mano bagažas atėjus dirbti į šią įmonę, mentoriaus neturėjau.

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programos magistrantė, Edita Ostapenko. Šiuo metu atlieku tyrimą apie mentorystės programos taikymą gamybos įmonėje. Būčiau dėkinga, jei galėtumėte skirti laiko ir dalyvauti mano baigiamojo darbo tyrimo interviu. Mūsų pokalbį įrašysiu tik gavusi jūsų išankstinį sutikimą, o jūsų nuomonė bus naudojama kartu su kitų ekspertų atsakymais. Pažymiu, kad atsakymuose galite laisvai reikšti savo nuomonę, nes neteisingų ar teisingų atsakymų nėra. Kiekviena Jūsų išsakyta mintis yra svarbi. Atlikdama tyrimą, laikausi tyrimo etikos kodekso principų.

Interviu klausimai

1. *Demografiniai klausimai:*

Jūsų amžius – 52 metai

Jūsų išsilavinimas – Specialusis vidurinis

Jūsų darbo stažas įmonėje – 10 metų

Jūsų pareigos – Techninio padalinio vadovo pavaduotojas (E5).

2. *Kas Jūsų manymu yra mentorystė ir mentorystės programa?*

Mano atsakymas gali būti gana bendras, nes mentorystės ir mentorystės programos sąvokos, man asmeniškai, yra girdėtos, bet nenaudojamos. Tačiau mano supratimu, tai yra kai profesionalas perleidžia savo patirtį mokiniui, jeigu pastarasis naujokas arba nori pereiti į kokią kitą padalinį, dirbti su kitokia įranga, tai reiškia tobulėti. O programa reikėtų, kad viskas yra kažkur aprašyta, kontroliuojama. Ar taip? Mentorystė, ne, yra paprastesnių žodžių, darbuotojai, net nesuprastų apie ką aš.

3. *Kaip manote, kokie yra pagrindiniai mentorystės programos tikslai?*

Mano nuomonė šiuo klausimu bus gana ribota, nes aš nesu susipažinęs su mentorystės programa. Tačiau pagal bendrą supratimą, manau, kad mūsų gamyboje galėtų būti pagalba darbuotojams, vėl gi, kai nori tobulėti, išmokyti dirbti su mandresnėmis staklėmis ar kitokia įranga.

4. *Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ar problemos, su kuriais susiduria nauji darbuotojai mentorystės programos procese?*

Manau, kad kartais gali pritrūkti laiko priimti visą informaciją, reikia greitai įsivažiuoti, nes nėra tiek darbuotojų, kad galėtų valandų valandas pavaduoti. Gamyboje mes visi esame didelio proceso dalis. Tikrai naujokai gali stresuoti ir pergyventi naujoje aplinkoje, kartais komunikacija ir supratimas šlubuoja, vienas kito neišklauso. Kartais trūksta pasitikėjimo, dėl ko neprisiima atsakomybės ir vengia jos.

5. *Su kokiais iššūkiais/problemomis/sunkumais tenka susidurti integruojant naujus darbuotojus?*

Didesnis darbo krūvis, nes dirbi savo darbą, tai dar reikia ir mokytis, nėra motyvacijos. Mokinama iš altruistinių paskatų. Kartai trūksta pagarbos iš naujoko. Pasitikėjimo trūkumas.

6. *Kaip kultūriniai/išsilavinimo/amžiaus skirtumai turi įtakos mentorystės procesui bei naujų darbuotojų adaptacijai?*

Na kartais, reikia dėti daugiau pastangų, kad vienas ar kitas mokinys suprastų kaip turi būti, reikia kalbėti jo kalba. Bet, šiaip, tie kuri atėjo dirbti ir užsidirbti, tai be problemų, ar tai jaunesnis, ar vyresnis, o dėl išsilavinimo, tai čia skirtumo visai nėra, nes profesoriai pas mus neateina dirbti, tad visi maždaug lygūs – vidurinis ar vidurinis profesinis išsilavinimas, o dėl kultūrinių skirtumų, tai žinoma, pasitaiko visko, bet jeigu mokinys/naujokas nori įsiliesti į kolektyvą, tai turi prisitaikyti. Bet visumoje, išvardinti skirtumai mažai turi įtakos.

7. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą?*

Ar motyvuotų tai nežinau, bet įsitraukimui tai tikrai padėtų.

8. *Kaip vertinate mentorystės programos naudingumą naujiems darbuotojams?*

Naujiems darbuotojams, tai yra labai naudinga, nes jie turi galimybę gauti atsakymus į rūpimus klausimus čia ir dabar, tai liečia ir darbinius įgūdžius ir bendrus klausimus. Taip jis greičiau įsilieja į kolektyvą.

9. *Kaip vertinate mentorių ir mokinių sąveiką, siekiant įvertinti mentorystės naudą įmonėje?*

Manau, kad tai svarbus momentas. Jeigu mentorius ir mokinys gerai komunikuoja, bendradarbiauja, žodžiu, rado bendrą kalbą, tai įmonei tik nuo to geriau. Mokinys supras greičiau, mokytojas liks patenkintas, kad gerai mokino ir taip toliau. O nuo to įmonei tik geriau. Kažkoks kalambūras gavosi, bet mano mintį supratai?

10. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų lojalumui įmonei?*

Bent trumpam, kol mokosi, kol turi mentorių ir sulaukia ypatingo asmenino dėmesio, tol tikrai gali būti lojalus, bet aišku jeigu santykiai gerai klostosi.

11. *Kaip mentorystė prisideda prie gerų tarpasmeninių santykių ir bendradarbiavimo įmonėje?*

Išskirsčiau gal, kad mentorystė stiprina pasitikėjimą vienas kitu, palaikymą, skatina bendravimą, gal dar mokina klausyti ir girdėti.

12. *Apibūdinkite esamą mentorystės programą įmonėje? Pagal kokį planą (jei toks yra) vyksta naujų mokymai/integraciją įmonėje?*

Technikos padalinyje dirba senbuviai, jie buvo įdarbinti be mentorystės programos dar. Žinau, kad tvarka yra patvirtinta, tačiau neteko matyti praktikoje. Bet kuriuo atveju, mokina tik patikimi ir patyrę darbuotojai, procesas prižiūrimas

13. *Kaip vertinate dabartinę mentorystės programą įmonėje?*

Net, nežinau.

14. *Trumpai apibūdinkite, kokia buvo jūsų patirtis šioje įmonėje kai atėjote dirbti? Ar turėjote mentorių?*

Pradėjau darbą technikų padalinyje ceche. Buvau jau patyręs specialistas. Mentorius praktiškai neturėjau, kažkiek kolegos aiškino, vadovas stipriai padėjo vėliau, kai atsirado karjeros galimybė tapti padalinio vadovo pavaduotoju. Labai palaikė, labai skatino.

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programos magistrantė, Edita Ostapenko. Šiuo metu atlieku tyrimą apie mentorystės programos taikymą gamybos įmonėje. Būčiau dėkinga, jei galėtumėte skirti laiko ir dalyvauti mano baigiamojo darbo tyrimo interviu. Mūsų pokalbį įrašysiu tik gavusi jūsų išankstinį sutikimą, o jūsų nuomonė bus naudojama kartu su kitų ekspertų atsakymais. Pažymiu, kad atsakymuose galite laisvai

reikšti savo nuomonę, nes neteisingų ar teisingų atsakymų nėra. Kiekviena Jūsų išsakyta mintis yra svarbi. Atlikdama tyrimą, laikausi tyrimo etikos kodekso principų.

Interviu klausimai

1. Demografiniai klausimai:

Jūsų amžius – 50 metų.

Jūsų išsilavinimas – Aukštasis.

Jūsų darbo stažas įmonėje – 14 metų.

Jūsų pareigos – Padėklų gamybos padalinio vadovas (E6).

2. Kas Jūsų manymu yra mentorystė ir mentorystės programa?

Mentorius, žmogus, kuris padeda pradedančiajam pasiekti atitinkamų rezultatų, išmokyti jį. Mentorystės programa kai mentorius moka mokinį pagal patvirtintą tvarką, mokina nemokamai, dalijasi savo neįkainuojama patirtimi. Darbe nei „mentorius“, nei „mentorystė“, nei „mentorystės programa“ nenaudoju tuos žodžius ir iš kitų negirgėjau. Vadiname „mokytojas – mokinys“.

3. Kaip manote, kokie yra pagrindiniai mentorystės programos tikslai?

Paruošti, apmokyti tinkamai darbuotoją, kad galėtų dirbti komandoje ir kokybiškai atlikti visas funkcijas, įgautų atsparumo stresui.

4. Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ar problemos, su kuriais susiduria nauji darbuotojai mentorystės programos procese?

Naujokui per didelis būna informacijos srautas, nes dažnai ateina žmonės, kurie neturi žalio supratimo apie mūsų pagrindinę žaliavą – medieną. Neturi reikiamos kvalifikacijos. Per didelį lūkesčiai darbo vietai, mes ne kabinete sėdime, visgi tai yra darbas ceche. Būna ir taip, kad mokytojas pamiršta, kad jis nėra vadovas, primeta savo nuomonę. Kartais sunkiai dalijasi patirtimi, atrodo, kad gaili informacijos, bet tada su mokytoju kalbamės.

5. Su kokiais iššūkiais/problemomis/sunkumais tenka susidurti integruojant naujus darbuotojus?

Mokytojas kartais, kai nesutampa biolaukai, labai sausai gali paaiškinti svarbų gamybinį procesą, nuo to mokymo kokybė gali nukentėti; kartais neužtenka kantrybės, nes mokiniui turi rūpėti darbas, čia rimti įrengimai ceche, o jis nesidomi, toks prie tinginio.

6. Kaip kultūriniai/išsilavinimo/amžiaus skirtumai turi įtakos mentorystės procesui bei naujų darbuotojų adaptacijai?

Jaunesni mažiau atsakingesni, trūksta disciplinos.

7. Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą?

Tai menka motyvacija, pinigai, geras darbo užmokestis, tai motyvuoja. O mentorystė mūsų padalinyje, tai tik techninių žinių, įgūdžių gavimas.

8. Kaip vertinate mentorystės programos naudingumą naujiems darbuotojams?

Darbuotojams tai naudinga, ypač tiems, kurie domisi. Turėti šalia patyrusį, darbinės praktikos, situacijų šaltinį, tai yra naudinga. Kuo greičiau pradeda dirbti savarankiškai, tuo geresnis darbo užmokestis.

9. *Kaip vertinate mentorių ir mokinių sąveiką, siekiant įvertinti mentorystės naudą įmonėje?*

Na, geras mokinyš jis yra dėmesingesnis darbui, jeigu mokymo procesas vyksta gerai, naujokas rodo iniciatyvos, būna drąsesnis.

10. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų lojalumui įmonei?*

Tai priklauso nuo žmogaus, bet manau, kad tai nereikšminga.

11. *Kaip mentorystė prisideda prie gerų tarpasmeninių santykių ir bendradarbiavimo įmonėje?*

Aš galvočiau, kad jeigu ir prisideda, tai labai mažai, gal net, sakyčiau, kad ir neprisideda, nes darbuotojai patys atsakingi už bendravimą ir nelinkę, kad kas jiems reguliuotų. Gal tas labiau tiktų kur žmonės labiau išsilavinę, o pas mus tai ne.

12. *Apibūdinkite esamą mentorystės programą įmonėje? Pagal kokį planą (jei toks yra) vyksta naujokų mokymai/integraciją įmonėje?*

Patyrę darbuotojai, turiu padalinyje keletą tokių, kurie dirba virš dešimt metų, jiems duodu mokinti naujokus. Tie, kurie dirba po 2–3 metus, tai juos kol kas neprileidžiu. Pradžioje aprodoma kur, kas, tada supažindinama su kolektyvu, tai daro komandos lyderis. Tada paskiriamas mokytojas ir mokinyš, kaip šešėlis, numatytą laikotarpį žiūri ką daro mokytojas, būna šalia, mokinasi. Po dviejų mokymų savaitių, žodinis vadovo ar komandos lyderio įvertinimas ar viskas aišku, ar dar reikia žinių, kaip jaučiasi mokinyš, ar galėtų dirbti savarankiškai. Tada įvertina mokytojas, kokį jis tars žodį. Pasidaliname su naujoku jo vertinimu, tada jis jaučiasi, kad vertinamas. Tai skatina ir jį pasidalinti savo pastebėjimais, užduoda klausimus, pasakyti kokie yra jo lūkesčiai.

Mentoriumi kartais būnu aš pats, nes, jeigu matau, kad darbuotojas turi potencialo, tai galiu paskatinti jį siekti daugiau, mokytis atsakingesnio, bet daugiau apmokamo darbo. Tada jau kuruoju ir toliau.

13. *Kaip vertinate dabartinę mentorystės programą įmonėje?*

Darbuotojų mokymams tikrai užtenka tiek kiek yra dabar. Karjerai gamybinėje įmonėje nėra aktualu, nes pas mus nėra tiek specialybių gausos

14. *Trumpai apibūdinkite, kokia buvo jūsų patirtis šioje įmonėje kai atėjote dirbti? Ar turėjote mentorių?*

Mentoriaus neturėjau, mokymai buvo labai trumpi, pagalbos turėjau iš įmonės direktoriaus. Mentorius būtų naudingas, jeigu būtų galimybę mokintis ir didinti savo, kaip vadovo kompetencijas. Augti kaip vadovas. Tačiau pirminei informacijai, susibendravimo su kolektyvu, tai manau, kad užteko iš direktoriaus. O, šiaip, tai mokinausi ir kūriau dirbant.

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programos magistrantė, Edita Ostapenko. Šiuo metu atlieku tyrimą apie mentorystės programos taikymą gamybos įmonėje. Būčiau dėkinga, jei galėtumėte skirti laiko ir dalyvauti mano baigiamojo darbo tyrimo interviu. Mūsų pokalbį įrašysiu tik gavusi jūsų išankstinį sutikimą, o jūsų nuomonė bus naudojama kartu su kitų ekspertų atsakymais. Pažymiu, kad atsakymuose galite laisvai reikšti savo nuomonę, nes neteisingų ar teisingų atsakymų nėra. Kiekviena Jūsų išsakyta mintis yra svarbi. Atlikdama tyrimą, laikausi tyrimo etikos kodekso principų.

Interviu klausimai

1. Demografiniai klausimai:

Jūsų amžius – 32 metai.

Jūsų išsilavinimas – Aukštasis .

Jūsų darbo stažas įmonėje – 6 metai.

Jūsų pareigos – Padėklų gamybos padalinio vadovo pavaduotojas (E7).

2. Kas Jūsų manymu yra mentorystė ir mentorystės programa?

Kai mokytojas naujokui perduoda patirties ir žinių, mokina jį. Programa, nežinau kaip atsakyti, bet ko gero tai procesas, kuris vyksta tarp mokinio ir mokytojo. Mentorystė, ne, nesakau šitokio.

3. Kaip manote, kokie yra pagrindiniai mentorystės programos tikslai?

Suteikti kvalifikacijos ir darbinių gamybinių įgūdžių, nes nemažai ateina be patirties, neužsilieka, dažnai keičiasi. O, šiaip, tai trūksta specialistų. Manau, kad tos programos dėka, mokymosi procesas aiškiai turi būti sustyguotas, kad naujokas ir mentorius matytų aiškų planą – kada prasidės mokymai, kad pasibaigs, kada bus žinių patikrinimas, kada planuojamas jau savarankiškas darbas. Tai padeda ir mums planuoti darbų pasiskirstymą.

4. Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ar problemos, su kuriais susiduria nauji darbuotojai mentorystės programos procese?

Nemoka suvaldyti emocijas, nes susiduriama ir su stresinėmis situacijomis, ypač kai atsitinka gedimai linijoje ar padaromas brokas; bendravimo įgūdžių stoka, tikrai nevisi sako kai neaišku, nemoka prisipažinti, kad suklydo, bijo pasiteirauti. Mentorius per daug atsargus, „dar palaukiam ir pažiūrėkim“, nepasitiki mokiniu. Noro dirbti. Kai nėra kvalifikacijos, tai žinoma dirba ne pati įdomiausią darbą, dažnai sunkų ir mažiau apmokamą, tai pabando ir išeina. Trūksta užsispyrimo.

5. Su kokiais iššūkiais/problemomis/sunkumais tenka susidurti integruojant naujus darbuotojus?

Mokiniai, naujokai turi įdėti pastangų, vienareikšmiškai.

Skirtingai nuo kitų padalinių, pas mus nėra tokios tvarkos atsiskaitymo už teorines žinias, jie viską parodo praktikoje. Tai jie praktikoje turi užtikrinti, kad visą informaciją įsisavino.

6. *Kaip kultūriniai/išsilavinimo/amžiaus skirtumai turi įtakos mentorystės procesui bei naujų darbuotojų adaptacijai?*

Kaip dabar madinga sakyti įvairių kartų atstovai, taip dėl to būna įvairių kliūčių, kartais atrodo, kad yra iš skirtingų pasaulių, bet mūsų patyrę darbuotojai, tie kurie yra mentoriai, jau išmoko tinkamai reaguoti. Nes jaunesni tai nori atsipalaiduoti, tai patinginiauti, o gamyboje reikia disciplinos. Trūksta ir ambicijų, mokosi, kad išmokti, o ne pasiekti daugiau. Trūksta pagarbos, dažniau iš jaunimo. Čia matyt tai, kad esame regionas, tai trūksta kultūros. Tai labai kenkia mokymosi procesui, santykiams ir darbo kokybei.

7. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą?*

Pats procesas yra motyvacija, nes yra nustatytas tikslas, to siekiama. Darbuotojas stengiasi kuo greičiau pardėti dirbti savarankiškai, nes tada pasikeičia jo alga, ji kiek padidėja ir papildomai jau turi galimybę užsidirbti.

8. *Kaip vertinate mentorystės programos naudingumą naujiems darbuotojams?*

Naudinga, labai naudinga. Pas mus tai ne kažin kokia ta programa, bet mokina tikrai kvalifikuoti darbuotojai, gal būt jie neturi tinkamo išsilavinimo, bet moka dirbti, yra tikri specialistai. I tai, kad patenka naujokas į tokias rankas, tai yra labai naudinga. Čia pat, darbo vietoje, ir rodo, ir aiškina, ir pataria, ir klaidas ištaiso.

9. *Kaip vertinate mentorių ir mokinių sąveiką, siekiant įvertinti mentorystės naudą įmonėje?*

Kuo geriau mokytojas ir naujokas bendradarbiauja, komunikuoja, tuo geriau vyksta mokymas, efektyviau, greičiau. Tame yra naudos įmonei. Naujokas greičiau pradeda dirbti savarankiškai, o mokytojas grįžta prie savo tiesioginio darbo pilnai.

10. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų lojalumui įmonei?*

Jeigu mokytojas yra geras, tinkamas, nes ne visi gi sutaria gerai, tai manau, kad kažkiek ir gali įtakoti, bet abejoju. Na gamyboje gi kitaip nei kokiame ofise.

11. *Kaip mentorystė prisideda prie gerų tarpasmeninių santykių ir bendradarbiavimo įmonėje?*

Nežinau, santykiai priklauso nuo žmonių, jų kultūros lygio, noro bendradarbiauti, bendrauti.

12. *Apibūdinkite esamą mentorystės programą įmonėje? Pagal kokią planą (jei toks yra) vyksta naujokų mokymai/integraciją įmonėje?*

Padėklų padalinyje, gal net nepavadinčiau programa, tai labiau nusistovėjusi tvarka, pagal kurią mokomi visi naujai atėję darbuotojai. Mokosi darbo vietoje, tai tame matau didelį plusą. Kai žinios ir praktika po vienu stogu, o šalia visą laiką patyręs darbuotojas, jeigu reikia ir komandos lyderis ir vadovas. Nuo pasisveikinimo ceche iki savarankiško darbo 1-1,5 mėn. Priklausomai nuo busimos darbo specifikos ir reikiamos kvalifikacijos. Ir tą laikotarpį jis būna su priskirtu mokytoju, kuris kuruoja.

13. *Kaip vertinate dabartinę mentorystės programą įmonėje?*

Manau, kad silpnai. Mentorystė tai nėra darbas, už kurį mokama. Mokyti reikia, tai tik geranoriškumas ir geri patyrusio darbuotojo santykiai su vadovybę palaiko tą procesą. Mokiniam tai ji reikalinga, nes yra visokių dalykų ir apart patirties ir žinių. Jiems reikia pagalbos pradžioje, palaikymo. Manau, kad potencialas yra, jeigu teisingai viską padaryti. Reikia bent vieno specialisto, kuris kuruotų, kontroliuotų, išmanytų, galu gale, kaip reikia daryti, kaip programą vystyti, kad daugiau naudotų ir įmonei ir naujiems darbuotojams būtų. Mums, vadovams patartų. Mes tokio įmonėje neturime. Gal tada ir mažiau keistųsi žmonės, nes tikrai nėra galimybių išsiaiškinti kas jam negerai, ko trūksta, gal kokių mokymų reikia, gal nori pakeisti specialybę ir panašiai.

14. *Trumpai apibūdinkite, kokia buvo jūsų patirtis šioje įmonėje kai atėjote dirbti? Ar turėjote mentorių?*

Aš turėjau mokytoją, tai buvo tiesioginis vadovas. Daug ką turėjau savarankiškai išmokyti arba sužinoti, bet šiaip kuravo tai vadovas, visada turėjau galimybę pasiteirauti, pasitarti. Pataisydavo jeigu kažką ne taip dariau. Esant klausimui patardavo kur galiu gauti atsakymą, į ką kreiptis. Bet gal ir galėčiau jį pavadinti mentoriumi, nes ir mokino, ir globojo, ir skatino, iš drąsino, jis man savanoriškai padėdavo, nes reikėjo pavaduotojo.

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programos magistrantė, Edita Ostapenko. Šiuo metu atlieku tyrimą apie mentorystės programos taikymą gamybos įmonėje. Būčiau dėkinga, jei galėtumėte skirti laiko ir dalyvauti mano baigiamojo darbo tyrimo interviu. Mūsų pokalbį įrašysiu tik gavusi jūsų išankstinį sutikimą, o jūsų nuomonė bus naudojama kartu su kitų ekspertų atsakymais. Pažymiu, kad atsakymuose galite laisvai reikšti savo nuomonę, nes neteisingų ar teisingų atsakymų nėra. Kiekviena Jūsų išsakyta mintis yra svarbi. Atlikdama tyrimą, laikausi tyrimo etikos kodekso principų.

Interviu klausimai

1. *Demografiniai klausimai:*

Jūsų amžius – 53 metai.

Jūsų išsilavinimas – Aukštasis .

Jūsų darbo stažas įmonėje X – 14 metų.

Jūsų pareigos – Briketų gamybos padalinio vadovas (E8).

2. *Kas Jūsų manymu yra mentorystė ir mentorystės programa?*

Mentorystė – naujoko, mokinio mokymai bandomuoju laikotarpiu, pagalba jam, o programa tai yra sudėliotas planas, kuriuo vadovaujasi mentorius, o mokiniui tai programa tobulėjimui, patirties ir kvalifikacijos kėlimui. „Mokytojas priimtinesnis“, ir darbuotojus nestebinu.

3. *Kaip manote, kokie yra pagrindiniai mentorystės programos tikslai?*

Mokyti naujokus. Mokytojas padrąsina. Pasidalina patirtimi kaip nedaryti klaidų. Motyvacija.

4. *Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ar problemos, su kuriais susiduria nauji darbuotojai mentorystės programos procese?*

Neįvertina darbo krūvio (darbas paromis), sunkiai prisitaiko prie darbo aplinkos, tvarkaraščio. Bijo, kad jam nepavyks, trūksta pasitikėjimo. Neišdrįsta pasiklausti, nesupranta, o klausimo neužduoda, ateityje tai priveda prie klaidų. Netinka įmonės reikalavimai, taisyklės.

5. *Su kokiais iššūkiais/problemomis/sunkumais tenka susidurti integruojant naujus darbuotojus?*

Pagrindinis sunkumas yra mokytojui, tai dirbti ir mokyti, kad nepakenkti gamybos procesui. Mūsų padalinyje mokytojai moka ir parodyti ir paaiškinti, turi įgūdžių. Tai yra labai svarbu, mokėti paaiškinti, tikrai nestatau mokyti darbuotoją, kuri yra profesionalas, turi pakankamai kvalifikacijos, tačiau bendrauti nesugeba. Būna taip.

6. *Kaip kultūriniai/išsilavinimo/amžiaus skirtumai turi įtakos mentorystės procesui bei naujų darbuotojų adaptacijai?*

Jaunimas ambicingas, tačiau neturi patirties. Kitų kultūrų nebuvo įdarbinti mano padalinyje, o prie vietinių pripratę, tai nežinau. Vyresnio amžiaus yra atsakingesni. Mūsų padalinyje reikia patirties ir kvalifikacijos.

7. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą?*

Manau, kad mentorystė mažai prisidėtų, gal kvalifikuotus darbuotojus ir galėtų kažkiek motyvuoti, tačiau tuos, kurie ateina be patirties ir tiesiog ieško laimės, nemotyvuosi. Čia gamyboje dirba vyrai, tad jiems reikia išlaikyti šeimas, jie dirba dėl pinigų, nėra to veiklos, kad galėtų idėjas siūlyti, nors kai mokymų metu labiau paakcentuoja mūsų įvairias iniciatyvas, tokias kaip medžiagų taupymo iniciatyvas, tvarkos palaikymo, skatina ir naujokus, nors ir neesminius, tačiau mūsų padaliniui naudingas iniciatyvas, kartais ateina su pasiūlymais.

8. *Kaip vertinate mentorystės programos naudingumą naujiems darbuotojams?*

Jiems tai yra didžiausia nauda, nes sužino kažko naujo, išmoksta dirbti su staklėmis, jis kelia savo kvalifikaciją. Jeigu yra galva, tai jis dar pasidairo aplinkui įmonėje, gali nusižiūrėti ir kitą darbo vietą, kur reikia kitokios kvalifikacijos, gal ir įdomesnio darbo, jis gali ir pabandyti praktikoje. Nes tikrai ne visas darbas vienodai apmokamas. Jeigu tik parodo noro.

9. *Kaip vertinate mentorių ir mokinių sąveiką, siekiant įvertinti mentorystės naudą įmonėje?*

Būtų teigiamai su sąlyga, kad greitai ir sėkmingai pasibaigė mokymo procesas, tada bus nauda. (pasiektas tikslas)

10. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų lojalumui įmonei?*

Nežinau, manau, kad yra veiksmingesnių dalykų, kaip skatinti lojalumą įmonei, vėl gi tai alga, aiški perspektyva, kad kasmet bus peržiūrima, surišti tai su darbuotojo pastangomis, gerinti darbo sąlygas, kad ir pačias erdves ar poilsio vietas.

11. *Kaip mentorystė prisideda prie gerų tarpasmeninių santykių ir bendradarbiavimo įmonėje?*

Gal atvirkščiai, asmeniniai santykiai padeda mentorystei. Mokymasis iš kolegų.

12. *Apibūdinkite esamą mentorystės programą įmonėje? Pagal kokį planą (jei toks yra) vyksta naujokų mokymai/integraciją įmonėje?*

Mokymai vyksta darbo vietoje. Mūsų padalinis yra atokiau nuo visų kitų padalinių. Darbuotojų mažai. Dažnai mentoriumi esu aš, parodau, paaiškinu ir perduodu pasisemti praktikos į mūsų patyrusio darbuotojo rankas. Jis mūsų įmonėje dirba virš 12 metų, puikiai išmano, turi daug patirties. Jis pilnai atsako už mokymo procesą ir informuoja apie mokymų eigą, kaip sekasi naujokui ir informuoja, kai naujokas bus paruoštas dirbti savarankiškai. Bandomasis laikotarpis nuo 1 mėnesio iki 3 mėnesių. Pats procesas priklauso nuo naujoko pradinių žinių, todėl mokymai vyksta pagal situaciją, planas kuriamas procese. Tad sakyčiau, kad programa yra lanksti.

13. *Kaip vertinate dabartinę mentorystės programą įmonėje?*

Nors ir nėra oficialios kaip tokios mentorystės programos, ta praktika yra gera, bet ko gero ją galima tobulinti. Neaišku, kiek galima pagerinti procesus, ar bus nuo to geriau darbuotojams? Nepabandysiu – nesužinosiu. Tam reikia resursų, direktoriaus pritarimo ir, žinoma, aiškumo.

14. *Trumpai apibūdinkite, kokia buvo jūsų patirtis šioje įmonėje kai atėjote dirbti? Ar turėjote mentorių?*

Atėjau į įmonę seniai, tai ir gamyba buvo mažesnė ir darbuotojų buvo mažiau. Pradžioje direktorius mokino ir šefavo, bet jis tikrai nebuvo mentorius, nei adaptacijos, klausimų-atsakymų sesijų nebuvo. Visus klausimus spręsdavome susirinkimų metu. Mes juos ir iki šiol turime. Man reikėjo pačiam kurti pareigų darbą, atėjau iš karto į vadovo pareigas, turėjau žinių, o specifinių kompetencijų gavau dirbant.

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programos magistrantė, Edita Ostapenko. Šiuo metu atlieku tyrimą apie mentorystės programos taikymą gamybos įmonėje. Būčiau dėkinga, jei galėtumėte skirti laiko ir dalyvauti mano baigiamojo darbo tyrimo interviu. Mūsų pokalbį įrašysiu tik gavusi jūsų išankstinį sutikimą, o jūsų nuomonė bus naudojama kartu su kitų ekspertų atsakymais. Pažymiu, kad atsakymuose galite laisvai reikšti savo nuomonę, nes neteisingų ar teisingų atsakymų nėra. Kiekviena Jūsų išsakyta mintis yra svarbi. Atlikdama tyrimą, laikausi tyrimo etikos kodekso principų.

Interviu klausimai

1. *Demografiniai klausimai:*

Jūsų amžius – 45 metai.

Jūsų išsilavinimas – Aukštesnysis.

Jūsų darbo stažas įmonėje X – 10 metų.

Jūsų pareigos įmonėje – I pamainos komandos lyderis (E9).

2. *Kas Jūsų manymu yra mentorystė ir mentorystės programa?*

Kai darbuotojas su patirtimi padeda darbuotojui, kuris naujai priimtas ir jam reikia parodyti kur, kaip, kada ir taip toliau, supažindina su kolektyvu, paaiškina kokias funkcijas atlikinės, pasidalina savo patirtimi, savo darbo istorijomis. O apie programą, tai pasakyčiau, kad tai yra patvirtinta tvarka ir toks būdas, kai darbuotojas, apskritai yra skatinamas mokytis, tobulėti, o gal ir karjeros laiptais lipti. Žodžius nenaudoju.

3. *Kaip manote, kokie yra pagrindiniai mentorystės programos tikslai?*

Paaikškinti darbinius procesus, kad turi įsiliesti į komandinį darbą, kad būtų savo vietoje, gamyboje labai svarbu, kad ne trukdytų kitiems. Turi žinoti visus darbo saugai reikalingus niuansus, susipažinti su įmonės vykdomomis politikomis – tvarumo ir dar visokiomis. Čia yra gamyba, o ne biuras koks. Taip pat turi gauti atsakymus į jam rūpimus klausimus, gauti patarimus. Taip pat, starto etape mokinys gauna iš mokytojo palaikymą, o tai padeda lengviau jau integruotis į darbo procesą. Turime paruošti kolegą, kad jo darbas būtų produktyvus, mes turime planus ir turime, tai yra komanda, juos įvykdyti. Tai tiek.

4. *Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ar problemos, su kuriais susiduria nauji darbuotojai mentorystės programos procese?*

Trūksta laiko bendravimui, nes reikia dirbti, nėra kada per daug aiškinti, jis greit turi viską suvokti. Aišku, kai kyla klausimų, tai gali tekti ir trys kartus aiškinti, svarbu, kad jis suprastų. Nes gamyboje vyksta komandinis darbas. Ne visiems tinka darbas gamybinėje įmonėje, žmonės išeina, tempas greitas. Pratinti prie elementarios tvarkos – kur, kas, kaip turi būti padėta, visi daiktai savo vietose, palikti tvarką kitos pamainos kolegai. Mokytojai, tai labai akcentuoja.

5. *Su kokiais iššūkiais/problemomis/sunkumais tenka susidurti integruojant naujus darbuotojus?*

Ne visada supranta ir nori suprasti įmonėje nusistovėjusius reikalavimus, įpročius, tradicijas. Kartais mokinys ir senbuvis nepatinka vienas kitam, jie negali susikalbėti, tai tada tenka įsikišti kam nors iš vadovų arba man. Ne visiems užtenka žinių ir įgūdžių, kantrybės. Visi mes žmonės, o mūsų mokytojai stengiasi ir randa prieigą prie kiekvieno mokinio.

6. *Kaip kultūriniai/išsilavinimo/amžiaus skirtumai turi įtakos mentorystės procesui bei naujų darbuotojų adaptacijai?*

Apsunkina procesą tokie momentai, kai nejaučia pagarbos vienas kitam, tikrai pasitaiko neetiškų momentų, tai apie kokią adaptaciją galima kalbėti, žinoma viskas vyksta ne ta kryptimi, prireikia ir pagalbos, ar tai kolegų, ar tai vadovų. Tada komunikacija būna prasta, rezultatas prastas. Reikia daugiau laiko, kad situaciją taisyti, nes kaip specialistas žmogus gali būti ir geras, bet nemoka klausyti, nekantrus arba per daug mandras. Tai ir bandome suktis ir galvoti ką daryti.

7. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą?*

Manau, kad tai padeda darbuotojams jaustis geriau ir labiau įsitraukti į darbą, ar motyvuotų – tai vargu. Kartais reikia normalios pagalbos, bendravimo, bet tai gal ne tas atvejis, ne mūsų.

8. *Kaip vertinate mentorystės programos naudingumą naujiems darbuotojams?*

Vertinčiau teigiamai, nes tai tikrai padeda naujiems darbuotojams suprasti mūsų darbinę gamybinę aplinką, atmosferą. Taip pat, suprantu, kad reikia ir palaikymo tam tikro, reikia, rimtų patarimų iš autoritetingo kolegos, nes mūsų senbuviai yra profesionalai ir tikrai turi žinių, bet jie nėra kokios auklėtojos ir prižiūrėtojai. Naudą matau ir tame, kad mokytojas pasidalina patirtimi, kaip elgtis nestandartiniuose situacijose, duoda patarimus, kaip mažinti klaidas, broką, kaip dirbti saugiai.

9. *Kaip vertinate mentorių ir mokinių sąveiką, siekiant įvertinti mentorystės naudą įmonėje?*

Na, manau, kad kartais ir mentorius ir mokinys jie yra naudingi vienas kitam, būna, kad ateina koks naujokas, su patirtimi, tai ir pamokina tą mentorių. O, šiaip, tai svarbu, kad jaustų kolektyvinį darbą ir dvasią, nes kolektyve be palaikymo yra sunku.

10. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų lojalumui įmonei?*

Tikrai teigiamai, nes visi mėgsta dėmesio, gal ir kokį saugumo jausmą gauna, lyg kokį užnugarį turi. Jaučia dėkingumą, bent jau pradžiai.

11. *Kaip mentorystė prisideda prie gerų tarpasmeninių santykių ir bendradarbiavimo įmonėje?*

Manau, kad mentorystė galėtų skatinti ir pasitikėjimą ir supratimą tarp „meistro“, pavadinčiau ir mokinio, o vėlai iš to būna geresnis bendravimas, geri santykiai, o tai tik geriau įmonei, nes kultūra ir gamyboje yra svarbi.

12. *Apibūdinkite esamą mentorystės programą įmonėje? Pagal kokį planą (jei toks yra) vyksta naujokų mokymai/integraciją įmonėje?*

Planą turime. Pradžiai visi instruktažai. Po to naujokui yra priskiriamas pagal darbą mokytojas, kuris pagal planą moko. Kiekvienai specialybei nustatytas laikas, nuo 1 mėnesio iki 3 mėnesių, mokome iš karto prie staklių. Po teorinės informacijos būna patikrinimas žinių, tai užrašome žurnale, toks testukas, o tada jau praktinis mokymas. Kai pasibaigia mokymai, aš dar kontrolinį patikrinimą darau, pasakau kas gerai ar blogai. Jeigu viskas gerai, tuomet naujokas pradeda dirbti savarankiškai. Bet mes jo vis tiek dar prižiūrime, paglobojame.

13. *Kaip vertinate dabartinę mentorystės programą įmonėje?*

Mentorystė yra svarbus procesas mūsų įmonėje, įdarbinam įvairių darbuotojų ir su patirtimi, ir be, bet rezultatas visų turi būti vienodas, turi išmokti dirbti su tam tikrais įrengimais, atlikti kokybiškai darbus, greitai. Tad be šio proceso neįmanoma.

14. *Trumpai apibūdinkite, kokia buvo jūsų patirtis šioje įmonėje kai atėjote dirbti? Ar turėjote mentorių?*

Kai atėjau, tai turėjau mentorių, tai buvo tiesioginis vadovas. Gerai sutarėme, turėjau palaikymą ir iki šiol jį turiu. Greitai įsivažiavau.

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programos magistrantė, Edita Ostapenko. Šiuo metu atlieku tyrimą apie mentorystės programos taikymą gamybos įmonėje. Būčiau dėkinga, jei galėtumėte skirti laiko ir dalyvauti mano baigiamojo darbo tyrimo interviu. Mūsų pokalbį įrašysiu tik gavusi jūsų išankstinį sutikimą, o jūsų nuomonė bus naudojama kartu su kitų ekspertų atsakymais. Pažymiu, kad atsakymuose galite laisvai reikšti savo nuomonę, nes neteisingų ar teisingų atsakymų nėra. Kiekviena Jūsų išsakyta mintis yra svarbi. Atlikdama tyrimą, laikausi tyrimo etikos kodekso principų.

Interviu klausimai

1. *Demografiniai klausimai:*

Jūsų amžius – 54 metai.

Jūsų išsilavinimas – Specialusis vidurinis.

Jūsų darbo stažas įmonėje – 12 metų.

Jūsų pareigos – II pamainos komandos lyderis (E10).

2. *Kas Jūsų manymu yra mentorystė ir mentorystės programa?*

Mentorystė – kai darbuotojas žino į ką kreiptis, kai reikia pagalbos, bet kokios, ar tai susiję su darbu, o gal net ir su asmeninėmis problemomis, kai reikia patarimo. Mentorius gi gali ir paskatinti darbuotoją, ir nebūtinai naujoką, siekti ko nors daugiau, ypač jeigu mato, kad yra potencialas. Jis toks geras patarėjas. O kalbant apie programą, tai, man atrodo, kad tai planas kaip mokinti, teikti pagalbą, kuruoti, kaip duoti grįžtamąjį ryšį apie darbuotoją, nes gi svarbu, kad jis žinotų, kaip jam sekasi, žodžiu, ar yra progresas. Manau, kad taip. Ne, šias sąvokas nenaudoju.

3. *Kaip manote, kokie yra pagrindiniai mentorystės programos tikslai?*

Perduoti žinias, patirtį, padėti prisitaikyti prie darbo tempo, įsilieti į komandą ir dar, kas yra labai svarbu, tai išmokti mažinti ar geriau vengti klaidų, nes tai jau gamybiniai įmonės nuostoliai.

4. *Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ar problemos, su kuriais susiduria nauji darbuotojai mentorystės programos procese įmonėje X?*

Didelis naujos informacijos srautas, ypač kai nieko neišmano apie medieną; per daug tikisi iš darbo, pabando ir greit išeina.

5. *Su kokiais iššūkiais/problemomis/sunkumais tenka susidurti integruojant naujus darbuotojus?*

Trūksta elementarių žinių, disciplinos, atsakomybės jausmo, pasimeta informacijoje, nes ateina be patirties. Trūksta iniciatyvos iš mokinio pusės, dažnai būna, kad jam neįdomu.

6. *Kaip kultūriniai/išsilavinimo/amžiaus skirtumai turi įtakos mentorystės procesui bei naujų darbuotojų adaptacijai?*

Tai priklauso nuo žmogaus, jei sunkiau sekasi mokytis, tai procesas gali būti ilgesnis, bet pas mus gi ne universitetas, išmokinsime visus, kad tik noras būtų. Jaunimas lengviau keičia darbą, mažiau suinteresuoti prisitaikyti.

7. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą?*
Jei kalbam apie mentorių, tai jiems trūksta motyvacijos, nes jie mokina ir už tai papildomai nieko negauna. O kalbant apie naujokus, tai nematau, kad mentorystės programa turėtų tam įtakos.

8. *Kaip vertinate mentorystės programos naudingumą naujiems darbuotojams?*

Naujokams ji labai naudinga, dažnai ateina be patirties, turintys įvairių asmeninių problemų, o visą tai turi įtakos darbui, nepasitikintys savimi. Tai ko gero galima būtų spręsti mentorystės programos dėka, tačiau ne gamyboje, neturime pakankamai tam laiko bei resursų.

9. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų lojalumui įmonėje X?*

Kai norime tik rezultato ir kokybės iš darbuotojo, tai manau, kad tokia programa neturi įtakos lojalumui.

10. *Kaip vertinate mentorių ir mokinių sąveiką, siekiant įvertinti mentorystės naudą įmonėje?*
Nežinau.

11. *Kaip mentorystė prisideda prie gerų tarpasmeninių santykių ir bendradarbiavimo įmonėje?*
Gamyboje manau, kad neturi. Labiau asmeninės savybės turi įtakos.

12. *Apibūdinkite esamą mentorystės programą įmonėje? Pagal kokį planą (jei toks yra) vyksta naujokų mokymai/integraciją įmonėje?*

Mokymosi procesas vyksta pagal vidinę tvarką, turime aprašytą. Procese dalyvauja naujokas, mokytojas, komandos lyderis, gamybos vadovas. Iš pradžių, žinoma, startuojama nuo dokumentacijos ir formalumų tvarkymo. Toliau, priklausomai nuo specialybės, ar tai lentelių rūšiotojas, operatorius, pagalbinis darbuotoja ar kt., yra priskiriamas mentorius, kuris mokina pagal numatytą planą, bendrauja su mokiniu, perduoda teorines žinias ir kiekvieną žingsnį fiksuoja formoje. Mokymai vyksta darbo vietoje, ceche. Kiekvieną dieną prieš pamainą vyksta susirinkimai, po jų aptariamas pamainos darbas ir mokymų planas – tai liečia ir teorinius mokymus ir praktinius. Po kelių terijos savaitžių, mokinys atsiskaito už ją, turime klausimyną, ir tik po to pereinama prie praktikos. Praktikos metu patyręs darbuotojas perduoda jau išgrynintą informaciją kaip ir kaip dirbti, kaip vengti klaidų, dalijasi savo praktine patirtimi ir pasiekimais. Po tam tikro laiko mentorius turi įvertinti mokinio pasiekimus ar mokinys pasiruošęs dirbti savarankiškai, galutinai dar vertina komandos lyderis, tai esu aš, ir priimu sprendimą dėl mokymų pabaigos ar dar trūksta žinių ir reikia skirti laiko mokymams.

13. *Kaip vertinate dabartinę mentorystės programą įmonėje?*

Mūsų įmonės dabartinę mentorystės programą vertinu vidutiniškai. Manau, kad mažai skiriama dėmesio naujokų adaptacijos procesui, pagrinde tai techniniai mokymai prie staklių, pasidalijimas patirtimi. Nėra naujokų palaikymo po mokymų pabaigos. Nėra, kas kontroliuotų ar tobulintų tą programą. Viskas nusistovėjo.

14. *Trumpai apibūdinkite, kokia buvo jūsų patirtis šioje įmonėje kai atėjote dirbti? Ar turėjote mentorių?*

Atėjau dirbti į cechą, tai žinoma, kad turėjau mokytoją, kuris mokino manę kokią mėnesį. Greit įsivažiavau. O šiaip, tai domėjausi visais procesais, norėjau išmokti dirbti su visai įrenginiais ceche. Kai tik būdavo galimybė, visur ėjau. Po kelerių metų tapau komandos lyderiu. Tai gaunasi, kad ir karjerą pasidariau. Bet labai padėjo gamybos vadovė, drąsindavo, palaikydavo.

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programos magistrantė, Edita Ostapenko. Šiuo metu atlieku tyrimą apie mentorystės programos taikymą gamybos įmonėje. Būčiau dėkinga, jei galėtumėte skirti laiko ir dalyvauti mano baigiamojo darbo tyrimo interviu. Mūsų pokalbį įrašysiu tik gavusi jūsų išankstinį sutikimą, o jūsų nuomonė bus naudojama kartu su kitų ekspertų atsakymais. Pažymiu, kad atsakymuose galite laisvai reikšti savo nuomonę, nes neteisingų ar teisingų atsakymų nėra. Kiekviena Jūsų išsakyta mintis yra svarbi. Atlikdama tyrimą, laikausi tyrimo etikos kodekso principų.

Interviu klausimai

1. *Demografiniai klausimai:*

Jūsų amžius – 54 metai

Jūsų išsilavinimas – Aukštasis

Jūsų darbo stažas įmonėje X – 14 metų

Jūsų pareigos – Kokybės padalinio vadovas (E11).

2. *Kas Jūsų manymu yra mentorystė ir mentorystės programa?*

Patirties ir gebėjimais pasidalijimas. Jeigu žmogus neturi tam tikrų patirčių ar praktinių įgūdžių, gali padaryti daug klaidų ir neteisingų sprendimų, kol įgaus reikiamas patirtis, tad mentoriaus užduotis – padėti išvengti klaidų, padėti greičiau įgyti reikiamus įgūdžius, o įmonė prisideda prie to proceso paruošdama gaires bei tam procesui tinkamus, patyrusius darbuotojus. Retai žodį „mentorius“ darbe sakau, kai yra situacija su naujai atėjusiam į mano skyrių darbuotojui.

3. *Kaip manote, kokie yra pagrindiniai mentorystės programos tikslai?*

Naujas darbuotojas turi gauti pilną pagalbą, kad kuo greitesniu laiku sugebėtų įsijungti į bendrą darbo procesą, suprastų darbo specifiką ir galėtų siekti jam keliamų tikslų. Taip pat didelis dėmesys yra skiriamas apmokymui, supažindinimui su galimomis klaidomis darbe. Iš sukauptos kolektyvinės

patirties galima išskirti tam tikrus standartinius procesus ir tikėtinas klaidas procesų vykdymo eigoje. Mokymai padeda naujam darbuotojui išvengti klaidų, kurios jau kažkada buvo padarytos kitų darbuotojų. Tokiu būdu yra sumažinamas nuostolingų sprendimų skaičius, seniau dirbančių darbuotojų patirtis perduodama naujokams.

4. *Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ar problemos, su kuriais susiduria nauji darbuotojai mentorystės programos procese?*

Iššūkis gali būti įmonės keliamų tikslų ir naujo darbuotojo asmeninių savybių suderinamumas, naujo darbuotojo gebėjimas perimti jam suteikiamą informacijos kiekį. Šiuo požiūriu su naujuoju darbuotoju dirbančio mentoriaus tikslas ir yra teisingai sudėlioti prioritetus ir nukreipti naujo darbuotojo gabumus geriausia ir įmonei naudingiausia linkme.

5. *Su kokiais iššūkiais/problemomis/sunkumais tenka susidurti integruojant naujus darbuotojus?*

Naujo darbuotojo laukia gan didelis priminės informacijos srautas. Tai tikrai sukelia iš pirmo žvilgsnio tam tikrą nepasitikėjimą savo jėgomis, baimę, kad visko neišmoks, neatsimins. Bet mentorius netik supažindina, pateikia informaciją, jis turi ir būti šalia reikiamą laikotarpį, padėti ir neleisti naujam darbuotojui pasimesti informacijos sraute. Ir laikui bėgant naujas darbuotojas pardeda pats orientotis darbo procesuose, o ligi tol – mentorius turi būti šalia ir padėti visais kylančiais klausimais. Mentorius taip pat susiduria su problema – mokymų metu padidėja darbo krūvis.

6. *Kaip kultūriniai/išsilavinimo/amžiaus skirtumai turi įtakos mentorystės procesui bei naujų darbuotojų adaptacijai?*

Naujų darbuotojų ateina įvairių – jaunų ir vyresnio amžiaus, su patirtimi ir be, imlių darbui ir gan abejingų. Todėl mentorius turi ne tik apmokyti naują darbuotoją, bet ir pastebėti geriausias jo savybes, pakreipti naują darbuotoją tokia linkme, kad jo patirtis ar išsilavinimas duotų didžiausią naudą įmonei. Tad daug priklauso ir nuo mentoriaus kompetencijos ir gebėjimų.

7. *Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą?*

Jeigu nebūtų mentoriaus, retas naujas darbuotojas sugebėtų greitai perprasti darbo specifiką. Taip pat būtų nemažai klaidų, kurios sukeltų ne tik nepatogumus kitiems darbuotojams, bet gali padaryti ir nemažus finansinius nuostolius įmonei. Taigi, naujam darbuotojui priskirtas mentorius labai pagreitina darbuotojo integravimą į įmonės X darbą ir padeda išvengti net galimų finansinių klaidų.

8. *Kaip vertinate mentorystės programos naudingumą naujiems darbuotojams?*

Naujas darbuotojas dažniausiai pradeda darbą neturėdamas panašaus darbo patirties, todėl mentoriaus pagalba jam yra būtina. Be mentoriaus pagalbos naujas darbuotojas turėtų daug ilgesnį laiko tarpą skirti savarankiškam mokymuisi ir tuo laikotarpiu jis negalėtų pasiekti apčiuopiamų rezultatų.

9. *Kaip vertinate mentorių ir mokinių sąveiką, siekiant įvertinti mentorystės naudą įmonėje?*

Mentoriai turi efektyviai perduoti savo žinias ir patirtį mokiniams, padėti jiems greičiau ir efektyviau tobulėti savo srityje, perimti žinias, patirtį. Jeigu procesas yra efektyvus, tuomet savarankiškai bei kokybiškai dirbantis darbuotojas – tai yra mūsų siekis ir nauda.

10. Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų lojalumui?

Jeigu naujas darbuotojas nesulauktų pagalbos ir turėtų savarankiškai perprasti mūsų įmonės darbo specifiką, tai turėtų įtakos ir darbuotojo motyvacijai, ji gali greitai kristi, jeigu nėra pasiekiami konkretūs tikslai. Toks neglobojamas naujas darbuotojas galėtų nusivilti darbu ir greitai atsisakyti dirbti toliau – tai būtų ir nuostolis įmonei, greita ir pastovi darbuotojų kaita neleistų įmonei pasiekti užsibrėžtų tikslų.

11. Kaip mentorystė prisideda prie gerų tarpasmeninių santykių ir bendradarbiavimo įmonėje?

Ne tik naujas darbuotojas turi prisitaikyti prie naujo kolektyvo, bet ir kolektyvas priimti naują į savo gretas. Vis tik įmonėje vyrauja komandinis darbas ir kiekvieno darbuotojo asmeninės savybės turi įtakos bendram darbo rezultatui. Šiuo požiūriu mentorius gali greičiau padėti naujam darbuotojui integruotis į kolektyvą, taip pat manau, kad mentoriaus požiūris į naują lemia, kaip jam seksis darbe.

12. Apibūdinkite esamą mentorystės programą įmonėje? Pagal kokią planą (jei toks yra) vyksta naujų mokymai/integracija įmonėje?

Yra paruošta naujų darbuotojų apmokymo ir įvedimo į darbo aplinką programa. Tam yra sukurta speciali procedūra, pagal kurios algoritmą ir vykdomas naujo darbuotojo apmokymas. Naujam darbuotojui priskiriamas kuratorius, kuris padeda jam suprasti įmonėje vykdomus darbus.

13. Kaip vertinate dabartinę mentorystės programą įmonėje?

Sistema pasiteisino, ji yra pritaikyta įmonės poreikiams. Kadangi darbuotojų kaita mūsų padalinyje yra nedidelė, tai vienas asmuo, kuris gali ir sugeba atlikti mentoriaus funkciją, pilnai paruošia naują darbuotoją darbui, supažindina jį su darbo profiliu, paaiškina vykstančius procesus.

14. Trumpai apibūdinkite, kokia buvo jūsų patirtis šioje įmonėje kai atėjote dirbti? Ar turėjote mentorių?

Atėjau į naujai sukurta darbo vietą, kurioje jau reikėjo mano kompetencijų, aš turėjau darbo gamybinėje įmonėje patirties. Ko reikėjo, tai tik susipažinti su įmonės X kultūra bei tam tikrais niuansais, tad personalo vadovas suteikė reikalingos bendros informacijos. Mentoriaus neturėjo. Jeigu savo laiku toks būtų paskirtas, nemanau, kad adaptacija ar mokymo procesas būtų greitesnis ar efektyvesnis.

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programos magistrantė, Edita Ostapenko. Šiuo metu atlieku tyrimą apie mentorystės programos taikymą gamybos įmonėje. Būčiau dėkinga, jei galėtumėte skirti laiko ir dalyvauti mano

baigiamojo darbo tyrimo interviu. Mūsų pokalbį įrašysiu tik gavusi jūsų išankstinį sutikimą, o jūsų nuomonė bus naudojama kartu su kitų ekspertų atsakymais. Pažymiu, kad atsakymuose galite laisvai reikšti savo nuomonę, nes neteisingų ar teisingų atsakymų nėra. Kiekviena Jūsų išsakyta mintis yra svarbi. Atlikdama tyrimą, laikausi tyrimo etikos kodekso principų.

Interviu klausimai

1. Demografiniai klausimai:

Jūsų amžius – 55 metai.

Jūsų išsilavinimas – Specialusis vidurinis.

Jūsų darbo stažas įmonėje – 16 metų.

Jūsų pareigos – Padėklų gamybos padalinio komandos lyderis (E12).

2. Kas Jūsų manymu yra mentorystė ir mentorystės programa?

Žinoma, galiu pabandyti paaiškinti, nors nesu ekspertas šioje srityje. Mano supratimu, mentorystė yra, kai patyręs kolega, vadovas ar specialistas mokina naujoką arba mažiau patyrusį kolegą, duoda patarimus. O planas kaip viskas vyksta, ko gero, būtų mentorystės programa. Žodžius „mentorystė“, „mentorystės programa“ nenaudoju, tik dabar, interviu metu.

3. Kaip manote, kokie yra pagrindiniai mentorystės programos tikslai?

Kaip jau ir sakiau, pagalba naujam darbuotojui, jo mokymai. Turime paruošti naują kolegą.

4. Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ar problemos, su kuriais susiduria nauji darbuotojai mentorystės programos procese įmonėje X?

Nesutarimai su kolektyvu, nepritampa arba reikia per daug laiko apsipratimui; nepatinka darbo sąlygos, negali adaptuotis; grafikas netinka; mokytojas nepatinka.

5. Su kokiais iššūkiais/problemomis/sunkumais tenka susidurti integruojant naujus darbuotojus?

Per daug ambicijų, labai greitai nori dirbti savarankiškai, pervertina savo jėgas.

6. Kaip kultūriniai/išsilavinimo/amžiaus skirtumai turi įtakos mentorystės procesui bei naujų darbuotojų adaptacijai?

Sekantis klausimas, nežinau.

7. Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą?

Motyvacija čia yra viena, atlyginimas, darbo grafikas.

8. Kaip vertinate mentorystės programos naudingumą naujiems darbuotojams?

Naujam darbuotojui mokymai ir palaikymas reikalingi, nes jam prireikus ant pirštų parodoma, kaip veikia mūsų gamybinės linijos, staklės, gan smulkiai, besipraktikuojant, tai labiau dėmesys į naujokų klaidas, kas negerei padaryta.

9. Kaip vertinate mentorių ir mokinių sąveiką, siekiant įvertinti mentorystės naudą įmonėje?

Jeigu jie gerai sutaria, jeigu mokytojas palaiko mokinį, pasitaiko atveju, kad gerai susibernauja, kai jeigu atsiranda pasitikėjimas, jeigu mokiniui viskas tinka, jis būna patenkintas, o gerai nusiteikęs darbuotojas dirba gerai, tai manau tokia yra nauda.

10. Kaip vertinate mentorystės programos įtaką darbuotojų lojalumui įmonei?

Manau, kad tai priklausė nuo pačio žmogaus, ar jis yra sąžiningas, ar dirba produktyviai. Mūsų dabartinis procesas tai tikrai jokios įtakos neturi.

Mokytojas, tas mentorius, gali padėti tik tuo atveju, jeigu jis tapo autoritetingu naujokui.

11. Kaip mentorystė prisideda prie gerų tarpasmeninių santykių ir bendradarbiavimo įmonėje?

Nežinau.

12. Apibūdinkite esamą mentorystės programą įmonėje? Pagal kokią planą (jei toks yra) vyksta naujokų mokymai/integraciją įmonėje?

Supažindiname naują su kolektyvu, kolektyvą su naujoku. Pradžiai visi instruktažai, tvarkos, už tai esu atsakingas aš, tai užtrunka visą darbo dieną. Toliau yra priskiriamas vienas iš mūsų senbuvė, jį ir galima pavadinti mentoriumi, nes jis jau mokina pagal jau atidirbtą schemą. Pradžiai teorinius momentus, apie medieną, apie įrangą, o toliau jau ir praktikuoja kartu. Mokymai užtrunka iki gero mėnesio, būna ir ilgiau, nes labai priklauso nuo naujo darbuotojo gabumų ir noro. Po mėnesio būna toks tarpinis vertinimas kaip sekasi. O po pusantro mėnesio, gali būti ir ilgiau, tai priklauso darbų sudėtingumo, nuo įrangos, galutinai aš ir padalinio vadovas vertiname ir atestuojame darbuotoją ar jis gali dirbti savarankiškai. O palaikymas po mokymu, tai jeigu reikia pagalbos jau pats kreipiasi ar į vadovą, ar į kolegą, ar į mane.

13. Kaip vertinate dabartinę mentorystės programą įmonėje?

Nieko apie programą nežinau. Neturime programos, tiesiog yra gairės, pagal kurias mokome naujus darbuotojus. Tačiau atvirai kalbant, galbūt galime jas tobulinti.

14. Trumpai apibūdinkite, kokia buvo jūsų patirtis šioje įmonėje kai atėjote dirbti? Ar turėjote mentorių?

Turėjau kažkiek patirties, nebuvo žalias, bet mokymai vis tiek buvo, nors įranga anksčiau buvo kiek paprastesnė, nes dabar daug automatikos. Mokino kolegos, ir ne vienas, o visi, kad dirbo pagal mano specialybę.