

MENTORLUSE VÕIMALUSED KOGENUD TÖÖTAJA PROFESSIONAALSE ARENGU TOETAMISEKS

Dagmar Gilden

Juhendaja: Katrin Karu, PhD

Tallinna Ülikooli haridusteaduste instituut

Andragoogika ja täiskasvanuhariduse valdkond

ANNOTATSIOON

Uurimistöös käsitlen mentorluse võimalusi kogunud töötajate professionaalse arengu toetamisel, tuginedes nii teoreetilisele materjalile kui ka intervjuudele Eesti Mentorite Koja liikmetega. Tulemustest selgus, et kogunud töötaja vajab karjääri jooksul mentori tuge uute perspektiivide ja õpikohtade leidmisel, samuti eesmärkide sõnastamisel ning elluviimisel, et püsida konkurentsivõimelisena ja säilitada rahulolu oma tööga. Kaasaegsed mentorluse vormid nagu dialoogimentorlus ja *coachiv* mentorlus sobivad hästi kogunud töötaja spetsiifiliste vajaduste täitmiseks, pakkudes paindlikku ja vastastikusel õppimisel põhinevat koostööd. Samuti rõhutan mentorlusprogrammide struktureerimise, mentorite väljaõppe ja tippjuhtkonna toetuse olulisust, et tagada mentorluse jätkusuutlikkus ja väärtus organisatsioonile. Uuringu tulemusena pakun praktilisi soovitusi mentorluse rakendamiseks kogunud töötajate vajadusi silmas pidades.

Võtmesõnad: Mentor, mentee, professionaalne areng, jätkusuutlik mentorlus, *coaching*

SISSEJUHATUS

Kogunud töötajad on oma teadmiste ja oskustega organisatsioonile oluline väärtus, kes vajavad arenguvõimalusi muutustega kohanemiseks. Kiiresti arenev töömaailm, tehnoloogilised muutused ja kasvavad ootused nõuavad, et pikaajalise kogemusega spetsialistid saaksid oma teadmisi ajakohastada ning uusi oskusi omandada. Enesetäiendamise puhul on mõistlik liikuda personaalsemate lahenduste suunas, sest tsentraliseeritud koolitused ei pruugi enam olla nii tõhusad kui varem (Aava et al., 2024). Professionaalne areng ei ole oluline üksnes alustavatele töötajatele, ka kogunud töötajad vajavad tuge, et avastada uusi perspektiive, omandada uusi oskusi ja panustada

organisatsiooni pikaajalisse arengusse ning üheks võimaluseks on pakkuda neile mentorlust. Siinses uuringus mõistan kogenud töötajat, indiviidina kellel on pikaajaline praktiline kogemus teatud valdkonnas või ametis.

Mentorlus on tõhus tööriist professionaalse arengu edendamiseks ja muutuste elluviimiseks organisatsioonides, pakkudes väärtuslikku tuge nii isiklikul kui ka organisatsioonilisel tasandil (Tõnismäe & Gern, 2008; Lainola & Eisenschmidt, 2021). Selline lähenemine toetab mitte ainult üksikisikute arengut, vaid ka organisatsioonis laiemalt toimuvaid muutusi. Mentorluse mõiste on töökohal õppimisel ja tegevusena ettevõtluses kasutusel 1970. aastast (Lainola & Eisenschmidt, 2021), kuid selle roll on aja jooksul arenenud. Kui varasemalt tähendas mentorlus struktureeritud suhet, kus kogenud töötaja (mentor) jagas oma teadmisi ja kogemusi vähem kogenud töötajaga (mentee), et soodustada mentee kiiremat kohanemist ning arengut organisatsioonis, siis kaasajal mõistetakse mentorlust kahe (või enama) võrdse partneri koostööna, kus areng toimub vastastikku ning puudub hierarhiline suhe (Tõnismäe & Gern, 2008; Lainola & Eisenschmidt, 2021).

Eestis organisatsioonides kasutatakse mentorlust eelkõige alustavate töötajate sisseelamise hõlbustamiseks ning sellised programmid on oluliselt tõstnud töörahulolu ja pühendumust (Tõnismäe & Gern, 2008). Alustava töötaja mentorlus keskendub peamiselt juhendamisele, et uued kolleegid saaksid kiiresti, tõhusalt ja turvaliselt kohaneda nii organisatsiooni, kui ka oma rolliga (Tõnismäe & Gern, 2008; Lainola & Eisenschmidt, 2021). Kuigi mentorlust kasutatakse laialdaselt alustavate töötajate toetamiseks, pööratakse vähem tähelepanu kogenud töötajate vajadustele ja sellele, kuidas mentorlus võiks nende professionaalset arengut edendada. Samuti puudub süstemaatiline teadmine selle kohta, millised on mentorluse parimad tavad kogenud töötajate toetamisel. Kogenud töötajate arenguvajadused on komplekssemad ja eeldavad erinevaid mentorluse vorme, mida pole seni piisavalt uuritud ega praktikas rakendatud. Seetõttu keskendun uurimistöös mentorluse võimalustele kogenud töötaja professionaalse arengu edendamisel.

Uurimistöö eesmärk on välja selgitada Eesti Mentorite Koja liikmete kogemused mentorluse võimalustest kogenud töötaja professionaalse arengu toetamisel. Sellest tulenevalt püstitasin uurimisküsimuse: Millised on Eesti Mentorite Koja (EMK) liikmete kogemused ja arusaamad mentorluse võimalustest, et toetada kogenud töötaja professionaalset arengut. Viisin läbi neli poolstruktureeritud intervjuud Eesti Mentorite

Koja liikmega. Artiklis annan ülevaate mentorlusest, selle vormidest ja mentorluse kasulikkusest organisatsioonis, sh kogenud töötaja perspektiivist. Uuringu tulemused on olulised organisatsioonidele ja nende personalijuhtidele, kes saavad saadud teadmisi kasutada kogenud töötajatele mentorprogrammide väljatöötamisel, samuti annab uuring kogenud töötajatele võimaluse paremini mõista, kuidas mentorlus võib toetada nende enesearengut, aidata uute oskuste omandamisel ja pakkuda värsked perspektiive oma tööalase karjääri edendamiseks.

MENTORLUSE OLEMUS JA VORMID

Mentorlust määratletakse, kui koostöösuhet, mis aitab avada mentee potentsiaali, inspireerib ja toetab tööalaste ning isiklike eesmärkide saavutamist (Eesti Mentorite Koda, 2024). Vajadus mentori järele tekib sageli karjääri või elumuutuste ajal, näiteks uute tööülesannete vastuvõtmisel või ka juhtimistasandile liikudes (Tõnismäe & Gern, 2008). Tõnismäe ja Gern (2008) toovad lisaks välja, et mentorit vajatakse sellistes elumuutustes toetajana, kes aitab muudatusega toime tulla, olles seejuures teadlik mentee arengutasemest ja vajadustest ning pakkudes vastavaid võimalusi. Mentorluse eesmärk on luua keskkond, kes mentee saab sügavamalt mõista iseennast, arendada ning ellu viia oma ideid (Tõnismäe & Gern, 2008). Mentor on keegi, kes peab lugu, inspireerib ja avab silmad uuele, pakub tuge, aitab ennetada läbipõlemist, võimaldab õppimist, ühendust, turvalisust, kuulnud ja toetatud olemist (Lainola & Eisenschmidt 2021). Hea mentorsuhe nõuab aega, põhineb usaldusel, ühistel väärtustel ja pideval õppimisel võimaldades nii professionaalset kui ka isiklikku arengut (Tõnismäe & Gern, 2008; Hieker & Rushby, 2020). Tavaliselt valitakse mentoriteks kogenumad töötajad, kel on teadmised ja kogemused, mida edasi anda (Fowler et al., 2021; Tõnismäe & Gern, 2008). Mentorluses nähakse kasu nii alustavale kui ka kogenud töötajale, sest näiteks uue kolleegi juhendamine annab kogenud töötajale võimaluse oma tööd analüüsida ja seeläbi jõuda samuti õpikohtadeni (Aava et al. 2024). Kuigi kogenud töötajatel on sageli teadmised ja oskused, mida võiks edasi anda, ei pruugi kõik neist olla valmis mentoriks saama, sest mentoriks olemine nõuab spetsiifilisi oskusi, valmisolekut ja motivatsiooni, mida kõikidel kogenud töötajatel ei pruugi olla (Fowler et al., 2021). Lisaks võib kogenud töötaja ise vajada mentori tuge, et toetada oma professionaalset arengut, omandada uusi oskusi või leida värsked perspektiive oma tööalasele tegevusele (Fowler et al., 2021). Professionaalse arengu toetajana on mentorlus üks koostöise õppimise võimalus (Lainola & Eisenschmidt, 2021). Koostöise mentorluse keskmes on dialoog, kus mõlemad

osapooled on õppija rollis ja mis annab nii menteele kui mentorile võimaluse professionaalseks arenguks (Lainola & Eisenchmidt, 2021). Kogenud töötajate professionaalse arengu toetamisel on võtmetähtsusega professionaalse identiteedi arendamine ja õppimise lõimimine igapäevatöösse. Professionaalne identiteet kujuneb läbi isikliku ja tööalase arengu sümbioosi, mis hõlmab isiksuse, teadmiste ja oskuste pidevat täiustamist (Ruijters & Simons, 2020). Mentorlus pakub dialoogi ja reflektiivsete meetodite kaudu raamistiku, mis toetab eneseteadlikkuse kasvu, aitab siduda isiklikud ning professionaalsed eesmärgid (Lainola & Eisenchmidt, 2021) ning aitab kohaneda pidevalt muutuvate tööelu tingimustega (Manula et al., 2024), mis võib olla eriti oluline just kogenud töötaja puhul, kes soovib oma karjääris uut tähendust leida.

Seega on mentorlus koostöösuhe, mis avab mentee potentsiaali ja toetab tema tööalaste ning isiklike eesmärkide seadmist ja saavutamist, eriti karjääri- või elumuutuste ajal, seda nii alustava kui ka kogenud töötaja puhul. Kogenud töötajad võivad vajada alustavatest töötajatest erinevat lähenemist, mis keskendub sügavamale enesearengule, võimestamisele ja strateegiliste oskuste arendamisele. Hea mentorsuhe tugineb usaldusele, ühistele väärtustele ja pidevale õppimisele, pakkudes mõlemale osapoolale võimalust professionaalseks arenguks ning toetades professionaalse identiteedi dünaamilist arengut (Tõnismäe & Gern, 2008; Ruijters & Simons, 2020). See aitab töötajal kohaneda pidevalt muutuva tööelu tingimustega ja säilitada professionaalsuse, mis põhineb elukestval õppel, reflekteerimisel ja koostööl. Selline mentorluse lähenemine loob tugeva aluse lisaks individuaalsele arengule ka organisatsiooni kultuuri ja eesmärkide saavutamise toetamisele ning edendab samal ajal töötajate rahulolu ja pühendumist.

Mentorlus on pidevas arengus ja hõlmab tänaseks erinevaid vorme, näiteks juhendav mentorlus, tagurpidi mentorlus, *coachiv* mentorlus, dialoogimentorlus ning mentorlus on pidevalt lähenemas *coachingule* ja teistele professionaalsetele toetamise meetoditele (Eesti Mentorite Koda, 2024). Kontseptsioon, kus mentor on kõiketeadev juhendaja ja mentee passiivne mentori teadmiste vastuvõtja on liikunud uude paradigmasse, kus mentee võib olla suhte algataja ja vastutav õpieesmärkide paikapanemisel (Lainola & Eisenchmidt, 2021). Castanheira (2016) toob samuti välja, et üha laiendatakse mentorsuhte võimalusi: juhtide vahelist mentorlust nimetatakse dialoogimentorluseks, tagurpidi mentorluse mõiste rõhutab, et noored saavad juhendada kogenumaid, samuti on mentorlusel roll ennastjuhtiva õppija kujunemisel. Eesti Mentorite Koja kodulehel (2024) on märgitud, et mentorlus on pidevas

arengus ja ei ole üht ning ainust mentorluse vormi, küll aga annavad olulise raami kompetentsimudelid, rahvusvahelised eetikakoodeksid ning tasemete sertifikaadid alustavast kuni kogenud mentorini. Olemas on kokkulepped selle kohta, mida mentor peab oskama, missugustest põhimõtetest lähtuma, kuidas mentorlusprotsessi juhtima ja missugustest eetilistest lähtekohtadest kinni pidama, ükskõik, missugust mentorluse vormi ta harrastab (Eesti Mentorite Koda, 2024). Võib öelda, et positiivne on mentorlussuhte suund hierarhilisest üha dialoogilisema suhte suunas, kuid see areng on toonud kaasa ka segaduse mõiste sisu osas. Näiteks tekib kirjandust uurides küsimus, kas ja kuidas erinevad teineteisest *coaching* ja mentorlus. Sellele probleemile viitavad ka Lainola ja Eisenchmidt (2021), kes soovivad neid mõisteid käsitada sünonüümidenä ja leida mentorlusele sobivam väljend, mis rõhutab kaasaegseid arusaamu õppimisest. Lubin (2013) toob välja, et mentorlus on pikaajalisem ning keskendub laiemalt mentee professionaalsele ja isiklikule arengule ning mentori roll on jagada ka oma kogemust, *coaching* seevastu on sageli suunatud konkreetsete oskuste arendamisele struktureeritud protsessi kaudu, kusjuures *coach* ei pruugi olla valdkonna ekspert, vaid on pigem protsessi hõlbustaja. Seega kuigi *coaching* ja mentorlus on teatud mõttes sarnased, näiteks soodustavad mõlemad arengut ja õppimist, on nende lähenemised erinevad, mistõttu on oluline selgelt teadvustada kummagi meetodi piire ning valida nende kasutamine vastavalt olukorrale ning õppija vajaduste kontekstile.

Merrick (2017) on välja toonud mentorluse vormid, mis saavad organisatsioonis kogemuste ja teadmiste vahendamisele kaasa aidata. **Eeskuju mentorlus** (*role model mentoring*), põhineb klassikalisel mentorsuhtel, kus menteele on toetavaks eeskujuks üldiselt kogenum mentor. Selline mentorlus on organisatsioonides tavapäraselt kasutusel alustava töötaja sisseelamise toetamisel (Tõnismäe & Gern, 2008). **Sarnaste mentorluse** (*peer mentoring*) puhul töötavad pikema aja jooksul koos kaks sarnase kogemusega ja sarnasel ametipositsioonil inimest, kel kummalgi on siiski kindlaks määratud roll mentee või mentorina. Kolmanda võimalusena toob ta esile sarnase kogemusega mentori ja mentee **vastastikuse mentorluse** (*reciprocal peer mentoring, peer co-mentoring*), kus rollid mentorlussuhte jooksul vahetuvad ning teadmiste vahetamisest ja toetusest tekivad uued perspektiivid ning õpivad mõlemad pooled. Merrick (2017) näeb sellises mentorluses kasu just kogenud spetsialistile. Sarnaste grupi mentorlus (*group peer mentoring*) toimub väikeses, sarnase taustaga osalejate grupis. Erinevalt üks ühele mentorlusest toimub sellisel puhul interaktsioon, toetamine ja õppimine mitme osapoole vahel korraga (Merrick, 2017).

Viimasena toob Merrick (2017) välja **tagurpidi mentorluse** (*reverse mentoring*), mille puhul noorem või uuem töötaja juhendab vanemat või kogenumat töötajat valdkondades, mis on mentee jaoks uued. Tagurpidi mentorlus toetab organisatsioonilist õppimist ja loob võimaluse rakendada alustavate töötajate värskeid ideid ja kogemusi teistest organisatsioonidest (Aava et al. 2024). Mitmed uurijad toovad tagurpidi mentorluse esile näiteks digikompetentside arendamisel (Eesti Mentorite Koda, 2024).

Egani & Songi (2008) järgi eristatakse formaalset ja mitteformaalset mentorlust. Mitteformaalsed mentorlussuhted kujunevad loomulikult, aja jooksul, ilma välise sekkumise või teadliku planeerimiseta, samas kui formaalsed mentorlussuhted algatatakse teadlikult organisatsiooni esindajate poolt. Formaalses mentorluses määratakse töötajad või juhid mentor-mentee paaridesse ning protsessi juhivad sageli organisatsioonisisest juhendajat, kes loovad raamistiku, mis võib hõlmata kohustuslikke sissejuhatavaid sessioone, koolitusi, kindlaks määratud kohtumiste arvu, aruteluteemasid ning eesmärkide kokku leppimist (Egan & Song, 2008). Egan & Song (2008) on uurinud formaalsete mentorprogrammide tulemuslikust ja esile toonud, et mõlemat tüüpi mentorprogrammid on olulised, kuid tõhusaimad on juhitud ja toetatud (*facilitated*) mentorprogrammid. Ka Eestis läbi viidud uuringu tulemused näitavad, et mentorlust organisatsioonis ei tohiks jätta vabatahtlikkuse alusel toimivaks, vaid see peaks olema toetatud ja struktureeritud, pakkudes mentoritele ressursse, aga ka tunnustust (Karu & Aava, 2023).

Eelnevale toetudes on mentorluse areng ja mitmekesistumine muutnud selle paindlikuks ja vastastikku kasulikuks õppimise viisiks, pakkudes nii klassikalisi kui ka innovaatilisemaid lähenemisi (näiteks tagurpidi ja dialoogimentorlus), mis toetavad osapoolte professionaalset arengut ning omakorda võiksid sobida ka kogunud töötajale. Analüüsides erinevaid mentorluse vorme, mentorluse formaalsuse astet ja nende eesmärke, võib kogunud töötaja vajadusi silmas pidades, tuua esile sarnaste mentorluse ning vastastikuse mentorluse, mis soodustavad dialoogi, kogemuste vahetamist ja vastastikust arengut, aga eeldavad ka mentorilt laiemat kompetentsust. Kuna erinevad uurijad (nt Egan & Song, 2008; Fowler et al, 2021) on välja toonud, et mentorlusprogrammid on kõige tulemuslikumad siis, kui neid toetab läbimõeldud struktuur, mis soodustab järjepidevat õppimist, võib väita, et seda on vaja silmas pidada nii alustava töötaja kui ka kogunud töötaja puhul.

MENTORLUS ORGANISATSIOONIDES JA SELLE JÄTKUSUUTLIKKUS

Organisatsiooni vaatenurgast on mentorlus strateegiline koostööine õppimisprotsess, mis toetab organisatsiooni arengut ning süsteemseid muutusi (Lainola & Eisenchmidt, 2021). Hästi kavandatud ja juhitud mentorprogrammid aitavad integreerida uusi töötajaid, toetada nende karjääri arengut ning planeerida organisatsiooni järelkasvu (Egan & Song, 2008; Hieker & Rushby 2020). Samal ajal on mentorlusel oluline roll kogenud töötajate kaasamisel ja arendamisel, pakkudes neile võimalust oma teadmisi edasi anda, ennast arendada ja organisatsioonikultuuris aktiivselt osaleda (Lainola & Eisenchmidt, 2021).

Mentorluse toel luuakse keskkond, kus toimub vastastikune õppimine: menteed omandavad vajalikud oskused ja organisatsioonilised väärtused, samas kui mentorid saavad täiendada oma juhtimisoskusi, arendada empaatiavõimet ja tugevdada oma professionaalset identiteeti. See protsess soodustab kogenud töötajate töörahulolu ja motivatsiooni, aidates vähendada ärevust ning suurendades valmisolekut toetada organisatsiooni eesmärkide täitmist (Lainola & Eisenchmidt, 2021; Aava et al. 2024). Ivey ja Dupré (2020) toovad välja oluliste piirangutena ajapuuduse ja emotsionaalse koormuse, mis võivad muuta mentorluse keeruliseks, sest kvaliteetse mentorsuhte loomine nõuab aega ja pühendumist, mida kogenud töötajatel võib sageli nappida, eriti kui nad täidavad juba juhtivaid või suure vastutusega rolle. Töötajate rahulolu juhiga, töö kvaliteet ja sujuvam sisseelamine on otseselt seotud läbimõeldud mentorprogrammidega (Egan & Song, 2008). Programmid ei ole kasulikud mitte ainult menteedele, vaid ka mentoritele ja organisatsioonile tervikuna, sest need loovad õppimise ja arengu kultuuri. Rahulolevad ja pühendunud töötajad mõjutavad tulemuslikkust positiivselt organisatsiooni tasandil laiemalt (Egan & Song, 2008; Hieker & Rushby, 2020). Kui aga mentorlussuhe on negatiivne või toksiline võib see avaldada vastupidist mõju, põhjustades nii menteede kui ka mentorite seas stressi, rahulolematust ja läbipõlemist (Ivey & Dupré, 2020). Eelnevast tulenevalt on oluline, et organisatsioonid jälgiks ja hindaksid mentorlussuhte kvaliteeti ning vajadusel sekkuksid, vältimaks võimalikke negatiivseid tagajärgi.

Mentorlusprogramm on vajalik, kuid ei peaks siiski toetuma üksnes isiklikule innukusele (Karu & Aava, 2023). Tulemuste saavutamiseks on vajalik strateegiline ja süsteemne lähenemine, mis hõlmab programmi regulaarset hindamist, eesmärkide uuendamist ja mentorite pidevat koolitamist (Hieker & Rushby 2020). Lisaks on oluline, et

organisatsioon pakuks mentoritele ja menteedele tuge ning selgeid suuniseid, et tagada mentorprogrammi tõhusus ja jätkusuutlikkus (Egan & Song, 2008). Mentorprogrammid peavad arvestama ka nende töötajate vajadustega, kes mentorlussuhtesse ei kuulu, sest ebaõigluse tajumine võib põhjustada rahulolematust ja omakorda negatiivselt mõjutada organisatsioonikultuuri (Ivey & Dupré, 2020).

Kogenud töötajate jaoks toimib mentorlus lisaks motivatsioonivahendina, aidates neil tunda end väärtuslikuna ja organisatsiooni arengusse kaasatuna. See suurendab nende valmisolekut toetada teisi kolleege ja vähendab ühtlasi tööalast läbipõlemist, pakkudes uut tähendust ja eesmärki nende tööle (Lainola & Eisenhardt, 2021; Ivey & Dupré, 2020). Seega on oluline, et mentorite motiveerimine ja toetamine oleks järjepidev, et vältida koormuse kasvu või võimalikke konflikte.

Kokkuvõttes võib öelda, et mentorlus on pikaajaline protsess, mis nõuab järjepidevat pühendumist ja selget juhtimist lähtuvalt mentori ja mentee kogemusest ning organisatsiooni vajadustest. Strateegiliselt juhitud mentorprogramm, mis arvestab nii uute kui ka kogenud töötajate vajadustega, loob aluse jätkusuutlikule töötajate arendamisele ja edukale organisatsioonile.

METOODIKA

Andmed kogusin individuaalsete, avatud küsimusi sisaldavate poolstruktureeritud intervjuudega, mis annavad intervjuule raamistiku ning sealjuures paindlikkuse juhiks, kui uurimise käigus kerkivad esile uued olulised küsimused, mis aitavad teemat avada (Lagerspetz, 2021). Poolstruktureeritud intervjuu on meetod, mis võimaldab säilitada uuringus osalejate keelekasutuse eripära ning aitab anda inimestest, sündmustest või ilmingutest tervikliku, rikka ja detailirohke ülevaate (Laherand, 2008). Valitud uurimismeetod võimaldab välja selgitada EMK liikmete kogemusi ja arusaamu mentorluse rakendamise võimalustest kogenud töötaja puhul ning mõista kuidas mentorid tõlgendavad mentorluse mõju kogenud töötaja professionaalsele arengule.

Testimaks küsimuste paikapidavust viisin läbi mais 2024 katseintervjuu EMK liikmega. Intervjuu toimus, veebikeskkonnas Teams. Analüüsides saadud kogemust ja tagasisidet sõnastasin küsimused ümber ja vähendasin nende arvu, sest osa küsimusi kordas juba eelnevalt läbitud teemasid ning tagasiside põhjal ei olnud asjakohased. Veebi

vahendusel läbiviidud intervjuu andis kogemuse, et osalejal on mugav vestelda oma tuttavas keskkonnas, mis omakorda soodustas avatud suhtlust.

Uuringus osalejate eesmärgipärase (ettekavatsetud) valimi moodustasid neli EMK liiget. Ettekavatsetud valimi korral valib uurija valimisse liikmed oma teadmiste, kogemuste ja erialaste teadmiste põhjal, keskendudes konkreetsele grupile (Lagerspetz, 2021). Intervjueeritavate valikul kasutasin EMK kodulehel avaldatud liikmete nimekirja, mis sisaldab mentorite tutvustust (Eesti Mentorite Koda, 2024). Valisin liikmed juhusliku valiku põhimõttel, lugesin nende tutvustusi ning keskendusin neile, kelle profiilist ilmnis aktiivne, praktiline tegevus mentorina. Lisaks jälgisin, et intervjueeritavad esindaksid erinevaid valdkondi. See loob aluse üldisemate järelduste tegemiseks.

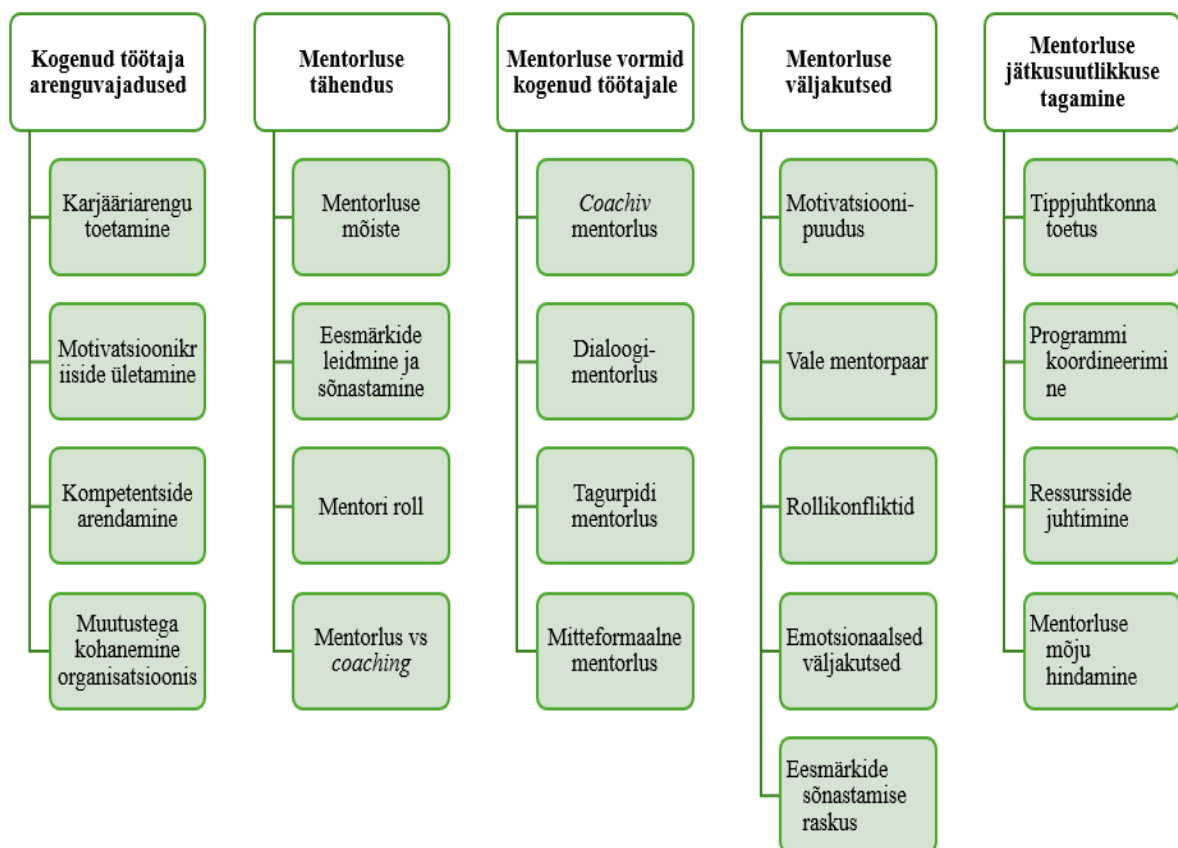
Intervjueeritavatele saatsin personaalsed kutsed e-kirjaga. Pärast saadetud kutset sain nõusoleku osalemiseks ning leppisime kokku täpse aja ning vestluse toimumise viisi. Intervjuud viisin läbi ajavahemikul oktoobrist novembrini 2024, neist kolm toimusid veebikeskkonnas Microsoft Teams ja ühe viisin läbi kontaktintervjuuna. Intervjuud kestsid kuni 60 minutit. Intervjuu alguses informeerisin osalejaid suuliselt, et salvestan vestluse, transkribeerin selle ning anonümiseerin transkriptsiooni. Samuti selgitasin, et kasutan uurimismaterjali seminaritöö tulemuste kirjeldamise protsessis ning kõik salvestised kustutan lõplikult peale töö valmimist. Nõusoleku eelnevaks sain suuliselt.

Tabel 1. Intervjueeritavate andmed

Intervjueeritava kood	Mentori kogemus aastates	Valdkond
V1	8	Avalik sektor, juhtide ja spetsialistide mentorlus ning mentorlusprogrammid
V2	4	Haridus
V3	17	Juhtide ja spetsialistide mentorlus ning mentorlusprogrammide arendamine
V4	8	Juhtide ja spetsialistide mentorlus finantssektoris

Intervjuude helisalvestised kuulasin üle, transkribeerisin kasutades automatiseeritud tekstituvastusrakendust (<https://tekstiks.ee/>), tekstifailid korrastasin ning anonümiseerisin. Tekstifailide korrastamise protsessis eemaldasin isikute nimed ja sõnakordused ning asendasin viited organisatsioonidele märkega “*organisatsioon*”. Intervjueeritavate anonüümsuse tagamiseks määrasin neile intervjuu läbiviimise järjekorra alusel koodid.

Andmete analüüsiks kasutasin induktiivset sisuanalüüsi. Esimeses etapis lugesin puhastatud tekstid läbi ning märkisin esmased olulised märkamised samas dokumendis. Seejärel koostasın analüüsiks andmetest Exceli tabeli, mis sisaldas algalgseid koode, kategooriaid ning näidet intervjuu tekstist. Andmete analüüsi ja korrastamise käigus jagunes kategooria omakorda põhikategooriaks ja alamkategooriaks.



Joonis 1: Kategooriate ja alamkategooriate jaotus uuringus

UURINGU TULEMUSED

Tulemused esitan kategooriate kaupa, illustreerides neid intervjuukatketega. Tsitaadid on esitatud kaldkirjas ning iga tsitaadi juures on intervjueeritava identifitseeriv järjestustunnus.

Kogenud töötaja arenguvajadused ja mentorluse tähendus

Kõikidest intervjuudest selgus, et kogenud töötajad vajavad tuge karjääriplaanide kujundamisel (näide 1), motivatsioonikriiside ületamisel, spetsiifiliste kompetentside arendamisel ja ka muutustega kohanemisel organisatsioonis.

- (1) *Kui ta tahab kaaluda mingit oma rolli vahetada organisatsioonis või midagi taolist, karjääriteemad on mentorluses väga tihti esil. (V2)*

Mentorlus pakub kogenud töötajale võimalust analüüsida kitsaskohti ja leida arenguvõimalusi. Kogenud töötajad saavad refleksiooni, praktiliste ülesannete ja otsese tagasiside kaudu arendada erialaseid ja ka tuleviku perspektiivis tähenduslikke kompetentse. Mentorlus on arengu katalüsaator, mille kaudu toetatakse mentee tugevuste avastamist (näide 2) ja arengupotentsiaali rakendamist. Mentor on neutraalne peegel, kes aitab leida uusi vaatenurki, võimalusi tööalaste teemade lahendamiseks ja tasakaalu leidmiseks.

- (2) *Mentorlus, eks ta on selline inimese tugevuste nügimine. Sõltub, mis eesmärgiga, muidugi inimene sinu juurde on tulnud, aga ikkagi aidata tema arengule kaasa. (V1)*

Oluline osa mentorlusest on eesmärkide sõnastamisel, kus mentor, kasutades praktilisi tööriistu (nt SMART-mudel), saab suunata menteed analüüsima oma arenguvajaduste üle ja leidma selgust eesmärkides. Kuigi võiks arvata, et kogenud töötajal on eesmärged lihtsam seada, ilmnes intervjuudest, et see pole alati nii ja kogenud töötaja vajab eesmärgistamisel samuti tuge ning nõu (näide 3).

- (3) */.../võiks ju mõelda nii, et noh, kogenud inimene või kogenud töötaja, kui ta mentorlusse tuleb, siis ta on ikkagi enda jaoks nagu eesmärk väga selgelt olemas. Ja tegelikult saad aru, et vahet ei ole, kõik hakkab nullist. Oled sa uus või kogenud. (V1)*

Intervjueeritavad tõid esile segaduse mõistete mentorlus ja coaching osas, rõhutades, et mentorluse tähendus on laiem, sest lisaks küsimuste esitamisele jagab mentor vajadusel oma kogemust, pakkudes nii menteele praktilisemat ja toetavat arenguplatvormi (näide 4).

- (4) */.../ mentorlus võrdub coaching pluss ehk mentor saab kasutada coachingu võtteid ja sinna juurde lisaks anda kogemusnõu. Kui coach näiteks seal rahvusvahelisel eksamil hakkab nõu andma, siis võib ta selle läbi kukkuda. (V4)*

Intervjueeritavate arvates võiks EMK'l olla keskne roll mentorluse ja *coachingu* erinevuste selgitamisel, pakkudes selgeid suuniseid ja standardeid, mis tagaksid mõlema valdkonna kvaliteetse ja tõhusa rakendamise.

Mentorluse vormid kogenud töötajale

Kogenud töötaja arengut saab toetada erinevate mentorluse vormidega, millest olulisimana rõhutati *coachivat* mentorlust. Erinevalt traditsioonilisest mentorlusest ei anna sel puhul mentor otseseid vastuseid ega juhiseid vaid kasutab *coachingu* tehnikaid. See sobib hästi kogenud töötajale, kellel on juba tugevad baasoskused, kuid kes vajavad struktureeritud ja paindlikku arengutoetust. Teise võimalusena toodi esile dialoogimentorlus, mis loob võimaluse võrdsel tasandil ekspertide kogemuste ja teadmiste vahetamiseks (näide 5).

(5) Dialoogimentorlus on võrdsusel põhinev, kus näiteks kaks juhti räägivad omavahel, rollid vahelduvad ja toimub ajurünnak. /.../ Et see on nagu sparringu partnerlus, see on dialoog. (V2)

Intervjuudest selgus, et tagurpidimentorlust illustreerib metafoor “muna õpetab kana” ja vastastikune õppimine toimub seeläbi, et noorem töötaja aitab kogenumal näiteks digioskusi arendada. Samuti toodi esile kohvinurgamentorlus, mis toimub enamasti spontaanselt ja keskendub igapäevaste probleemide kiirele lahendamisele. Intervjueeritavad rõhutasid, et see eeldab mentorilt suuremat kogemust ja oskust küsida õigel hetkel vajalikke küsimusi.

Mentorluse väljakutsed

Mentorluse suurimate väljakutsetena tõid intervjueeritavad esile mentee motivatsioonipuuduse, mis võib ilmneda siis, kui mentee on mentorlusse suunatud juhi või organisatsiooni poolt, kuid ei tunne sisemist vajadust arenguks või tajub tugevalt välist survet. Sellistes olukordades võib mentee vähene pühendumus viia ebaefektiivse koostöö ja ressursside raiskamiseni. Teine oluline takistus on sobimatu mentori ja mentee paari kokku viimine, mis tuleneb puudulikust eelanalüüsist. Näiteks võivad mentori ja mentee väärtused erineda või ei vasta mentori teadmised ja kogemused mentee vajadustele. Lisaks võivad mentee ootused mentorluse osas olla vastuolus sellega, kuidas mentor suunab ja panustab, mis omakorda võib põhjustada pingeid ja takistada eesmärkide saavutamist (näide 6).

(6) /.../ tegelikult see on potentsiaalne risk, kui ei tehta seda eelkaardistust hästi, et lihtsalt et noh, kellel aega on, võta sina nüüd näiteks mentori roll. (V4)

Hea tava on, et mentoriks ei ole otsene juht, sest hierarhiline suhe võib tekitada rollikonflikte ning mõjutab mentorluse õnnestumist. Sellises olukorras võib mentorini jõuda liigset ja tundlikku teavet, mis omakorda võib kahjustada mentee edasist karjääri või mõjutada usalduslikku suhet. Rollikonflikt võib tekkida ka juhul, kui mentoril puuduvad oskused ja tööriistad mentee tõhusaks toetamiseks (näide 7).

(7) Noh risk on näiteks see, kui pannakse oskusteta mentor mentoriks, ta tunnebki end ebamugavalt, sest ei saa aru, miks ta peab seda enda tööle lisaks veel tegema ja kedagi seal järgi lohistama. (V4)

Ühe intervjuueeritava sõnul võib oskamatult juhitud mentorlus viia mentee arengule keskendumise asemel juhuslikule ja suunamata dialoogile, kus mentor võib tahtmatult hakata jagama mittesobivaid nõuandeid või liialt oma kogemust ning mentee areng jääb tahaplaanile. Intervjuudest selgus, et olukordades, kus tööalased teemad põimuvad isiklike tundlike või keeruliste küsimustega tekivad nn emotsionaalsed väljakutsed (näide 8).

(8) /.../ mitte kunagi ei saa vaadata inimest kui ainult töötajat ja isiklikust praktikast võin öelda, et tuleb inimene terve oma eluga ja tegelikult sellest tööteemast kogenud töötajal võib taustal hargneda asju, mis võib olla inimesele väga valus teadvustada, kuni pisarateni /.../ (V3)

Kaks intervjuueeritavat rõhutasid, et tööalaste ja isiklike teemade põimumisel või keeruliste emotsionaalsete takistuste tekkimisel peab mentor säilitama professionaalsuse, eristades mentorluse teraapiast või psühholoogilisest nõustamisest. Sellistes olukordades on kriitilise tähtsusega mentori teadlikkus enda rollist ja oskus suunata mentee vajadusel sobivama professionaalse abi poole. Kõik intervjuueeritavad rõhutasid, et mentori professionaalsus on võtmetähtsusega, sest see tagab, et mentorlus püsib sihipärane, eetiline ja tulemuslik.

Mentorluse jätkusuutlikkuse tagamine

Juhtkonna aktiivne roll ja mentorluse väärtustamine on kriitilise tähtsusega, et mentorlus oleks organisatsioonis prioriteet ja saaks vajalikke ressursse. Tippjuhtide toetus suurendab ka mentorluse nähtavust ja osalejate motiveeritust (näide 9).

(9) */.../ kes on, sponsor? Et sa võid ise hullult tahta, aga kus sul seda sponsorlust taha ei tule, eriti kui seda ei tule nagu omanike või tippjuhtkonna seast, siis on vähe kasu sellest, kui mõned entusiastid üritavad midagi. (V1)*

Intervjuudest selgus, et oluline roll on kirglikul koordinaatoril, kes hoiab programmi järjepidevana ja motiveerib osapooli. Programmi edukas koordineerimine eeldab professionaalset juhtimist, sihtrühmade selget määratlemist ja kvaliteedi pidevat jälgimist. Koordinaatoril on ülesanne hoida mentorlus sihipärane ja osalejate vajadusele vastav, pakkudes mentorile metoodilist tuge ja tööriistu keeruliste olukordade lahendamiseks. Sealjuures on oluline ka mentorite jätkuõpe, supervisioonid ja metoodilised tööriistad, mis aitavad mentoritel hoida oma oskusi kaasaegsel tasemel ning tagavad mentorluse kvaliteedi, mida vajavad kogenud töötajad (näide 10).

(10) */.../ aga tegelikult mentor on kutse, seal on õppimine, seal on eetikakoodeks seal kompetentsimudel see ei ole nii et ma lihtsalt arvan, et ma olen mentor. (V4)*

Ressursside juhtimisel on oluline, et jälgitakse mentorluse ajakulu ning kui mentorid on organisatsioonist endast, siis ka mentorite koormuse tasakaalustamist, et vältida ülekoormust populaarsemate mentorite seas. Samuti tuleb organisatsioonidel regulaarselt hinnata mentorluse pikaajalist mõju nii töötajate arengule kui ka organisatsiooni tulemuslikkusele, et hoida programm jätkusuutlikuna ja kohandada seda vastavalt muutuvatele vajadustele.

ARUTELU JA KOKKUVÕTE

Uurimistöös keskendusin mentorluse võimaluste analüüsimisele kogenud töötajate professionaalse arengu toetamisel. Täpsemalt soovisin saada vastust küsimusele: millised on Eesti Mentorite Koja (EMK) liikmete kogemused ja arusaamad mentorluse võimalustest, et toetada kogenud töötaja professionaalset arengut?

Uuringu tulemusena selgus, et mentorlust on seni käsitletud pigem seoses alustava töötajaga, kuid kaasaegsed ja mitmekesised mentorluse vormid võimaldavad tulemuslikult õppida ka kogenud töötajatel. Mentorlus on kogenud töötajate professionaalse arengu toetamisel tõhus vahend pakkudes võimalust refleksiooniks, eesmärgistamiseks ja uute oskuste omandamiseks. Kuigi kogenud töötajad on üldiselt oma valdkondlikes teadmistes ja oskustes pädevad, vajavad nad tuge, et kohaneda muutuvate nõudmistega ja säilitada

tööraahulolu. Tulemused kinnitavad, et mentorlus aitab neil ületada motivatsioonikriise, arendada strateegilisi oskusi ja leida karjäärile värsked tähendusi. Eelnev on kooskõlas varasemate uuringutega, mis viitavad, et kvaliteetne mentorlus soodustab professionaalse identiteedi ja tööraahulolu kujunemist (Tõnismäe & Gern, 2008; Ruijters & Simons, 2020).

Uuringu tulemused rõhutavad vajadust kujundada mentorlust vastavalt kogunud töötaja spetsiifilistele vajadustele, rakendades kaasaegseid mentorluse vorme, nagu dialoogimentorlus ja *coachiv* mentorlus. Need soodustavad lahenduste leidmist kogunud töötajate vastastikuse õppimise, dialoogi ja struktureeritud arutelude ning refleksiooni toel. See on kooskõlas uuringutega, mis rõhutavad kaasaegse mentorluse paindlikkust ja mitmekülsust (Merrick, 2017). Tulemused kinnitavad Lubini (2013) järeldust, et *coachingu* ja mentorluse selge eristamine on vajalik, et neid tulemuslikult rakendada sobivates kontekstides.

Uuringu tulemustele toetudes saab väita, et mentorluse edukuse võti on läbimõeldud struktuur ja tippjuhtkonna tugi. Tippjuhtkonna aktiivne toetus suurendab programmi nähtavust ja motiveerib osalejaid, tagades vajalike ressursside olemasolu. eelnev on kooskõlas Egan & Songi (2008) seisukohaga, mille kohaselt formaalselt juhitud mentorprogrammid on tõhusamad kui vabatahtlikkusel tuginevad lähenemised. Lisaks rõhutasid intervjuueeritavad, et jätkusuutliku mentorlusprogrammi tagamisel on olulised mentorite pidev õpe ja uusimate tööriistade kättesaadavus. Organisatsioonidele on oluline rakendada süsteemset ja strateegilist lähenemist kus mentorprogramm ei sõltu üksnes individuaalsest innukusest, vaid on osa laiemast organisatsiooni innovatsiooni- ja õppimiskultuurist. Mentorluse rakendamisel kogunud töötajate toetamiseks saab uuringu tulemustena välja tuua organisatsioonidele praktilisi juhiseid ja soovitusi.:

- Mentorlus toetab kogunud töötajate arengut sh innovatsiooni ja loovat mõtlemist, hõlbustab nende kohanemist muutustega, suurendab pühendumust ning annab võimaluse professionaalseks kasvuks.
- Mentorlusprogrammi väljatöötamisel tuleb silmas pidada, et kogunud töötaja vajadused võivad erineda uue töötaja vajadustest, mistõttu tuleb keskenduda kaasaegsetele mentorluse vormidele nagu *coachiv* ja dialoogimentorlus, mis toetavad iseseisvat mõtlemist, kogemuste vahetamist ja keerukamate tööalaste küsimuste lahendamist.

- Tagurpidimentorluse kasutamine aitab noorematel töötajatel panustada kogenud kolleegide arengusse, pakkudes värsked teadmisi ja oskusi ning samal ajal annab see võimaluse tugevdada koostööd ja sidusust uue ja kogenud kolleegi vahel.
- Tähtis on pakkuda mentoritele väljaõpet, tööriistu ning jätkukoolitusi (sh supervisiooni), et nad saavad tõhusalt ja oskuslikult toetada kogenud töötajate erialast arengut.
- Mentorluse jätkusuutlikkuse tagamine nõuab tippjuhtkonna tuge ja aktiivset panust, et mentorlusest saaks organisatsioonis prioriteetne arendusviis.
- Selge raamistik ja regulaarne mentorluse mõju hindamine, kasutades konkreetseid mõõdikuid, võimaldab organisatsioonidel kohandada programme vastavalt osalejate vajadustele ja muutuvatele töötingimustele.
- Osalejate tagasiside kogumine on kriitilise tähtsusega, et tagada programmi asjakohasus ja jätkusuutlikkus.

Kokkuvõttes kinnitavad tulemused, et mentorlus on tõhus ja paindlik vahend kogenud töötaja professionaalse arengu toetamiseks. Selle edukas rakendamine nõuab siiski läbimõeldud strateegiat, ressursside kättesaadavust ja diferentseeritud lähenemist, mis arvestab kogenud töötaja individuaalseid vajadusi. Jätkusuutlik mentorlus loob väärtust lisaks üksikisikule ka organisatsiooni tasandil, sest töötaja järjepidev areng toetab laiemalt strateegiliste eesmärkide seadmist ja täitmist.

Uuringu üheks piiranguks oli töö mahust tulenev osalejate piiratud arv ja keskendumine EMK liikmetele. Kuigi valim hõlmas erinevaid valdkondi, ei pruugi tulemused täielikult peegeldada kõiki kogemusi ja mentorluse rakendamise võimalusi. Sellest hoolimata pakub uuring väärtuslikke esmaseid teadmisi, mis võivad olla aluseks edasistele uuringutele. Tulevikus võiks laiendada valimit, kaasates rohkem organisatsioone ja tööstusharusid. Samuti on kasulik uurida ja võrrelda erinevate mentorluse vormide mõju kogenud töötajate professionaalsele arengule.

ALLIKAD:

- Aava, K., Karu, K., Niglas, K., & Vanari, K. (Toim.). (2024). *Õppejõud koostöiselt õpetamist uurimas ja arendamas. Õigus õnnestuda - mentorlus- süsteem alustavatele õppejõududele Tallinna Ülikoolis* (lk 281-308). Tallinna Ülikooli Kirjastus.
- Castanheira, P. (2016). Mentoring for educators' professional learning and development: A metasynthesis of IJMCE volumes 1–4. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(4), 334–346. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-10-2015-0030>
- Ivey, G. W., & Dupré, K. E. (2020). Workplace mentorship: A critical review. *Journal of Career Development*, 49(3), 714–729. <https://doi.org/10.1177/0894845320957737>
- Eesti Mentorite koda (2024, 23. september). <https://mentoritekoda.ee/>
- Egan, T. M., Song, Z. (2008) Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 72, Issue 3, 2008, Pages 351-362, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.009>.
- Fowler, J. L., Fowler, D. S., & O’Gorman, J. G. (2021). Worth the investment? An examination of the organisational outcomes of a formal structured mentoring program. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 109–131. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12252>
- Hieker, C., Rushby, M. (2020) Key Success Factors in Implementing Sustainable Mentor Programmes in Large Organisations. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 18 (2), pp.197-208. <https://doi.org/10.24384/sx88-eh86>
- Karu, K., Aava, K. (2023) Appreciative development research to support the teaching culture of university academic staff. *Journal of Perspectives in Applied Academic Practice* <https://jpaap.ac.uk/JPAAP/article/view/544/655>
- Lagerspetz, M. (2021). *Ühiskonna uurimise meetodid. Sissejuhatus ja väljajuhatus*. TLÜ Kirjastus
- Laherand, M-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. OÜ Sulesepp

- Lainola, K.; Eisenschmidt, E. (2021) *Mentorlus - koostöine õppimine ja areng hariduses*. Tallinn: TLÜ haridusinnovatsiooni keskus. <http://www.tlu.ee/kutseaasta>
- Lubin, M. M. (2013). *Coaching the adult learner: A framework for engaging the principles and processes of andragogy for best practices in coaching*. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Merrick, L. (2017). *Design of Effective Mentoring Programmes*. In Clutterbuck, D., Kochan, F., K., Lunsford, L., G., Dominguez, N. ja Haddock-Miller, J. (Eds.). *The SAGE Handbook of Mentoring* (pp 185-201). London: SAGE Publications Ltd.
- Maunula, M., Maunumäki, M., & Lähdesmäki, S. The Connection between Mentoring, Continuous Learning and Sustainability. *Athens Journal of Education* 2024, 11: 1-19 <https://doi.org/10.30958/aje.X-Y-Z>
- Olev, Aivo; Alumäe, Tanel. "Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service". *Baltic J. Modern Computing*, Vol. 10 (2022), No. 3, pp. 409–421 <https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14>
- Ruijters, M. C. P., & Simons, P. R. J. (2020). Professionalismi, õppimise ja identiteedi kontseptsioonide sidumine. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri*, 8(2), 7–31. <https://doi.org/10.12697/eha.2020.8.2.02a>
- Tõnismäe, E., Gern, H (2008). *Juhendamine ja mentorlus*. AS Äripäev

LISA 1

Intervjuu küsimused

Sissejuhatus

1. Kuidas jõudsid mentorluseni ja kui kaua ning mis valdkonnas peamiselt mentordad?

Mentorlus ja mentorluse rolli mõistmine:

2. Kirjelda palun, mida tähendab Sinu jaoks mentorlus ja missugune on selle roll professionaalse arengu toetamisel?
3. Millistes olukordades pead mentorlust kõige vajalikumaks?
4. Mis on need konkreetsed tegurid või tegevused, mis Sinu kogemusel on viinud tulemusliku mentorluseni?

Kogemused ja rakendamise võimalused kogenud töötaja puhul:

5. Kas oled oma praktikas rakendanud mentorlust kogenud töötajate professionaalse arengu toetamiseks? Kui jah, siis kas saaksid tuua konkreetse näite mentorluse protsessist, kus see on olnud edukas kogenud töötaja professionaalse arengu toetamisel?
6. Millised on peamised erinevused mentorluse lähenemistes alustavate ja kogenud töötajate puhul?
7. Missugused mentorluse vormid võiksid olla sobilikud kogenud töötajale?

Väljakutsed ja mõju hindamine

8. Millised väljakutsed võivad tekkida mentorluses kogenud töötajatele? Kas oled mõnda neist ka ise kogenud? Kui jah, siis kuidas oled nendest oma praktikas üle saanud?
9. Missugune võib olla, Sinu hinnangul, mentorluse mõju kogenud töötajate professionaalsele arengule?

Ressursid ja parimad tavad:

10. Missugused ressursid (või meetodid) on EMK-l kogenud töötaja mentorluse toetamiseks?
11. Kuidas saaks/võiks EMK edendada mentorluse kasutamist kogenud töötajate professionaalse arengu toetamiseks, arvestades Eesti tänast töökultuuri?

Jätkusuutlikkus:

12. Milliseid praktilisi samme saaks astuda, et tagada mentorluse jätkusuutlikkus ja mõju kogenud töötajate professionaalsele arengule?
13. Kuidas võiks mentorlus kogenud töötajatele aidata kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele ja töötajate püsijäämisele?

Kokkuvõte

14. Kas on midagi, mis mul küsimata jäi, aga võib olla selle teema kontekstis oluline?

LISA 2. Andmete analüüsi protsessis moodustunud kategooriad ning teemad

Kategooria	Alamkategooria	Koodid
Kogenud töötaja arenguvajadused	Karjääriarengu toetamine	Rollimuutuse tugi, arenguplaan, uued väljakutsed organisatsioonis
	Motivatsioonikriiside ületamine	Rutiin, motivatsiooni hoidmine, uus vaatenurk, enesetäiendamise vajadus
	Kompetentside arendamine	Spetsiifiliste oskuste arendamine, erialane areng
	Muutustega kohanemine organisatsioonis	Rolli segadus, toetuse puudumine, töötaja küpsus muutustega kohanemisel
Mentorluse tähendus	Mentorluse mõiste	Tugevuste nügimine, kogemuste jagamine, tasakaalu hoidmine, arengu katalüsaator
	Eesmärkide leidmine ja sõnastamine	Eesmärkide sõnastamine, mentee areng ja refleksioon, tööalaste teemade lahendamine, tööriistad (SMART)
	Mentori roll	Neutraalne peegel, ora arenguks, rolliselgus, uus vaatenurk, organisatsioonivälise mentori mõju
	Mentorlus vs coaching	Coaching pluss, mõistete segadus, kogemuse jagamine, küsimuste küsimine
Mentorluse vormid kogenud töötajale	Coachiv mentorlus	Küsimuste põhine lähenemine, iseseisvate lahenduste otsimine, eneseanalüüs, coaching pluss
	Dialoogimentorlus	Võrdne arutelu, rollide vahetamine, kogemuste vahetamine ekspertide vahel, grupimentorlus
	Tagurpidi mentorlus	Muna õpetab kana, digikompetentside arendamine
	Mitteformaalne mentorlus	Kiirmentorlus, kohvinurga mentorlus, hetkepõhine küsimuste küsimine
Mentorluse väljakutsed	Motivatsioonipuudus	Sunnitud osalemine, arenguvajaduse mittetajumine, välise surve mõju
	Vale mentorpaar	Sobimatu mentori ja mentee ühendamine, puudulik eelanalüüs
	Rollikonfliktid	Hierarhiline suhe mentori ja mentee vahel, liigse info risk,

		usalduse puudumine
	Eesmärkide sõnastamine	Eesmärkide selguse puudumine, raskus, kellegi teise kaudu eesmärkide seadmine
	Emotsionaalsed väljakutsed	Töölased teemad vs isiklikud, valusate teemade teadvustamine
Mentorluse jätkusuutlikkuse tagamine	Tippjuhtkonna toetus	Sponsorlus, juhtkonna aktiivne roll, mentorluse väärtustamine
	Programmi koordineerimine	Selged sihtrühmad, professionaalne juhtimine, kvaliteedi jälgimine, mentorite elukestev õpe, uusimad tööriistad mentorile, kirglik koordinaator
	Ressursside juhtimine	Mentorite koolituskulud, ajamahukus, jätkusuutlikkuse tagamine, populaarsete mentorite vältimine, koormuse tasakaalustamine
	Mentorluse mõju hindamine	Professionaalse arengu mõõtmise, organisatsioonilise kasu hindamine, pikaajalise mõju analüüs