

JUHENDAJATE TOETAMINE VIRTUAALSETES SISSEELAMISPROGRAMMIDES

Reelika Palu

Juhendaja: Andrea Annus, MA

Tallinna Ülikooli haridusteaduste instituut

Andragoogika ja täiskasvanuhariduse valdkond

ANNOTATSIOON

Juhendajate toetamine sisseelamisprogrammides on oluline, et tagada uute töötajate edukas kohanemine ja sisseelamine, eriti virtuaalse juhendamise tingimustes (Hofer, 2023). Uuringud Eesti organisatsioonides ei keskendu piisavalt juhendajate rolli toetamisele sisseelamisprogrammides (Rohtjärvi, 2015; Voolaid, 2021). Seminaritöö eesmärk oli selgitada välja juhendajate kogemused ja arusaamad headest juhendamise viisidest ning peamised väljakutsed uute töötajate juhendamisel kaugtöö tingimustes. See aitab mõista, kuidas toetada juhendajaid, kes osalevad sisseelamisprogrammides organisatsioonides, kelle töötajad asuvad suures osas kaugtööl. Eesmärgi saavutamiseks viisin läbi kaks fookusgrupi intervjuud ühe suure organisatsiooni näitel eelnevat virtuaalse juhendamise kogemust omavate spetsialistidega. Uuringu tulemustest selgus, et juhendajate jaoks on kriitilise tähtsusega ühtne lähenemine juhendamistegevustele ja organisatsioonis juhendamisprotsessi välja töötamine. Sama oluline on soodustada juhendajate pidevat arengut selles rollis (Hofer, 2023). Tähtis on pakkuda juhendamisoskuste arendamiseks koolitusi ning juhendmaterjali, soodustada omavahelist kogemuste vahetamise võimalusi ja heade praktikate jagamist, sest virtuaalne juhendamine on paljudes organisatsioonides alles viimastel aastatel rohkem praktikasse jõudnud ja isiklikud kogemused on seotud veel traditsiooniliste viisidega.

Võtmesõnad: virtuaalne juhendamine, mentorlus, juhendamisoskused, sisseelamisprogramm, juhendajate toetamine

SISSEJUHATUS

Muutuv ühiskond, kiire tehnoloogia areng ja uuenev tööturg esitavad tööandjatele väljakutseid, mis nõuavad pidevat kohanemist (Alas, 2005) ja seoses sellega ka organisatsioonides kõikidel tasanditel õppimist. “Koostöös õppides saab ühiste väärtuste, jagatud mõtete ja tegevuste kaudu luua kultuuri, kus voolab õige energia, tekivad pöörased ideed ja toimub pidev areng” (Tõnismäe & Gern, 2008). Oluline on pakkuda erinevaid õppimis- ja arenguvõimalusi, et muutustega kiiresti kohaneda. Tööandjad rakendavad edukalt erinevaid koostöös õppimise meetodeid, neist levinumad on mentorlus (ingli. k. *mentoring*) või juhendamine (inglis. k. *coaching*), kus töötajate arendamine põhineb vastastikusel koostöösuhtel.

Uute töötajate arengu toetamiseks on väga levinud sisseelamisprogrammid ja nende olemasolu omab järjest suuremat tähtsust, sest töötajate liikumine organisatsioonide vahel on muutunud sagedasemaks. Seda, et personalitöötajate fookuses on värbamine ja töösuhted, näitavad ka 2024. aasta Eesti personalijuhtimise aastauuringu tulemused (Tuulemäe, *et al.*, 2024). Ilma organisatsiooni poolse toeta sisseelamine, seejuures läbimõeldud protsessi puudumine võib põhjustada rahulolematust uue tööandjaga ning kutsuda esile kiirema lahkumise (Voolaid, 2021). Samas hetkel tööturul aktiivsed põlvkonnad ei soovigi liiga kauaks end ühe tööandjaga siduda ning lisaks eelistavad nad töö valikul suuremat paindlikkust (Seliste, 2024). See kõik paneb tööandjaid rohkem mõtlema sellele, kuidas meelitada ja hoida organisatsioonides häid töötajaid.

Kaugtöö võimaldamine on üks olulisemaid paindlikkusega seotud hüvesid, mida aktiivsed tööotsijad järjest enam hindavad. Seda kinnitavad ka CVKeskus.ee tööportaali poolt läbi viidud Eesti ihaldusväärseima tööandjad 2024 aasta uuringu tulemused, et lühikese ajaga on veelgi olulisemaks muutunud kaugtöö pakkumine, sest koguni 40 % töövõtjatest peab seda peamiseks omaduseks, mis iseloomustab atraktiivset tööandjat (Adler, 2024). Seetõttu on pidanud tööandjaid kohandama sisseelamisprogrammid kaugtöö tingimustele vastavaks ja seda töövormi jätkuvalt pakkuma.

Uute töötajate sisseelamise toetamine toimub küll juba kaugtöö populaarsuse tõttu mõnda aega virtuaalsete keskkondade kaudu, kuid selle kohta leidub Eestis veel liiga vähe uuringuid. Sageli on sisseelamisprogramme käsitletavad teadusallikad uue töötaja kesksed, mis tundub ka üsna loomulik, sest sisseelamisprogrammi eesmärk ongi toetada peamiselt uut töötajat. Ehrbach, (2021) uuris oma artiklis virtuaalse sisseelamisprogrammi loomise põhimõtteid, kus lähtus

peamiselt uue töötaja perspektiivist. Bubukin (2023) on uurinud mentorite toetusvõimalusi Tallinna Ülikooli näitel, kuid keskendub õppejõudude õppimisele ning õpetamisele. Lisaks rõhutab autor, et mentorlus ei ole sama, mis sisseelamisprogramm ning tavamentorluses ja kõrgkooli mentorluses on erisused ja esitavad teadustegevusest tingituna suuremaid nõudmisi mentoritele, mis ei ole täielikult võrreldavad teistsuguste organisatsioonidega (Bubukin, 2023). Varasemalt on uuritud Eesti erinevates organisatsioonides ka sisseelamisprogramme ja mentorlust (Rohtjärv, 2015; Voolaid, 2021), kuid needki uuringud on pigem uue töötaja kesksed.

Personalitöötajana tekkis mul suurem huvi, kuidas juhendaja rolli organisatsioonides paremini toetada. Kõik juhendamisega seotud funktsioonid on osa täiskasvanud inimese õppeprotsessist (Märja, *et al.*, 2021) ja on vajalik end selles rollis arendada, olla teadlik rollist ja mõista, kuidas täiskasvanu õpib (Tõnismäe & Gern, 2008). Need spetsialistid täidavad aga juhendaja ülesandeid sageli oma põhitöö kõrvalt ning ei pruugi teadlikult end arendada, et selle rolliga paremini suhestuda ja tuge pakkuda. See võib mõjutada juhendamise kvaliteeti ja ka juhendaja enda motivatsiooni, sest täiskasvanud inimeste toetamine võib osutuda keerulisemaks kui esialgu tundub (Tõnismäe & Gern, 2008).

Oma seminaritöö raames pean oluliseks välja tuua, et uuringus käsitletavas organisatsioonis küsiti 2024. aasta alguses tagasisidet sisseelamisprogrammile, sealhulgas juhendamisele. Organisatsioonis rakendatakse kaugtööd ja juhendamine toimub suures osas virtuaalselt. Küsitlusele vastasid viimase pooleteise aasta jooksul organisatsiooniga liitunud ning sisseelamisprogrammis osalenud uued töötajad. Nende töötajate vastustest selgus, et kuigi sisseelamisprogrammiga oldi suurel määral rahul, siis juhendamise kvaliteet on organisatsiooni üleselt ebaühtlane. Lisaks ei tajuta alati süsteemset lähenemist juhendamisprotsessile. See tekitab vajadust pöörata rohkem tähelepanu juhendaja rolli mõistmisele ning selgitada välja senised head praktikad ja juhendamisel esinevad väljakutsed. Juhendajate toetamise kaudu saab ühtlustada organisatsioonis juhendamise kvaliteeti ning seeläbi tõhustada sisseelamisprotsessi, aga ka vähendada negatiivsetest kogemustest tingitud lahkumisi.

Uuringute vähesus käsitletavas teemas loob lünga teadmistes, kuidas pakkuda juhendajatele vajalikku tuge just virtuaalse juhendamise korral, et nad saaksid edukalt täita juhendaja rolli kaugtööd pakkuvates organisatsioonides. Seminaritöö eesmärk on selgitada välja juhendajate kogemused ja arusaamad headest juhendamise viisidest ning peamised väljakutsed uute töötajate juhendamisel kaugtöö tingimustes, et mõista, kuidas toetada juhendajaid, kes rakendavad virtuaalset juhendamist sisseelamisprogrammides.

Oma töös püstitan järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on juhendajate arusaamadest ja kogemustest lähtuvalt head juhendamise viisid kaugtöö olukorras?
2. Millised on juhendajate peamised väljakutsed seoses uute töötajate juhendamisega kaugtöö olukorras?

Uurimisküsimustest lähtuvalt viisin läbi kvalitatiivse uuringu, mille meetodiks valisin poolstruktureeritud fookusgrupi intervjuud. Uuring viidi läbi Eestis tegutseva suure organisatsiooni näitel. Valimi moodustasid juhendamise kogemust omavad spetsialistid, kes tegelevad juhendamisega oma põhitöö kõrvalt. Uuringu tulemused annavad sisendi kaugtööd rakendavatele organisatsioonidele, kes soovivad pakkuda rohkem tuge juhendajatele sisseelamisprogrammides.

JUHENDAMISE JA MENTORLUSE TERMINITE SELGUS

Mitmete autorite käsitletud juhendamise (inglis k *coaching*) ja mentorluse (*mentoring*) tähenduse ning terminite kasutamise osas on erinevad ning teaduskirjandusest ei pruugi alati selget ja üheselt mõistetavat definitsiooni välja tulla (Klofsten & Öberg, 2008; Clutterbuck, 2023; Hofer, 2023). Mõlemad meetodid on organisatsioonides sagedased töötajate arengu toetamise võimalused, millega saavutatakse eesmärgid läbi mentori või juhendaja individuaalse suunamise, tagasiside ja kogemuste jagamise. Peamiselt loetakse sellise koostöise õppimise edukuse aluseks usalduslikku partnerlussuhet, mis aitab juhendataval või menteel oma potentsiaali rakendada ning eesmärged saavutada (Rohtjärv, 2015; Bubukin 2023; Matrov, 2023). Neid kaht töötajate professionaalse arengu toetamise võimalust soovitatakse rakendada paralleelselt või kombineeritult, sest need täiendavad üksteist (Rohtjärv, 2015; Bubukin, 2023; Matrov 2023).

Eestis uuritud kirjanduse põhjal selgus, et sisseelamisprogrammides eelistatakse rohkem kasutada mentorluse ja mentori mõistet (Rohtjärv, 2015; Voolaid, 2021). Tõnismäe & Gern (2018) toovad välja, et kuigi juhendamine on igas organisatsioonis väga oluline inimeste arendamise viis, siis mõisteliselt soovitakse enam kasutada sõna „mentor“ ning seda seetõttu, et mütoloogiline legend mentorist kui persoonist on selgepiirilisem ja väljendab kahe inimese arendavat suhet, kuid juhendamise puhul puudub selge legendaarne isikuline võrdluskuju (Tõnismäe & Gern, 2008).

Mentorluse osas keskendutakse tavaliselt pikaajalisele jagatud suhtele, mis hõlmab sügavamad isiklikku ja karjäärialast arengut (Aunin, 2017). Samuti Merlevede (2006) selgitab, et mentorlus keskendub rohkem töötaja karjäärile ning ei ole nii spetsiifiliselt fookustatud. Mentorlust on ajas palju muutunud, kus algselt teadmiste ja oskuste ülekandja, nõuandja ja autoriteedi rollid on vahetunud üksteist võrdselt arendavaks kahepoolseks partnerlussuhteks (Bubukin, 2023; Aunin, 2017). Kuigi ajalooliselt on mentori roll olnudki pigem õpetamine ja juhendamine, siis tänapäeval nähakse mentorlussuhet vastastikuse partnerlusena, mis toetab mõlema poole arengut koostöösuhtes (Hofer, 2023; Lainola, & Eisenschmidt, 2021; Bubukin, 2023; Aunin, 2017). Seevastu juhendamise osas ollakse seisukohal, et sageli on see tegevusele ja protsessidele orienteeritud ning suunatud konkreetsete oskuste või eesmärkide saavutamisele (Klofsten & Öberg, 2008).

Lähtuvalt andragoogilisest lähenemistest osalevad juhendajad ja mentorid täiskasvanute õppeprotsessides, kus ollakse õppimisvõimaluste looja, õppimise suunaja ja õppijate toetaja ning kogu õppeprotsessi aluseks on dialoogiline suhe (Märja, *et.al.* 2021). Nii mentorluses kui juhendamises nähakse teadlikku koostlust, mille käigus töötatakse koos kokkulepitud eesmärkide saavutamise nimel, kus suurema kogemusega töötaja (mentor) toetab väiksema kogemusega töötajat ning see suhe põhineb omavahelisel usaldusel ja koostööl. (Matrov, 2021; Bubukin, 2023; Rohtjärvi, 2015). Seega teadlik osalemine täiskasvanu õppeprotsessides eeldab juhendajalt pidevat enesearendamist, sisemist motivatsiooni ja huvi õppimise toetamise vastu, et täita edukalt seda rolli. See tekitab organisatsioonides küsimusi, kas seal töötavatelt kogemustega spetsialistidelt, kes osalevad sisseelamisprogrammides ning seda sageli vajaduspõhiselt, on realistlik eeldada seda teadlikkust, et juhendaja rolli edukalt täita.

Kokkuvõttes võib öelda, et õppimise ja arengu toetamine on mõlemapoolne protsess, sest nii täiskasvanud õppijad kui õpetajad toovad kaasa oma varasemad kogemused, teadmised ja mõtted (Jarvis, 2006). Seetõttu on iga juhendamise või mentorluse kogemus uus võimalus õppida ja areneda nii õppijal, kui õpetajal endal, sest just kogemuse tulemusena võib toimuda õppimine (Karm, 2007; Aunin, 2017).

JUHENDAMISE MÕISTE JA OLEMUS

Oma seminaritöös kasutan sisseelamisprogrammis osalevate kogenumate spetsialistide rolli ja tema tegevuste kirjeldamisel *juhendaja* ja *juhendamise* termineid. Valdkonnaga seotud

kirjanduses on kirjeldatud juhendamist töökohal kui töötajate arendamise võimalust ja koostöösuhtel põhinevat õppimist (Tõnismäe & Gern, 2008). Need töökohal sageli töötajate arendamiseks kasutatavad meetodid on oma olemuselt üsna praktilise eesmärgiga, et anda edasi konkreetse ametikoha ja ülesannetega seotud spetsiifilised tööoskused ja töö tegemiseks vajalik oskusteave, mille tulemusel paraneb juhendatava töösooritus ning koosõppimise ja suhte käigus toimub ka väärtuste ja muu organisatsioonilise teadmise laiem edasikandumine. Clutterbuck (2023) toob välja, et juhendamine on peamiselt lühiajaline sekkumine, mille eesmärk on parandada töösooritust või arendada spetsiifilist kompetentsi. Samas Downey (2003) käsitleb juhendamist kui kunsti, mis keskendub inimese tulemuslikkuse, õppimise ja arengu aktiveerimisele (viidanud Tõnismäe & Gern, 2008). Samuti aitab juhendamise aktiivne olemus esile tuua ja käivitada muutusi inimese mõtlemises, hoiakutes ja käitumises, keskendudes eelnevalt kokkulepitud eesmärkidele (Kirkpatrick, 2006, viidanud Tõnismäe & Gern, 2008).

Juhendamise tegevuste juures on oluline juhendaja ja juhendatava vaheline koostöö ning omavaheline usalduslik suhe, et edukalt toetada õppimist ja arengut (Tõnismäe & Gern, 2018). Uute töötajate sisseelamist saavad toetada vajalike oskuste ja teadmistega kogenud spetsialistid, keda sisseelamisprogrammidesse ka juhendaja rolli sageli kaasatakse. Uue töötaja sisseelamise toetamisel on juhendaja ülesanne olla selles rollis peamiselt õige infoni suunaja, toetaja, julgustaja, turvalise õpikeskkonna looja (Tõnismäe & Gern, 2008). Lisaks juhendaja toele on täiskasvanud õppijad ise enda arengu ja õppimise subjektid ning on valmis enda õppimist mõjutama (Märja, *et al.*, 2021).

Juhendamise mõiste on ajalooliselt olnud seotud rohkem spordimaailmaga, kus see sisaldas peamiselt juhtnööride jagamist, vigade parandamist ja kriitilist tagasisidet (Lainola, & Eisenschmidt, 2021), mis ei sobi kokku tänapäeval kasutusel oleva metoodika ja täiskasvanute õpetamise põhimõtetega. Samas uuemad lähenemised näevad ka juhendamises üha rohkem partnerlust, kus keskne roll on juhendaja isik, tema kogemus ning toimub vastastikune areng (Einzig, 2017; viidanud Lainola, & Eisenschmidt, 2021). Spordifanaatik ja endine harrastussportlane Jüri Org (isiklik suhtlus 17. detsember 2024) toob välja, et sporditreenerid lähtuvad juhendamisel väga teadlikult sportlaste vajadustest, tegelevad tema igakülgse arengu toetamisega, ning oluline seal juures on enda areng treenerina, positiivne suhtlus ja usalduslik suhe. Ta rõhutab, et „ilmselt saab täna spordimaailmas treeneri rolli ikka mentoritega võrrelda” (Org, 2024).

Juhendamist on uuritud rohkem kõrghariduse kontekstis, kus juhendaja rolliks on suunata ja toetada üliõpilasi teadustööde kirjutamisel ning aidata neil saavutada teaduslikke, erialaseid ja isiklikke eesmärke (Kärtner, 2010). Need uuringud haridusasutuste kontekstis aitavad juhendamise teaduspõhist praktikat selgitada ka minu seminaritöö kontekstis, näiteks heade juhendamise viiside ja juhendamisoskuste osas (Kärtner, 2010), sest ka töökohapõhise juhendamise eesmärk on toetada väiksema kogemusega õppija arengut, et saavutada edukalt algaja töötaja sisseelamine ning tema iseseisev toimetulek uues rollis.

Hea juhendamise aluseks on juhendaja eneseteadlikkus, tema pidev eneseareng, juhendamisoskuste arendamine ning isiklik kogemus nii juhendaja kui juhendatava rollis (Kärtner, 2010; Tõnismäe & Gern, 2008). See soodustab edukat toimetulekut täiskasvanu õppija toetamisega. Bubukin (2023) rõhutab, et varasem kogemus mõjutab oluliselt mentor/juhendaja juhendamiseviise ja on tähtis, kuidas sellele kogemusele on tähendus antud. Lisaks ei õpita ainult positiivsetest kogemustest, vaid ka negatiivsed kogemused võivad mõjutada head juhendamist, näiteks suunates halbu juhendamisevõtteid juhendaja rollis vältima (Bubukin, 2023).

JUHENDAMISE JA MENTORLUSE TASEMED ORGANISATSIOONIDES

Lähtuvalt eesmärkidest toimub juhendamine organisatsioonides neljal tasemel (Bowell, 2006; Hawkins jt, 2007, viidanud Tõnismäe & Gern, 2008.) Esimesel kahel tasemel toimub peamiselt juhendamine, kolmandal tasemel lisandub mentorlus ning neljandal tasemel rakendatakse ainult mentorlust. Mentorluse ja juhendamise praktikate eristamise mõistmine on oluline, et neid saaks asjakohaselt rakendada erinevates professionaalsetes kontekstides (Abiddin, 2006). Meetodite valikul tuleb hoolikalt tagada, et nii õppija kui õpetaja mõistaksid koostöösuhte piire ja ulatust ning oluline on rõhutada, et nagu suhte alustamine ning arendamine on ka sellest väljumiseks selged viisid (Abiddin, 2006). Tasemete selgitamine antud seminaritöö kontekstis on oluline, et mõista, kuidas toetada organisatsioonides juhendajaid lähtuvalt juhendamise eesmärgist ning ka seda, millist ettevalmistust lähtuvalt tasemest võib uute töötajatega tegelemisel oodata.

Järgneval tabelil on kujutatud juhendamise ja mentorluse tasemed, millest nende kahe töötajate arengumeetodite kombineerimisel või valikul organisatsioonides võib lähtuda (Tõnismäe & Gern, 2008).

Tabel 1. *Juhendamise ja mentorluse tasemed organisatsioonis*

TASE	SIHTGRUPP	EESMÄRK
1. juhendamine	uued töötajad	ametioskused ja meeskonda sisseelamine
2. juhendamine	ettevõtte töötajad, spetsialistid	ametioskuste tõstmine, ümberõpe
3. juhendamine + mentorlus	juhid, tippspetsialistid	annete ja erivõimete arendamine; isikuomadused ja töö, uuele tasemele liikumine arengus
4. mentor ja/või välismentor	tippmeeskond, kõneisikud, laiendatud juhatus	tippjuhtkonna mentorlus; isikuomadused, anded, rakendused töö

(Tõnismäe & Gern, 2008) soovivad lähtuda uute töötajate juhendamisel protsessist, mis on suunatud eesmärgi ja hetkeolukorra analüüsile, tingimuste loomisele ning tegevuskava koostamisele õigete töövõtete kujundamiseks. Selle raames keskendutakse peamiselt esmase kogemuse saamisele, uute võimaluste loomisele ja õigete töövõtete omandamisele (Tõnismäe & Gern, 2008)

HEAD JUHENDAMISE VIISID TÖÖKOHAL

Kärtner (2010) rõhutab, et head juhendamise viisid sõltuvad juhendaja isikuomadustest ja ettevalmistusest, sealhulgas oskustest inspireerida, suunata ning anda objektiivset tagasisidet. Veel peetakse hea juhendamise puhul oluliseks selgete eesmärkide ja ootuste seadmist, produktiivsete ning regulaarselt toimuvate kohtumiste korraldamist ning juhendamisprotsessi tõhusat haldamist, kus mõlemad osapooled jagavad vastutust (Kärtner, 2010). Juhendamise edukus sõltub suuresti

mentori/juhendaja teadmiste tasemest, õpetamisoskusest ja huvist asja vastu (Üksvärav, 2008). Erinevad autorid on seisukohal, et edukaks juhendamiseks on vajalik pidev eneseareng ning eeldab juhendamisoskuste arendamist (Tanis & Barker, 2017; Franzen-Wachke, 2021; Landsberg, 2003; Tõnismäe & Gern, 2008). Ka Kärtneri (2010) järgi eeldab hea juhendamine lisaks juhendaja siirale huvile juhendamise vastu, inspireerimis- ja suunamisvõimet, oskust anda objektiivset tagasisidet ning seada selgeid eesmärke. Seejuures rõhutab ta vajadust mitmekesiste juhendamisvõtete kasutamise ning eneserefleksiooni oskuse järele (Kärtner, 2010). Tõnismäe & Gern (2008) täiendavad juhendamiseks vajalike kompetentside nimekirja, kus peavad oluliseks eneseteadvuse ja tasakaalu juhtimise oskust, usaldusliku suhte loomise oskust, täiskasvanu õppija eripära mõistmist, analüütilisi oskusi ja eesmärgistamist, samuti tagasiside ja konfliktide lahendamise oskusi ning oskust tõhusalt kuulata ja õppija arengut toetavaid küsimusi esitada.

Kolmandal ja neljandal ehk mentorlusega seotud tasemetel on vajalikud lisaks baasoskustele ka täiendavad kompetentsid (Tõnismäe & Gern, 2008), kus fookuses on teise töötaja laiem areng ja potentsiaali käivitamine. Kirjanduses rõhutatakse, et mentori rollis on vajalikud liidrioskused ja -kogemused, kontseptuaalne mõtlemine, suhete arendamise oskus ning oskus juhtida käitumuslikke muutusi (Franzen-Waschke, 2021).

Siiski ei saa kvaliteetne juhendamine tugineda ainult juhendaja isiklikele oskustele, sest ka organisatsiooni tugi on määrava tähtsusega. Bubukin (2023) toob esile, et mentorite/juhendajate edukaks toetamiseks on vaja luua turvaline ja usalduslik keskkond, pakkuda selgeid juhiseid, koolitusi ja tugiraamistikke, seejuures väärtustada juhendajate panust, näiteks töökoormuse reguleerimise või lisatasude kaudu. Seega on juhendamise kvaliteedi tagamiseks vajalik nii juhendaja enda kompetentside arendamine kui ka süsteemne ja läbimõeldud organisatsiooni tugi.

JUHENDAMINE KAUGTÖÖ TINGIMUSTES

Paindlikumad töövormid, nt kaugtöö võimaldamine on toonud kaasa muutused organisatsioonide sisseelamisprogrammides. Kaugtööd (ingl. k. *distance work*) defineeritakse erinevalt, kuid peamiselt tähendab see töötamist väljaspool traditsioonilist kontorit, kasutades digitaalseid tehnoloogiaid tööülesannete täitmiseks ja suhtlemiseks ning seda loetakse laiemas tähenduses paindlikuks töövormiks (Kallaste ja Jaakson, 2009; Eesti Märksõnastik, *n.d.*). Kaugtöö pakkumine on toonud kasutusele uued terminid, nagu virtuaalne sisseelamine (inglise k *virtual onboarding*), virtuaalne juhendamine (inglise k *virtual mentoring/coaching*). Täpset eestikeelset terminit, mis

tähistaks töökohapõhist juhendamist kaugtöö tingimustes, ei ole veel laialdaselt kasutusel. Oma seminaritöös kasutan tehnoloogiliste vahendite vahendusel toimuvate tegevuste ilmentamiseks eessõnana *virtuaalne*, näiteks *virtuaalne juhendamine*. See tugineb Eesti Ühendsõnastiku (*n.d.*) definitsioonile, kus virtuaalne tähendab “arvuti abil loodud, veebis olev või toimuv, ekraanil kuvatav, seal kasutatav”. Virtuaalne juhendamine tähendab minu seminaritöös juhendamist, mis toimub peamiselt tehnoloogiliste vahendite kaudu, kasutades veebikohtumisteks erinevaid suhtlus- ja koostöökeskkondi, interaktiivseid platvorme ja muid digitaalseid lahendusi juhendaja ja juhendatava vahelise koostöö ja suhtluse toetamiseks.

Kõige suurem erinevus virtuaalse juhendamise ja kontaktse juhendamise vahel on see, et virtuaalne juhendamine toimub distantsilt ning õpetamiseks ja suhtlemiseks kasutatakse erinevaid tehnoloogilisi vahendeid. Juhendaja ja juhendatav suhtlevad arvutipõhiste suhtlusvahendite kaudu, nagu MS Teams, Zoom, Skype jt, lisaks kasutatakse erinevaid e-õppe platvorme, videojuhiseid, videokoolitusi. Kasutatakse kõiki vahendeid, mis võimaldavad juhendamist kaugtöö korras ning toetab uue töötaja kiiret sisseelamist (Ensher *et al.*, 2022). See omakorda eeldab mõlemalt osapoolelt täiendavaid oskusi digitaalsetes keskkondades õpetamiseks ja õppimiseks ning seab piiranguid õppesisu vahendamisele ja õppemeetodite valikule.

Virtuaalsetes keskkondades juhendamisel näevad eri autorid juhendamise võimalusena paindlikkust, tõhusust ja juurdepääsu laiemale teadmiste võrgule. Autorid on näinud võimalusena mitte takistusena tehnoloogiliste oskuste arendamist läbi praktika (Billet, 2003). Lisaks on toodud välja, et kaugtöö olukorras suudavad juhendajad efektiivsemalt hallata protsesse, mistõttu on väiksem ajakulu ja koormus sisseelamisprogrammis (Franzen-Waschke, 2021). Tanis & Barker (2017) rõhutavad, et virtuaalne juhendamine võimaldab kasutada erinevaid digitaalseid vahendeid, nagu videokoosolekud ja interaktiivsed platvormid, mis loovad struktuuri ja tagavad juhendamisprotsessis tegevuste jälgimise.

Samas võib virtuaalse suhtlemise edukus sõltuda juhendaja ja juhendatava tehnoloogilisest oskusest ning internetiühendusest või vajalikest tööriistades, mille kasutamine nõuab samuti õppimist. Kuid virtuaalne juhendamine võimaldab hoida kokku aega sisseelamise protsessis seoses vajadusega konkreetsemalt kohtumisi kokku leppida, lisaks on juhendajatel võimalik juhendamise käigus katsetada erinevaid tehnoloogilise võimalusi ning arendada enda digipädevusi ja efektiivsemalt protsesse korraldada, soodustades ka õppija iseseisvust ning toetades tema enesejuhtimise oskusi.

METOODIKA

Seminaritöö eesmärk on selgitada välja juhendajate kogemused ja arusaamad heade juhendamise viiside osas ning peamised väljakutsed uute töötajate juhendamisel kaugtöö tingimustes, et mõista, kuidas toetada juhendajaid, kes osalevad uute töötajate sisseelamisprogrammides.

Minu seminaritöö lähtub kvalitatiivsest uurimisviisist, mille eesmärgiks on mõista inimeste kogemusi, arusaamu ja tõlgendusi (Laherand, 2008). Andmete kogumiseks viisin 2024. aasta aprillis ja mais ühes suures organisatsioonis läbi kaks fookusgrupi intervjuud. Käsitlen uuringus suurt organisatsiooni kui ettevõtet, mille suurus ületab Euroopa Liidu Eurostandardi määratlused väikestele ja keskmisega suurusega ettevõtetele (EAS, *n.d.*; Riigiportaal, *n.d.*). Uuringus osaleb ettevõtte, kus töötab üle 400 töötaja. Konfidentsiaalsuse tagamiseks ei esitata töötajate täpsemaid ametikohti ega nende töövaldkondi.

Fookusgrupi intervjuude kaudu uuritakse kollektiivset teadvust ja sotsiaalset suhtlust ning nende vastasmõjusid (Õunapuu, 2014, Laherand, 2008), kus fookuses on konkreetne situatsioon ja kindel sihtrühm (Õunapuu, 2014). Intervjuud juhib uurimuse läbiviija, kellel peab olema aja- ja grupijuhtimise oskused, et täita intervjuu kava eesmärgipäraselt ning oleks ka valmis vajadusel esitama lisaküsimusi (Hoyle, *et al.* 2002). Minul personalitöötajana on varasem kogemus intervjuude läbiviimise ja töötubade juhtijana, mis toetas ka antud intervjuude juhtimist.

Mõlema fookusgrupi intervjuu ajaliseks kestvuseks planeerisin poolteist tundi ning selle läbiviimisel toetusin eelnevalt koostatud intervjuu kavale (lisa 1). Intervjuud toimusid kahel erineval päeval kontaktelt. Intervjuude ajal rakendasin aktiivset kuulamist ning jälgisin, et kõik osalejad saaksid igas teemas kaasa rääkida ja oma kogemusi jagada. Vajadusel esitasin lisaküsimusi või suunasin fookusteema juurde tagasi, kui teemas kõrvale kalduti.

Valimi moodustas kokku üheksa inimest erinevatest valdkondlikest üksustest uuritava organisatsiooni lõikes. Valisin ühte fookusgruppi neli ja teise viis inimest, mis tegi intervjuude korraldamise ja juhtimise lihtsamaks ning andis võimaluse kõiki osalejaid võrdselt kaasata. Osalejate kohta küsisin soovitusi organisatsiooni erinevate valdkondade üksuste juhtidelt, et tagada sobiva valimi läbilõige üle üksuste ning kaasates spetsialiste, kellel on juhendamise kogemus. Soovitatud töötajate poole pöördusin individuaalselt, et selgitada intervjuu eesmärki ning kutsuda vabatahtlikult intervjuus osalema.

Intervjuul osalejad tunnevad üksteist kui kolleege, kuid valdkondlike üksuste erinevuse tõttu puutuvad igapäevaselt vähem kokku. Kõik intervjuudel osalejad on staatuse ja hariduse

poolest võrdsel tasemel ja omavad distantsilt juhendamise kogemust. Intervjuul ei osalenud spetsialistid, kellel on töötajate juhendamine tema igapäevane põhitöö, sest eesmärk on toetada juhendajaid, kes juhendavad sisseelamisprogrammis uusi töötajaid täiendava tegevusena oma põhitöö kõrvalt.

Enne fookusgrupi intervjuusid viisin läbi prooviintervjuu ühe töötajaga samast organisatsioonist, kelle põhitööks on igapäevaselt teiste spetsialistide juhendamine. Intervjuu toimus MS Teams-i kaudu ja selle eesmärk oli testida aja ja fookuse hoidmist ning saada tagasisidet küsimustiku kohta. Prooviintervjuu järel korrigeerisin küsimuste sõnastust vastavalt intervjuueeritava soovitudele.

Enne intervjuude algust tutvustasin osalejatele veelkord intervjuu eesmärgi. Lisaks palusin luba intervjuude salvestamiseks uuringu eesmärgil ja leppisime kokku konfidentsiaalsuses. Uurijana olin teadlik, et grupiintervjuul toimub omavaheline suhtlus ning üksteise stimuleerimine ja võimalikud tekkivad grupiprotsessid võivad vastuseid mõjutada (Vihalemm, 2014). Intervjuud salvestasin diktofoniga ning salvestise hävitasin kohe peale intervjuude transkribeerimist ja anonümeerimist.

Andmete analüüsimiseks ja tõlgendamiseks kasutasin kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi meetodit, mis võimaldab kirjeldavat nähtust tõlgendada laiemalt. Transkriptsiooni lugesin läbi mitu korda ja tegin uurimisküsimuste seisukohalt oluliste aspektide kohta märkmeid. Seejärel alustasin avatud kodeerimisega, tähistades ära vastuseid andvad teksti osad. Andmeanalüüsi järgmises etapis koondasin koodid sarnasuse alusel suuremateks tähendusüksusteks, kategooriateks ja alamkategooriateks, mis aitavad vastata uurimisküsimustele.

TULEMUSED

Seminaritöö eesmärgiks on uurida juhendajate kogemusi virtuaalses juhendamisprotsessis, koguda teadmisi juhendamise tõhustamiseks ning pakkuda võimalusi, mis aitavad juhendajatel edukalt toime tulla kaugtöö väljakutsetega. Seminaritöö tulemused esitan uurimisküsimustest lähtuvalt kolme põhilise teemakategooria kaupa, mis andmete analüüsimise käigus eristusid: (1) head juhendamise viisid töökohal (2) virtuaalse juhendamise väljakutsed (3) organisatsiooni tugi juhendajatele. Intervjuude sisuanalüüsi tulemusel leitud koodide ja kategooriate täielik nimekiri on esitletud andmete koodipuul (Lisa 2). Tulemusi näitlikustan illustreerivate tsitaatidega intervjuudest. Tsitaadid on toodud kursiivis ning kui nendest on välja jäetud lause või sõna, olen

märkinud selle tähisega /.../. Iga tsitaadi juurde on lisatud intervjuueeritava tähis (J1–J9), et oleks võimalik eristada vastajaid. Kuna uuritavas organisatsioonis ei ole ühtset kokku lepitud lähenemist või raamistikku juhendajatele sisseelamisprogrammis, siis tuginevad intervjuudes osalejad peamiselt oma isiklikele kogemustele ja arusaamadele. Kõik intervjuudes osalejad omavad rohkem, kui üht uue töötaja juhendamise kogemust, ühtlasi omavad kogemust virtuaalse juhendamisega.

Head juhendamise viisid töökohal

Andmetes ilmnesid mitmed tegurid, mis mõjutasid juhendamise edukust. Paljud intervjuueeritavad peavad oluliseks luua esimene kontakt uue töötajaga kontoris füüsiliselt kohtudes. Peamiselt on kohtumise eesmärk usaldusliku suhte loomine kohe alguses ning see lihtsustab ja mõjutab edaspidist suhtlust ning koostööd (näide 1). Lisaks on paaril korral kontaktelt juhendades lihtsam mõista kuidas juhendatav õpib (näide 2) ja alles siis liigutakse distantsilt juhendamisele.

(1) */.../ kindlasti on inimesele alguses vaja kas või mingid päevad, et oleks kontoris füüsiline kokkupuude. Nii tekib usaldus ja sujub paremini, et on siis parem seotus ka organisatsiooniga. Et kohe esimesest päevast sinna kodukontorisse lükata nagu ei ole kõige parem /.../ (J4)*

(2) */.../ hea alguses teha kontoris /.../ kuidas ta töötab, milline on tema tööruut, millised on tema arvutikasutusoskused. Mõistan, kui kiiresti ta haarab, milles vajab tuge rohkem, kuidas orienteerub juhendmaterjalides, et ses mõttes on kohe arusaadav, mida ta vajab ka /.../ (J2)*

Virtuaalse juhendamise korral kerkis tugevalt esile uue töötaja ja juhendaja vaheliste kokkulepete olulisus, mis lihtsustavad oluliselt kogu juhendamisprotsessi virtuaalsetes keskkondades. Virtuaalse juhendamise puhul ei ole juhendaja ja juhendatav ühes ruumis, mis muidu lihtsustaks suhtlemist. Andmetes ilmnes, et on oluline kokku leppida suhtluskanalid ning kohtumiste sagedus, seejuures ka põhimõtted, millal pöörduakse väljaspool kokkulepitud aegasid (näide 3). Samuti on väga oluline kokku leppida kohtumiste regulaarsus, mis annab uuele töötajale kindluse, et ta ei jää üksi ja tagada järjepidevus (näide 4). Nii on uuel töötajal pidev tugi sisseelamisperioodiks ja kontaktisik, kelle poole pöörduda. Intervjuudest ilmnes, et regulaarsed kohtumised on ka võimalus uue töötaja õppimist tagasisidestada, kuigi tuli välja, et nad saavad ise juhendamise kohta liiga vähe tagasisidet, et mõista, kas ollakse juhendades õigel teel.

(3) */.../ virtuaalse juhendamise puhul peavad kokkulepped olema selged, mida oodatakse ja millised on ajakavad, kuidas me suhtleme, mida ta vajab. Muidu võib juhendatav segadusse sattuda, tekib lisa stress /.../ (J5)*

(4) */... / regulaarne suhtlus, isegi kui see on lühike, aitab juhendataval tunda, et ta ei ole üksinda, ma saan anda tagasisidet kuidas läheb ja saab hästi edasi liikuda /.../ (J2)*

Intervjueeritavad tõid välja, et head juhendamist soodustab paindlikkus ja ka teatav spontaansus, kuid tähtis on ikkagi piirides kokku leppida. Paindlikkuse võimaldamine on oluline, sest igapäevatöös esinevad erinevad väljakutsed ning töö kõrvalt juhendades ei pruugi olla võimalik liiga jäika plaani täita. Lisaks õpivad juhendatavad erineva tempoga. Mõned juhendajad võimaldavad vajadusel tööajaväliseid kohtumisi, sest on huvitatud, et uus töötaja kiiremini iseseisvalt ülesannetega toime tuleks (näide 5).

(5) */.../ näiteks ma ütlen, et ta võib pöörduda ka õhtul, kui Teams roheline, ma olen hästi paindlik, peaasi, et ta ruttu õpib, kohaneb ja ise tööle hakkab, võimalikult kiiresti, vahel on mul endal päeval kiire, siis ka on see mõistlik /.../ (J4).*

Intervjuudest ilmnes, et head virtuaalset juhendamist mõjutas koostöö kogu tiimiga juhendatava toetamiseks. Kui tiimi liitub uus töötaja, siis luuakse tema jaoks eraldi MS Teams vestlusgrupp. Veel on uuel töötajal võimalus kogu tiimiga küsimusi arutada iganädalastel talituse kohtumistel. Tiimi kaasamine juhendaja toetamiseks annab juhendatavale võimaluse kiireks infovahetuseks ja toetab samal ajal meeskonda sulandumist (näide 6 ja 7).

(6) */.../ vestluse loomine väiksele grupile Teamsis on olnud suureks abiks, kõik saavad vastata ja juhendatav ei pea alati ainult juhendajalt küsima /.../ (J3)*

(7) */.../ kui tiim on kaasatud, siis tunneb juhendatav end kohe rohkem kaasatuna ja see vähendab stressi, me arutame iganädalastel talituse koosolekutel ka küsimusi ja uurime kuidas uuel töötajal läheb /.../ (J7)*

Intervjuudest kerkisid heade juhendamise viisidena mitmel korral üles nutikad lähenemised või meetodid. Üheks nutikaks meetodiks on MS Teams-i keskkonnas ekraani jagamise võimalus, mis võimaldab reaajas jälgida juhendatava tegevust ja teda vajadusel suunata (näide 8). Samuti tõusis esile virtuaalsete kohtumiste salvestamise kasulikkus, kuna see võimaldab juhendataval hiljem olulisi teemasid uuesti läbi vaadata ja kinnistada õpitut. Salvestamise ja ekraani jagamise meetodid olid eriti populaarsed tööks vajalike tarkvarade õpetamisel, aidates juhendataval kiiresti ja efektiivselt vajalikke oskusi omandada. (näide 9)

(8) */.../ kui juhendan arvutiprogrammi, siis ta võtab ja jagab oma ekraani, see on parim viis mõnes mõttes, kui sa tead, et saad arvuti taga, eks kahekesi ekraani jagamisega õppida /.../ (J2)*

(9) */.../ see salvestamine /.../ kusjuures minul viimane juhendatav kasutas ka seda ja see on tegelikult ka minu poolt vaadates hästi mugav, sellepärast, et see vähendab oluliselt seda, et sa ühte asja, mitu korda üle räägid. Et ta vaatab siis seda oma salvestust üle ja, niikuinii tekib küsimusi, paljud vastused ta sai sealt ka kätte /.../ (J4)*

Intervjueeritavate kogemustest selgus, et proaktiivsus on väga oluline, et edukalt distantsilt juhendada ning seda käsitleti, kui head juhendamise viisi mitmel korral intervjuude jooksul (näide 10). Kõik intervjuul osalejad rõhutasid, et juhendaja roll ei tohi piirduda passiivse ootusega, kus juhendatav esitab küsimusi, vaid juhendaja peab ise aktiivselt protsessi jälgima, julgustama küsima ja päriselt olemas olema (näide 11).

(10) */.../ ma ei saa olla nii mugav, kui mul lastakse olla, sest mul on ju vastutus. Ma pean käima ja kas või koputama piltlikult ise talle uksele. Et see ei ole niimoodi, et juhendamine tähendab seda, ma juhendan siis, kui küsitakse. Vot seda ei tohiks tekkida, see pole mingi juhendamine /.../ (J1)*

(11) */.../ “see pole, kui tekivad küsimused, siis küsi“, vaid juhendaja peab jälgima asjade käiku ja veenduma, et töö on kvaliteetselt tehtud samal ajal tal, lõpuni /.../ (J7)*

Võib öelda, et alguses on kontoris parem mõista, kuidas uus inimene õpib ja nii luuakse usalduslik suhe, mis on koostöise õppimise juures vajalik. Regulaarsed kohtumised virtuaalses juhendamises on samuti olulised, et tagada pidev tugi ja anda uue töötaja õppimisele tagasisidet. Head juhendamist toetasid veel koostöö tiimiga ning nutikad meetodid. Intervjueeritavate kogemustest tuleb esile, et head juhendamist toetab proaktiivsus, kus tuleb ise olla rohkem algataja ja suunaja selles rollis.

Peamised väljakutsed virtuaalsel juhendamisel

Andmetest ilmnesid mitmed väljakutsed, mis olid seotud virtuaalse juhendamise ja võivad juhendamise kvaliteeti oluliselt mõjutada. Intervjuudel selgus, et kõige keerulisem on toetada juhendajaid oma põhitöö kõrvalt, sest kõigil on täisajaga töö ning suureks probleemiks on ajapuudus (näide 12). Kogemustest selgus, et sageli on keeruline aru saada, kuidas prioriteete seadma peaks. Sellistes olukordades on palunud juhendajad vahetu juhi või tiimikaaslase tuge.

Sageli tuleb juhendamise kõrvalt teha enda põhitööd õhtuti või nädalavahetustel, mis on väsitav, võib juhendaja rollis motivatsiooni vähendada ja põhjustada läbipõlemist. (näide 13) .

(12) */.../ see on päris probleem, sest meil kõikidel on ju põhjusega täistöö, et, mis on siis olulisem, et kui sul on, no ma ei tea, meie töö puhul, on sul nii, et juba eile oli vaja lepingusse, on ju, mis iganes nagu hullult kiire on kliendil. Aga samal ajal selle inimese juhendamine on ka nagu väga-väga oluline /.../ (J5)*

(13) */.../ eks ma ikka tegin jah oma tööga koos, jah /.../ ei vähenenud, ehk siis järelikult ma tegin oma tööd sealt vaikselt ikkagi kõrvalt niimoodi järele õhtuti või nädalavahetustel, olin täitsa läbi omadega /.../ (J6)*

Intervjuudel ilmnes, et tööaja sees ei ole alati paralleelselt võimalik kvaliteetselt spetsialisti ja juhendaja rolli täita. Samas avaldusid mõnede intervjuueeritavate arusaamades, et juhendamine on ikkagi põhitöö osa ja juhul tuleks seda töökoormust sel ajal reguleerida (näide 14). See tähendab, et peaks juhendamise ajaks vähendama töökoormust või tuleks juhendamist tasustada (näide 15).

(14) */.../ meil peab lihtsalt jääma ka seda juhendamise aega, et, et järelikult sellega peaks töökoormuse juures arvestama /.../ (J9)*

(15) */.../ kui juhendamine oleks arvestatud tööaja sisse või oleks lisatöö tasustatud, oleks juhendajatel rohkem motivatsiooni sellega tegeleda /.../ aega on vaja jah, et oleks võimalus keskenduda juhendamisele /.../ (J8)*

Andmeanalüüsi käigus kerkis korduvalt esile, et väga paljud väljakutsed on seotud juhendamisel pigem uue töötaja isikuga, mitte niivõrd distantsilt juhendamisega. Intervjuudest ilmnes, et juhendaja roll võib olla vaimselt kurnav, eriti kui juhendatav vajab rohkem tähelepanu ja tuge (näide 16). Lisaks mõjutavad juhendamise sujuvust ja edukust juhendatava käitumismustrid ning tema võime võtta vastutust oma õppeprotsessi eest (näide 17). Juhendajate arusaamades avaldus, et inimeste erinevus seab juhendajale väljakutseks olla valmis ja arvestama iga kord juhendatava isikuomadustega, tema eelteadmistega, individuaalsete vajadustega ja motivatsiooniga, mis eeldab teatavaid oskusi, paindlikkust ja kogemust, et juhendamisega toime tulla (näide 18). Intervjuudel selgus, et on vajadus rohkem arendada juhendajate oskusi, et ta tuleks täiskasvanute juhendamisega toime.

(16) */.../ kui juhendatav on väga emotsionaalne ja iga oma asja tagasi peegeldab, siis juhendamine võib olla juhendaja jaoks emotsionaalselt nii raske ja väsitav. Mõne puhul sa tunned, et pead nende emotsioonid vastu võtma ja samas ise positiivsust tagasi süstima./.../ (J1)*

(17) */.../ kui ta lihtsalt ei õpi, ei huvitu, /.../ ja asi ei edene, siis hakkab tunduma, et juhendatava enda soov ei ole piisav. Mina tunnen, et olen omalt poolt panustanud, aga kui tema ei taha, siis seda töötahet ma talle peale ei pane ./.* (J8)

(18) */.../ sõltub inimese närvisüsteemist ka, et kellele ja mismoodi mingi asi töötab, et kas ta on selline ütleme välja ujuja. Või siis vajab pigem seda käehoidmist. Mõni õpib palju kiiremini ja siis, kui ta tegelikult visatakse niimoodi pea ees vette, just töötab ./.* (J7)

Virtuaalse juhendamise peamisteks väljakutseteks on ajapuudus ja suur töökoormus, mis võib vähendada motivatsiooni ja tekitada väsimust, mis omakorda võib viia läbipõlemiseni. Samuti sõltub juhendamise sujuvus juhendatava individuaalsetest omadustest, nagu motivatsioon, iseseisvus ja käitumismustrid, mis võivad juhendaja jaoks osutuda vaimselt kurnavaks. Täiskasvanute inimestega tegelemiseks on vaja täiendavaid oskusi, et neid toetada. Lisaks puuduvad teadmised ja oskused, kuidas kõige selle juures ka iseennast säästa.

Organisatsiooni tugi

Andmetest selgus, et suurt vajadust nähakse süsteemse ja organisatsiooni poolt toetatud juhendamise raamistiku järele. Intervjueeritavad näevad olulise toetusmeetmena juhendamisprotsessi, millega reguleeritakse etappide kaupa käitumisviisid, tegevused ja protsessis osalevad rollid uue töötaja sisseelamisperioodiks. Lisaks võiks juhendamisprotsess kajastada üldiseid juhendamise põhimõtteid ja soovitusi, ka juhendajate motiveerimist. Selline lahendus pakuks juhendajate arvates suurt tuge juhendajale, kuid lisaks kõikidele asjaosalistele, kes uue töötaja sisseelamisega tegelevad (näide 19).

(19) */.../ ma mõtlen selgust, millal see algab ja lõpeb, iga kord juhendamise kokkulepe, et meil on justkui nagu partnerlussuhe. Et mina tean, mis ma sulle õpetama pean ./., kas selliseid kokkulepped üldse on võimalik saada kõikidel ühte moodi, et kaugelt saaks ka toimima paremini ./.* (J5)

Andmetest selgus, et ühtse süsteemi puudumise tõttu tuleb sageli ise mõelda välja lahendused ja tugineda oma sisemisele arusaamisele ja kogemustele, mis on põhjustanud mõnel intervjueeritaval stressi (näide 20). Süsteemsem lähenemine aitab muuhulgas juhendaja rolli paremini teadvustada ja mõista vastutust selles. Intervjueeritavate arusaamades avaldus, et

juhendaja rolli teadvustamata jätmine võib põhjustada vastumeelsust juhendajana ülesannete täitmisel ning mõjutada juhendamise kvaliteeti (näide 21).

(20) */.../ asjad logisevad seal juhendamise tasemel, et siis vähemalt selline mulje mul on. Juhendatakse oma tunde järgi ja pole aega süveneda, kuidas hea selles olla ja see tekitab mõnikord ka pinget /.../ (J1)*

(21) */.../ et nad teevad juhendamist trotsist. Mõned isegi on kurtnud, et temaga ei tegeletud. See pole õige. See on koht, kus süsteem peaks aitama neil mõista oma rolli ja kasu selles /.../ (J6)*

Juhendajad peavad oluliseks enda arendamist juhendaja rollis ja intervjuudes selgus, et ootus on juhendite ja õppematerjali järel, mis oleks kättesaadavad kõigile töötajatele, kes tegelevad juhendamisega näiteks siseveebist (näide 22).

(22) */.../ tegelikult võiks ju olla kuskil selline juhend, et kuidas juhendada, kasvõi mingid etapid, mida me siin arutasime. Siis on endal ka kindlam tunne, et ma teen õiget asja ja ma ei pea seda kõike ise välja mõtlema /.../võib ju teha siseveebi, see, et koondada selle kohta õppematerjal ka /.../ (J3)*

Andmetest selgub, et on vajadus end juhendajana arendada ja oodatakse selles organisatsiooni poolt suuremat tuge ja ressursse. See on vajalik, et end juhendaja rollis enesekindlamana tunda. Lisaks on oluline soodustada organisatsioonis rohkem kogemuste vahetamist, sest see aitaks tunda, et rasketel hetkedel ei ole juhendajad oma rollis üksi ja mõistavad, et ka teistel on samasugused mured. Suurem osa intervjuudel osalejatest toovad välja, et neile meeldib juhendamisega tegeleda, kuna saavad nendest kogemustest ise õppida ja end seeläbi arendada. Mõned juhendajad peavad oluliseks, et juhendamise eest peaks olema määratud lisatasu, kuid seda peamiselt siis, kui see põhjustab liiga suurt koormust. Oluline on, et juhendamisel arvestatakse töökoormusega ning juhendajate panust väärtustatakse organisatsioonis laiemalt. Intervjuudel osalejad tõid välja veel võimalusi, kuidas juhendamist rohkem esile tõsta ja toetada, milleks on lugude jagamine siseveebi kaudu, juhendajate tunnustamine aastaseminaril, suhtlusvõrgustike ja juhendamisoskuste arendamise soodustamine, kosisioonid, töötoad, juhendajatele mõeldud tänuürituste korraldamine.

ARUTELU JA KOKKUVÕTE

Seminaritöö eesmärk oli selgitada välja juhendajate kogemused ja arusaamad headest juhendamise viisidest ning peamised väljakutsed uute töötajate juhendamisel kaugtöö tingimustes. See aitas mõista, kuidas toetada juhendajaid, kes rakendavad virtuaalset juhendamist sisseelamisprogrammides. Eesmärgi saavutamiseks viisin läbi kaks fookusgrupi intervjuud ühe suure organisatsiooni näitel eelnevat virtuaalse juhendamise kogemust omavate spetsialistidega.

Uuringu tulemustest selgus, et juhendajate jaoks on kriitilise tähtsusega ühtse juhendamisraamistiku loomine. Bubukin (2023) rõhutas samuti, et süsteemse juhendamisprotsessi puudumine võib põhjustada ebakindlust ja mõjutada juhendamise kvaliteeti. Raamistik peaks hõlmama juhendamise olemust, rolle, soovitusi, meetodite valikut ning konkreetset perioodi ja juhendamise põhimõtteid. Sama oluline on soodustada juhendajate pidevat arengut selles rollis, pakkudes vastavat õppematerjali, juhendamisoskuste koolitusi, omavahelist kogemuste vahetamise võimalusi ja heade praktikate jagamist, sest virtuaalne juhendamine on alles viimastel aastatel rohkem praktikasse jõudnud ja isiklikud kogemused on seotud veel traditsiooniliste viisidega.

Kõige teravamana probleemina tõstatus uurimistulemustest esile töökoormusest tingitud ajaressursside nappus juhendamisel, mis võib põhjustada väljakutseid nii juhendaja kui spetsialisti rollis. Selgus, et juhid peaksid rohkem arvestama juhendamist tööaja osana vähendades juhendajate teisi tööülesandeid sisseelamisperioodil või pakkudes tasu lisakoormuse eest. Franzen-Waschke (2021) kinnitab, et juhendajate väärtustamine ja koormuse reguleerimine juhendamisperioodil suurendab motivatsiooni ning vähendab vaimset kurnatust, mis on hädavajalik juhendamise kvaliteedi tagamiseks.

Üldiselt ei olnud juhendajate motivatsioon seotud mitte tasuga, vaid suurimat saadavat kasu nägid spetsialistid enesearengus, mis kinnitab, et täiskasvanute õppijatena väärtustatakse õppimist ja arengut ning teise inimese õppeprotsessides osalemine pakub seda võimalust, et areneb ka õpetaja ise (Märja, *et al.*, 2021. Knowles (1998) rõhutab, et sisemine motivatsioon on enesearengu võtmetegur, mis on seotud vajadusega rahulolu ja eneseteostuse järgi ning laiemalt sooviga parandada oma elukvaliteeti, mida võivad takistada ajapuudus, võimaluste ja ressursside kättesaamatus (Knowles 1998, viidanud Karm, 2007). Seega juhendajate toetamisele mõeldes tuleks organisatsioonides arvestada, et vajalik on luua eelkõige nende arenguks sobivaid tingimusi

ja olla seejuurse teadlikud, mis tegurid võivad vähendada nende sisemist soovi nendes protsessides osaleda.

Virtuaalse juhendamise puhul tõusid uurimistulemustest esile heade juhendamise viisidena regulaarsed kohtumised ja kindlad kokkulepped ning paindlikkus, mis toetavad juhendaja ja juhendatava koostööd. Märja *et al.*, (2021) rõhutavad, et täiskasvanud õppijad vajavad struktureeritud ja toetavat keskkonda, et saavutada vastutus oma õppimise eest. Hea tava on enne virtuaalse juhendamise alustamist kohtuda juhendatava töötajaga füüsiliselt, et luua usalduslik suhe ja mõista uue töötaja õppimise vajadusi. Seda kinnitab ka Ensher *et al.*, (2022), kelle sõnul loob varasem füüsiline kontakt tugeva aluse edasiseks virtuaalseks koostööks.

Tulemustest ilmnes, et head juhendamist toetab juhendamise kultuur. Selleks, et hoida juhendamise energiat organisatsioonis, tuleks rohkem sellest rääkida, jagada edulugusid, soodustada omavahelist võrgustamist, väärtustada ja tunnustada juhendajaid organisatsioonis (Tõnismäe & Gern, 2008). Heade praktikate jagamise kaudu on võimalik tõsta teadlikkust ja ühtlustada juhendamise kvaliteeti üle asutuse. Need on praktikad ja kogemused, mida kogenumad juhendajad saavad algajatele juhendajatele edasi anda, kui soodustada organisatsioonides juhendajate omavahelist kogemuste vahetamist.

Kokkuvõttes võib öelda, et juhendajate rolli toetamine sisseelamisprogrammides on oluline ning vajab laiemat uurimist ja teaduslikku käsitlemist. Minu seminaritöö piiranguks võib pidada selle keskendumist ühe organisatsiooni näitele, mistõttu tulemuste üldistamine laiemalt võib olla piiratud. Edasistes uuringutes oleks soovitatav analüüsida juhendajate toetamise praktikaid erinevates sektorites ja organisatsioonides, et paremini mõista, millist tuge erinevates organisatsioonides juhendaja rolli täitvad töötajad vajavad.

KASUTATUD ALLIKAD

- Abiddin, N. Z. (2006). *Mentoring and coaching: The roles and practices*. SSRN.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.962231>
- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine: Raamat personalitööst ja juhtimisest*. Külim.
- Adler, G. (2024). Selgusid Eesti ihaldusväärsimad tööandjad 2024. CV Keskus.
<https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/selgusid-eesti-ihaldusvaarseimad-tooandjad-2024>
- Aunin, E. (2017). *Mentorite ja menteede saavutuseesmärkide seosed mentorlussuhte kvaliteedi ja õppimise kvaliteediga* [Magistritöö, Tallinna Ülikool]. Tallinna Ülikool.
- Bubukin, V. (2023). *Tallinna Ülikooli mentorprogrammi mentorite täiendkoolituse kavandamine ja elluviimine: Arendusuuring* [Magistritöö, Tallinna Ülikool]. ETERA.
<https://www.etera.ee/s/XoehxfYIgO>
- Clutterbuck, D. (2023). *Coaching and Mentoring*. Taylor & Francis Ltd.
- Ehrbach, K. (2021). *Virtuaalse sisseelamisprogrammi loomise põhimõtted organisatsioonis*. Tallinna Ülikool. <https://andragoogika.tlu.ee/wp-content/uploads/2022/04/Karin-Ehrbach-Virtuaalne-sisseelamisprogramm.pdf>
- Ensher, E. A., de Janasz, S. C., & Heun, C. (2022). *Virtual mentoring: Real benefits in remote relationships*. Routledge.
- Franzen-Waschke, U. (2021). Well-being and engagement in hybrid work environments: Coaching as a resource and skill for leaders to develop. *Global Journal of Social Development*, 1(2), 82–98. <https://doi.org/10.52398/gjsd.2021.v1.i2.pp82-98>
- Gern, H., & Tõnismäe, E. (2008). *Juhendamine ja mentorlus*. Äripäev.
- Hofer, S. (2023). *Mentoring during onboarding: With a special focus on how organizations transform formal mentored onboarding to eMentored onboarding*. Johannes Kepler University Linz. <https://epub.jku.at/obvulihs/download/pdf/8440416>
- Hoyle, R. H., Harris, M. J., & Judd, C. M. (2002). *Research methods in social relations*. Wadsworth.
- Jarvis, P. (2006). *The theory and practice of teaching*. Routledge.
- Janasz, S. C. de, Ensher, E. A., & Heun, C. (2008). Virtual relationships and real benefits: Using e-mentoring to connect business students with practicing managers. *Mentoring &*

- Tutoring: Partnership in Learning*, 16(4), 394–411.
<https://doi.org/10.1080/13611260802433775>
- Karm, M. (2007). Eesti täiskasvanukoolitajate professionaalsuse kujunemise võimalused. Tallinn: TLÜ kirjastus.
- Kallaste, E., & Jaakson, K. (2009). *Kaugtöö Eesti organisatsioonides*. Eesti Kaugtöö Ühing.
[Kaugtöö Eesti organisatsioonides - Centar](#)
- Klofsten, M., & Öberg, S. (2008). Coaching versus mentoring: Are there any differences? *Research on Organizational Development and Leadership*. University of Twente.
<https://research.utwente.nl/files/268488400/KlofstenOberg.pdf>
- Kärtner, P. (2010). Üliõpilaste uurimistööde juhendamine ja tagasisidestamine. Sihtasutus Archimedes.
- Landsberg, M. (2003). *Juhendamise kunst*. Tallinn: Varrak.
- Lainola, K., & Eisenschmidt, E. (2021). *Mentorlus - koostöine õppimine ja areng hariduses*. Tallinna Ülikooli haridusinnovatsiooni keskus.
<https://www.tlu.ee/sites/default/files/HIK/Mentorlus-5-1-22.pdf>
- Merlevede P. E. (2006). *Mastering Mentoring and Coaching with Emotional Intelligence*. UK:Crown House Publishing Ltd
- Märja, T., Jõgi, L., & Lõhmus, M. (2021). *Andragoogika: Raamat täiskasvanute õppimisest ja õpetamisest*. Atlex.
- Rohtjärv, B. (2015). *Sisseelamisprogrammi kui mentorluse praktika põhimõtted töötaja arengu toetamisel* [Magistritöö, Tallinna Ülikool]. ETERA.
<https://www.etera.ee/s/GM5oZTnaWO>
- Seliste, H. (2024). *Y- ja Z-generatsioonide ootused tööandjatele Eesti Maaülikooli üliõpilaste näitel*. Bakalaureusetöö. Eesti Maaülikool. <https://dspace.emu.ee/items/f5aec9e0-61c5-48cd-badd-7052c030f1b6>
- Tanis, H., & Barker, I. (2017). E-mentoring at a distance: An approach to support professional development in workplaces. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 18(3), 135–155. <https://doi.org/10.17718/tojde.328944>
- Tuulemäe, M., Tamme, H., Sooberg-Aettik, K., Kivaste, S. (2024). *Eesti personalijuhtimise aastauuring 2024- kokkuvõte*. HR.Uudised <https://www.hruudised.ee/paevakajalised-uudised/2024-aastauuringu-kokkuvote>
- Tõnismäe, E., & Gern, H. (2008). *Juhendamine ja mentorlus*. Äripäev.

Üksvärav, R. (2008). *Organisatsioon ja juhtimine*. TTÜ Kirjastus.

Voolaid, V. (2021). *Uute töötajate sisseelamise raamistik loomine* [Magistritöö, Tallinna Ülikool]. Tallinna Ülikooli Digitehnoloogiaste Instituut.

LISAD

LISA 1 Intervjuukava

Sissejuhatus ja häälestumine fookusteemadele

intervjuu eesmärgi selgitamine, kokkulepete tegemine (üldine korraldus, salvestamine ja konfidentsiaalsus)

- Tutvumisring
- Juhendamine või mentorlus, mida need mõisted Teie jaoks tähendavad? (terminite selgus)
- Kui suur on Teie senine juhendamiskogemus? (juhendamiskogemuse selgitamine)
- virtuaalne juhendamine, kontaktelt kontoris, või kombineeritud

SENISED JUHENDAMISE VIISID (tavaline praktikad)

- Palun jagage oma juhendamiskogemusi ja kirjeldage, mis oli teie ülesanded juhendaja rollis, mida tegite juhendajana! (ülesanded, vastutus, ressurss, protsessi korraldus, meetodid)
- Kuidas te hindate mahtu ja ajakulu, mis on vajalik uue töötaja efektiivseks juhendamiseks sisseelamisperioodi jooksul?
- Milliste võtete, meetoditega oled töö spetsiifilisi teadmisi/oskusi edasi andnud, et toetada juhendatava professionaalset arengut ja kiiret sisseelamist!

VÕIMALIKUD JUHENDAMIST SOODUSTAVAD JA TAKISTAVAD TEGURID

- Mis muudab ühe juhendamise edukaks? Palun kirjelda üht head juhendamist?
- Milliseid takistusi või probleeme oled kogenud juhendamisel, kuidas see mõjutas Sind juhendajana ja juhendamise kulgu?
- Mida sooviksid enda juhendamisoskuste puhul täiendada, arendada?

MOTIVATSIOON JA KASU

- Mis võib mõjutada juhendajate motivatsiooni?
- Kuidas on juhendaja roll mõjutanud Sinu enda professionaalset arengut?

ORGANISATSIOONI TUGI

- Kirjelda palun millised on ideaalsed tingimused tööalaseks juhendamiseks?
- Palun soovitage, millist tuge ja täiendavaid ressursse ootad!
- Kas oled valmis vajadusel uuesti juhendama ja millistel tingimustel?

LISA 2. Andmete koodipuu

KATEGOORIA	KOOD
Head juhendamise viisid töökohal	usalduslik suhe
	selged kokkulepped
	paindlikkus
	regulaarsed kohtumised
	tiimi kaasamine
	nutikad meetodid
	proaktiivsus
Virtuaalse juhendamise peamised väljakutsed	ajapuudus
	lisakoormus
	töökorralduse muutmine juhendamisperioodiks
	juhendatava isikust tulenevad väljakutsed
	juhendamisoskused toimetulekuks
	väsimus
Organisatsioonipoolne tugi	juhendamisprotsessi vajadus
	juhendmaterjali väljatöötamine
	juhendmaterjali kättesaadavus siseveebist
	täiendkoolitused

	juhendajate väärtustamine, motiveerimine
	lisatasu (tasustamine)
	juhendamisest rääkimine (edulood)
	kogemuste jagamine
	tunnustamine (tänuüritused)