

Tartu Ülikool

Sotsiaalteaduste valdkond

Majandusteaduskond

Erkko Põldaru

MENTORLUSE VÕIMALUSED EESTI APTEEKIDES

Magistritöö sotsiaalteaduste magistrikraadi taotlemiseks ettevõtluse ning
tehnoloogia juhtimise erialal

Juhendaja: dotsent Diana Eerma

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele.....

(dotsent D. Eerma)

Kaitsmisele lubatud “.....”.....2018. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Erkko Põldaru

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. MENTORLUSE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	7
1.1. Mentorluse olemus ja vormid	7
1.2. Mentorlusprogrammi komponendid.....	13
1.3. Mentorlusprogrammid välisriikide tervishoiuasutustes	24
2. APTEEKRITE MENTORLUS EESTI APTEEKIDES	32
2.1. Uurimisprotsess, valim ja meetodid.....	32
2.2. Mentorlus ja rakendatavad apteekrite juhendamise viisid Eesti apteekides ...	36
2.3. Mentorlusprogrammi põhimõtete väljatöötamine Eesti apteekides kasutamiseks	45
KOKKUVÕTE.....	50
VIIDATUD ALLIKAD	53
LISAD	57
Lisa 1. Ankeetküsimustik.....	57
Lisa 2. Küsimustiku e-kiri.....	69
Lisa 3. Ankeetküsitluse tulemused (valik)	70
Lisa 4. Apteekrite ettepanekud mentorluse võimaluste parendamiseks.....	75
SUMMARY	77

SISSEJUHATUS

Eesti rahva vananemine, tööelise elanikkonna vähenemine ja tervishoiusektori alarahastamine on tekitanud vajaduse lisaressursside leidmiseks ja apteegisüsteemi sisemise kuluefektiivsuse tõstmiseks. Kõrgkooli lõpetavate apteekrite hulk väheneb iga aastaga (proviisoreid lõpetas 2010. aastal 32 ja 2014. aastal 24 ning farmatseute lõpetas 2010. aastal 46 ja 2014. aastal vaid 33) (Sotsiaalministeerium 2014: 10) ning nende väheste lõpetajate hoidmiseks ametialasel tööl apteegisektoris on vaja pakkuda töötajatele motivatsioonipaketti, mille üheks komponendiks võib olla mentorlusprogramm. Selle abil saab liita apteegipersonali pikemaajalisele koostööle organisatsiooniga. Tervishoiu rahastamise ja jätkusuutlikkuse probleeme kajastatakse regulaarselt meedias (Sotsiaalministeerium 2017). Apteegiteenuseid vajab Eestis varem või hiljem iga inimene. Magistritöös käsitletava teema aktuaalsusele viitab hiljuti ajakirjanduses avaldatud artikkel 79 haruapteegi sulgemisest ning keerukusest neid 1. juuniks 2019 üldapteegiks ümber struktureerida, kui omanikuks ei ole proviisor, sest Eestis ei leidu piisaval määral juhtimisoskuste ja vajaliku koolitusega isikuid (Eesti Päevaleht 2018). Mentorluse praktiseerimine on üheks heaks võimaluseks, mis aitaks apteekritel tutvuda kolleegide õpetamise ja juhendamise protsessiga.

Apteekide jaoks vastuvõetud uus lisa ravimiseaduses toob 1. aprillil 2020. aastal apteekidesse uued arengud, piirangud ja omandistruktuuri – kõik üldapteegid peavad kuuluma proviisoritest omanikele (Ravimiseaduse muutmise ... 2015). Uute apteekide avamine on keeruline, nõuab proviisoritelt erinevaid juhtimisalaseid oskusi ja majanduslikke teadmisi ning seetõttu on oluline hinnata erinevaid apteegisüsteemis kasutatavaid ressursse ja teadmisi. Praxise uuringus (Kruus, Paat-Ahi 2013: 6) toodi välja esmatasandi tervishoiu (apteekrid, perearstid, pereõed ja tervishoiuarstid) tähtsus primaarsel ja sekundaarsel ennetustegevusel haiguste ärahoidmiseks. Üldapteekide asukoht peaks olema geograafiliselt paiknemiselt maapiirkondades suurem kui linnades,

kus on 43 apteeki 100 000 elaniku kohta (Kruus, Paat-Ahi 2013: 8). Maapiirkonnas (väiksemas asulas kui 4000 elanikku) asus 2014. aasta seisuga 129 ja linnalistes asulates 349 apteeki. Apteekide arvu suurendamiseks väljaspool suure nõudlusega piirkondi (üle 4000 elanikuga asula), pakutakse raportis välja riiklikku avamistoetust ja tegevustoetust, mille saamise aluseks on paiknemine teisest suure nõudlusega piirkonna apteegist viie kilomeetri kaugusel, omandivormiks proviisorapteek ja lahtiolekuajad igal tööpäeval kokku 20 tundi nädalas (Žmenja *et al.* 2014). Uute apteekide avamise piiramiseks võttis Riigikogu vastu seaduse, mis lubab uusi apteeke avada vaid proviisoritel, kes peavad töötama ühes omatavas üldapteegis. Enne 2015. aasta 9. juunit väljastatud üldapteegi tegevusload, mis ei vasta nendele tingimustele, tuleb viia seadusega vastavusse 2020. aasta 1. aprilliks (Ravimiseadus 2004; Ravimiseaduse muutmise ... 2015). Kuidas antud muudatused mõjutavad tulevikus apteekrite suuremat motivatsiooni apteekidesse tööle asuda, saab näha peale seaduse täideviimist. Käesolevas töös antakse ülevaade olukorrast apteekrite juhendamise ja mentorluse võimalustest Eesti apteekides.

Magistritöö eesmärk on mentorlusprogrammi põhimõtete kavandamine Eesti apteekidele. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Selgitada mentorluse olemust ja erinevaid vorme.
2. Analüüsida mentorlusprogrammi komponente.
3. Anda ülevaade mentorlusprogrammide toimimisest välisriikide apteekides ja tervishoiuasutustes.
4. Viia läbi küsitlus, et välja selgitada apteekrite juhendamise ja mentorluse hetkeseis Eesti apteekides ja tervishoiuasutustes.
5. Koostada Eesti apteekide mentorluse hetkeseisu SWOT (tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud) analüüs.
6. Anda soovitusi mentorlusprogrammi kavandamiseks Eesti apteekides.

Varasemalt on Eestis uuritud mentorlusprogrammi kasutamist Tartu Ülikooli õppejõudude seas (Ruul 2012), Kuressaare täiskasvanute gümnaasiumis (Markus 2013), algajate kutseõpetajate hulgas (Eller 2015) ja meditsiinivaldkonnas õendusüliõpilaste hinnangut kliinilisele õppepraktikale (Asber 2008), kuid ei ole teostatud uuringuid Eesti apteekrite kohta.

Uurimisprobleemist täpse ülevaate saamiseks antakse magistritöös probleemi tausta teoreetiline ülevaade. Magistritöö esimeses osas analüüsitakse mentorluse põhimõtteid: mentorluse olemust, vorme ja tegureid, millele tugineb mentorlusprogramm (mentorsuhe, selle osapooled; mentorsuhte etapid – kontakti loomine, eesmärkide seadmine, toetamine/juhendamine – koostegutsemine, areng-edasiliikumine, iseseisvumine) ning antakse ülevaade mentorluse seostest *coaching*'uga. Lisaks antakse ülevaade välisriikide tervishoiuasutustes ja apteekides toimivatest sisseelamis- ja mentorlusprogrammidest. Teoreetilise osa kirjutamiseks vajalikud materjalid leitakse nii Eesti kui välisriikide erinevatest inglise-, soome- ja eestikeelsetest mentorlusalastest raamatutest, kirjandusallikatest (teaduspublikatsioonidest) ja rahvusvahelistest andmebaasidest.

Magistritöö empiirilises osas uuritakse apteekrite juhendamise ja mentorluse olukorda Eesti apteekides, milleks viiakse läbi ankeetküsitlus. Küsitlustulemuste põhjal selgitatakse välja tegurid, millele tuleb tähelepanu pöörata mentorluse edukaks rakendamiseks organisatsioonis ning töötatakse välja ettepanekud ja soovitusel mentorlusprogrammi kavandamiseks Eesti apteekidele.

Empiirilises osas kasutatavad materjalid pärinevad Eesti tervishoiuasutuste kodulehekülgedelt (Ravimiamet, Sotsiaalministeerium, Terviseamet) ja autori poolt läbiviidud ankeetküsitlusest.

Märksõnad: apteek, apteeker, *coaching*, juhendamine, kootsing, mentor, mentorlus, mentorsuhe, mentorlusprogramm.

1. MENTORLUSE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Mentorluse olemus ja vormid

Mentorlus on nähtus, mis tõenäoliselt on erinevates rühmades ja vormides eksisteerinud juba inimkonna ajaloo algusest peale, kuid seda on tehtud vaikimisi ja alateadlikult. Sõltuvalt tegevusvaldkonnast ja koolkondadest on mentorlust erinevalt defineeritud. Järgnev alapeatükk annab ülevaate mentorluse ajaloost, olemusest, erinevatest definitsioonidest, vormidest ja tähtsusest.

Klassikalise mentorluse juured saavad alguse Vana-Kreeka mütoloogiast. Homeros kirjeldas eeposes Odüsseia, kuidas kuningas Odysseus usaldas sõjakäigule minnes oma poja Telemachus'e hea sõbra Mentori hoolde, kes pidi olema pojale eeskujuks, ustavaks sõbraks ja nõustajaks, jagades oma teadmisi, kogemusi ja tarkust (Woolnough, Fielden 2017: 23). Sõna mentorlus pärineb Kreeka sõnast 'elujõuline'. Kasutusel on ka väljend protežee, mis pärineb Prantsuse keelsest sõnast *protegere* ('kaitsta') (University of ... 2016: 5).

Esimesed teadmised töökohtadel rakendatavast mentorlusest pärinevad aastast 1979, kui *Harvard Business Review*'s viidati artiklile, milles kirjutati töötajatest, kellele määrati mentorid ning kes saavutasid tänu omandatud haridusele paremad tulemused karjääriredelil ja enesearengus, mis võimaldas neil tänu oma teadmistele teenida suuremat töötasu. Seda ajajärku peetakse alguseks, millal ettevõtluses mõisteti, milline väärtus on kogunud töötaja teadmistel ning nende edastamisel uutele kolleegidele. Sellest tulenevalt on mentorlust hakatud tihedalt siduma õpetamisega õenduserialal, ärijuhtide koolitamisel ja uute töötajate värbamisel sisseelamis- ja juhendamisprogrammide kaudu. (*Ibid.*: 5)

Mentorlus ei ole maailmas üheselt defineeritud ja seda mõistetakse ning kasutatakse erinevalt. Järgnevalt tuuakse välja mitmed erinevad mentorluse definitsioonid. Mentorlus

on inimeste vaheliseks koostöövormiks, milles kogenum isik (mentor) pakub vähem kogunud isikule tuge ja nõustamist enesearenduseks iseseisval tööol (Kram 1985, viidatud Ruul 2012: 9 vahendusel). Mentorid on inimesed, kes läbi tegevuse ja töö aitavad teistel saavutada enda maksimaalset potentsiaali (Gordon 1992, viidatud University of ... 2016: 7 vahendusel). Kahel eelpool toodud mõistel on põhiliseks kahe isiku vaheline koostöövorm, milles kogenum kolleeg õpetab nooremat endale sobival ajal. Mentor on isik, kellega koostöös kasvavad omavahelised suhted, mis põhinevad mõlemapoolses informatsiooni ja vaatenurkade vahetamisel (Tyler 2004, viidatud University of ... 2016: 8 vahendusel). Viimases mõistes on lisandunud asjaolu, et suhe võib-olla mõlemapoolne ja mentor omandab teadmisi juhendatava valdkonnast.

Järgnevas kahes mõistes on lisandunud organisatsioon kui kolmas osapool, mis annab võimaluse mentorlust kasutada kindlas etteantud raamistikus. Mentorlus on protsess, milles vanem kolleeg on vaba noorema jaoks, et saavutada mittemääratud arengusuhet, olles seejuures eeskujuks ja teadmiste edasiandjaks, et aidata inimestel organisatsioonides efektiivselt töötada (MacLennan 1999, viidatud University of ... 2016: 7 vahendusel). Mentorlus on protsess, mis toetab õppimist ja arengut tõstes seeläbi töötaja, meeskonna või ettevõtte tulemuslikkust (Parsloe, Wray 2000: 82). Lisaks töötaja- ja organisatsioonipoolsele arengule on esile tõstetud saadav kasu meeskonnale, mis tähendab, et mentorluses võiks vajalik olla kogu töökollektiivile.

Mentorlus on esmajärjekorras seotud kogu inimese potentsiaali tuvastamise ja arendamisega. Mentori ja mentee suhe võib olla pikaajaline, mille eesmärgid võivad ajaga muutuda, kuid alati määrab õppija, mida ta soovib saavutada, sest tema on selleks seadnud eesmärgid (Megginson, Clutterbuck 2005: 4). Selles mõistes on põhiliseks mentee vabatahtlikult seatud eesmärkide ja soovide arendamine, sest ühtegi inimest ei saa sundida õppima ja arenema, kui ta seda ise ei soovi. „Mentorlus on inimese toetamine järgmisele arenguastmele jõudmisel. Väga tihti tekib vajadus mentori järele siis, kui inimese karjääris või elus toimub muudatus ja liigutakse ühelt identiteedi- või karjääritasandilt teisele“ (Tõnismäe, Gern 2008: 47). Mentorlus võib olla võimaluseks vertikaalseks liikumiseks alluvast juhiks või anda teadmisi ja uusi oskusi eriala vahetamiseks.

Mentorlust on võimalik mitmeti defineerida, kuid tuleb leida sobivaim lahendus seatud personaalsete või organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Apteegisektori jaoks on sobivaim mitmest välja toodud mõistest erinevate külgede kombineerimine ja tähtsamate ülesannetena veelkord rõhutada eesmärkide seadmist, kogenumalt kolleegilt uuele toe ja koostöö pakkumist ning mentorlusele tagasiside andmist, mis annab võimaluse tõsta töötajate, meeskonna ja organisatsiooni tulemuslikkust.

Inimeste oskuste arendamisel kasutatakse lisaks mentorlusele teisi termineid. Järgnevalt tuuakse välja kootsingi ja juhendamise mõistete tähendused. Kootsing (*coaching*) on protsess, milles üks isik aitab teisel avada enda võimeid, õppida ja saavutada eesmärke, suurendada teadmisi teguritest, mis aitavad tõsta jõudlust ja isiklikku vastutustunnet, enese treenimise võimekust ning tuvastada ja eemaldada tõkkeid edu saavutamiseks (MacLennan 1999, viidatud University of ... 2016: 8 vahendusel). Megginson ja Clutterbuck (2005: 4) on defineerinud kootsingu kui lühiajalist sekkumist eesmärgiga parendada töösooritusi mingi kindla oskuse arendamiseks. Eesti kirjanduses kasutatakse mõistet juhendamine, mis keskendub kindlale eesmärgile, konkreetsele ülesandele, mida juhendab oma ala spetsialist. Juhendatav saavutab kiiresti hea töötulemuse ja see omakorda võimaldab õpitud oskusi kasutada organisatsioonis töötamise parendamiseks (Tõnismäe, Gern 2008: 43). Juhendamine on mõeldud olemasolevate töötajate kindlate kompetentside arendamiseks või uute tööülesannete ja töövõtete õpetamiseks (*Ibid.*: 64).

Palju on arutletud teemal, kas kootsid ja juhendajad saavad olla mentorid ja vastupidi. Landsberg deklareeris oma töös, et mentori roll sisaldab juhendamist, aga kõik juhendajad ei ole mentorid, sest neid on pigem palgatud konkreetse jõudluse või spetsiifilise oskuse parendamiseks ja nende eesmärk ei ole olla inimeste vajaduste või probleemide lahendajaks (Landsberg 1996, viidatud University of ... 2016: 8 vahendusel). Juhendaja on kindla eriala ekspert, nagu näiteks IT-spetsialist uue arvutiprogrammi koolitajana või meditsiiniõde, kes õpetab noorkolleegile vereproovide võtmist. Enamik juhendamisprogramme on lühiajalised projektid, mille kestus ei ole pikem kui üks aasta. Mentorlus kajastab rohkem igapäevaseid probleeme inimeste ja kultuuride kohta ja on pikaajalisem protsess. Olemuselt on kootsing ja juhendamine sarnased mõisted, mõeldud spetsiifilise oskuse lühiajaliseks õppimiseks. Termin kootsing

on leidnud viimasel ajal Eestis rohkem kasutust, kuigi apteegisektoris kasutatakse veel igapäevaselt rohkem mõisteid juhendamine ja (praktika)juhendaja.

Mentorlusele, juhendamisele ja kootsingule lisanduvad mõisted nõustamine ja koolitamine, mida kasutatakse inimestele spetsiifiliste oskuste õpetamisel. Nõustamine on protsess, mida viivad läbi kindlad nõustajad või psühholoogid. Koolitamist määratletakse kui süstemaatilist teadmiste, oskuste ja hoiakute omandamist, mis üheskoos viivad parema jõudluse saavutamiseni kindlas keskkonnas (Salas *et al.* 2006: 473). Koolitamine on struktureeritud protsess, milles koolitaja õpetab ja arendab kindlaid oskusi, teadmisi ja suhtumist kindla tööülesande või protsessi läbiviimiseks, mis võib sisaldada otseselt või kaudselt mentorluse ja juhendamise elemente (Ehrich 2013: 3). Nõustamist kasutavad psühholoogid, koolitamise all mõeldakse ühe kindla teema või valdkonna õpetamise pidevat protsessi. Apteegisektoris kasutatakse koolitamist apteekritele tervishoiu- ja apteegialaste teadmiste edasiandmiseks.

Mentorlust on võimalik jagada mitmesse erinevasse vormi, mida saab kasutada nii eraldi kui kombineerituna ning järgnevalt käsitletakse neid lähemalt. Klassikaline mentorlus on traditsiooniline vanema ja noorema inimese vaheline pikaajaline mentorsuhe, mis soodustab viimase professionaalset, akadeemilist või isiklikku arengut (Donaldson *et al.* 2000: 235–236; Gopee 2015: 41). Formaalne mentorlus on kõigile osapooltele teadaolevate eesmärkide saavutamine läbi etteantud juhtnööride ja treeningute (Ehrich 2013: 4). Clutterbuck on 2004. aastal defineerinud, et formaalse mentorluse jaoks peab organisatsioon pakkuma tuge ja seadma kindla eesmärgi, et mentorlus oleks kõikidele osapooltele kasulik (Ehrich 2013: 13). Mitteformaalne mentorlus on ilma kindlate lõplike eesmärkideta isikutevaheline koostöövorm, mille raames saadakse kokku ja arutatakse esile kerkinud probleeme lähtuvalt hetkevajadusest (Ehrich 2013: 4). Clutterbuck on sõnastanud 2004. aastal, et mitteformaalses mentorluses on kaks isikut omavahelises mentorlussuhtes ilma organisatsioonipoolse sekkumiseta (Ehrich 2013: 12). Viimastel aastatel on organisatsioonid üritanud kopeerida mitteformaalsete mentorluste positiivseid külgi ja viia neid formaalsetesse mentorsuhetesse (Woolnough, Fielden 2017: 30).

Mitteformaalsel mentorlusel on põhiliselt kaks isikut, kes teevad omavahel koostööd teineteise arengu toetamiseks, kuid formaalsel mentorlusel võib olla rohkem kui kaks osapoolt: mentee, mentor, mentorluse jaoks loodud spetsiaalne programm, erinevad juhid

ja kogu organisatsioon tervikuna (Shaw, Fulton 2015: 6). Formaalse ja mitteformaalse mentorluse põhilised erinevused on välja toodud tabelis 1.

Tabel 1. Formaalse ja mitteformaalse mentorluse võrdlus

Näitaja	Formaalne mentorlus	Mitteformaalne mentorlus
Mentorluse pikkus	Ajaliselt määratud	Ajalise piiranguta
Fookus	Eesmärgipärane	Vajaduspõhine
Algataja	Organisatsioon	Indiviid
Suhtlusviis	Ametlik (dokumenteeritud)	Spontaanne

Allikas: autori koostatud.

Klassikaline mentorlus erineb mitteformaalsest selle poolest, et definitsiooni järgi juhendab vanem isik nooremat, aga mitteformaalses ei ole vanus määrav ja suhe võib olla mõlemapoolne. Organisatsioonidel on lihtsam kasutada formaalset mentorlust soovitud eesmärkide saavutamiseks, sest sellele on seatud kindel eesmärk, pikkus ja struktuur ning protsessi lõpuks saab seda analüüsida tuginedes tagasisidele.

Lisaks kolmele eelnevalt käsitletud mentorluse vormile on kasutusel veel paaris-, grupi ja e-mentorlus, milliseid saab kasutada eraldiseisvatena või täiendusena eelnevate vormide juures. Paarimentorlus on kahe sarnasel arengutasemel oleva isiku vaheline protsess, kes töötavad koos samas organisatsioonis või ettevõttes ning toetavad üksteist tööalaselt (Ehrich 2013: 14). Tugevad sidemed, mis tekivad kaastöötajate vahel, võivad aidata kaasa üksteise abistamisele, suheldes omavahel sarnastest probleemidest ja muredest, mis võivad kaasa aidata edasise karjääri edenemisele psühhosotsiaalse nõustamise ja tagasiside abil (Woolnough, Fielden 2017: 34).

Grupimentorlus on mitme erineva inimese vaheline suhe ja need võivad olla erinevatel tasanditel: grupp inimesi, kes töötavad koos ja toetavad üksteist; üks mentor ja mitu menteed; mitu mentorit ja mitu menteed ning nad töötavad kõik ühes kollektiivis või ühenduses (Ehrich 2013: 14).

E-mentorlus on arvutipõhine suhtlemine (*computer-mediated communication* – CMC) e-posti, suhtlusvõrgustike ja teiste arvutiprogrammide abil. E-mentorlust saab kasutada kõikide mentorlusvormide juures põhi- või abivahendina (*Ibid.*: 14–15). Kuigi e-

mentorlus on pidevalt kasvava trendiga, on tehtud vähe süstemaatilisi uuringud selle meetodi kasulikkuse kohta (Woolnough, Fielden 2017: 33).

Ühtset ja ainuõiget mentorluse vormi on keeruline formuleerida ning mentori roll on ajaloos muutunud ning selle kirjeldus varieerub autorite ja teadusallikate lõikes. Peamine eesmärk on ühtne – saavutada efektiivse koostöö kaudu inimeste ja organisatsioonide rahulolu ja tulemuste paranemine. Selle saavutamiseks kasutatakse erinevaid mentorluse vorme nii eraldi kui teineteist täiendavana.

Mentorluse olulisust inimeste vahelises suhtluses töökeskkonnas on raske ülehinnata. Järgnevalt tuuakse konkreetsete aspektide kaudu välja, milliseid positiivseid külgi võib mentorluse kasutamine erinevatele osapooltele (mentor, mentee ja otsene juht) tuua ning missugust kasu see annab organisatsioonile.

Mentorlus on täiendav abi tippspetsialistidele, mis annab võimaluse noortöötajal juba varakult tutvuda juhtide suhtlemisstiiliga. Mentorlus võimaldab hoida organisatsiooni juures tugevaid ja perspektiivikaid spetsialiste, et säilitada konkurentsivõime teiste ettevõtete ees (University of ... 2009: 9). Töökeskkonna kujundamisel on suur roll juhil ning sellel, kas ta suudab rahuldada töötajate emotsionaalseid vajadusi. Kui need on täidetud, siis tagavad positiivsed emotsioonid selle, et vaadatakse oma tööülesannetest kaugemale ning hoolitsetakse ettevõtte üldise heaolu eest. Keeruline on luua äri- ja kliendisuhteid pühendunud töötajateta. Positiivselt meelestatud töötajad võivad luua sügavamaid suhteid ja ületada klientide ootusi. (Tõnismäe, Gern 2008: 21)

Inimene vajab järjest rohkem vaimset juhendajat või mentorit, kelle laiem visioon ja süsteemne lähenemine aitab teha õigeid otsuseid (*Ibid.*: 21). Mentorluse kasutamine organisatsioonis kasvab tõenäolisemalt, kui seda tutvustada rohkem juhtidele ja töötajatele – kui kõik saavad sellest ühtemoodi aru, siis on suurem võimalus edukaks ühiseks toimimiseks. Mida rohkem on positiivseid eeskujusid ja näiteid, seda rohkem hakatakse aja jooksul inimeste poolt mentorlust kasutama ja suureneb võimalus uute mentorite tekkeks (Zachary 2005: 53). Mentorlus on alahinnatud suhtevorm ja sellest saadavat kasu oleks vaja tutvustada erinevatele osapooltele.

Mentorlus aitab menteel tajuda, et teda toetab veel keegi, kelle poole saab küsimuste ja probleemide korral pöörduda, mida otsese ülemusega ei saa või ei soovita arutada. Ta usaldab oma mentorit, kes aitab vajadusel tõsta mentee eneseusku ja vältida stressi (University of ... 2009: 10). Mentee arenemiseks on parim võimalus õppida, töötades regulaarselt koos mentoriga, kes annab pidevalt sooritustele tagasisidet (Shaw, Fulton 2015: 36). Mentorlus võimaldab mentoril tunda heameelt noorkolleegi aitamisest, lisaks annab suurema juhendamise kogemuse ja reputatsiooni ning see omakorda võimaldab hinnata enda vaateid ja juhtimisstiili. Uute ja paremate ideede teistele jagamine võimaldab neid uuesti läbi mõelda ja endale paremini mõistetavaks teha. Ka annab mentorlus võimaluse jagada isiklike teadmisi, oskusi ja kogemusi ning õppida uusi meetodeid teiste paremaks juhtimiseks. (University of ... 2009: 10)

Mentorlus annab lisa-aega otsesele juhile teiste juhtimisülesannete täitmiseks, sest juhil on alati vaja täita kiiret lahendust vajavaid ülesandeid ning on raske pühenduda kõikidele töötajatele võrdsel määral, mis sõltub otseselt ettevõtte suuruselt ja töötajate hulgast (*Ibid.*: 11). Mentorluse positiivsetest külgedest saavad kasu erinevad isikud, kui neid teadlikult ja struktureeritult praktiseerida.

Käesolevas alapeatükis anti ülevaade mentorluse olemusest, erinevatest inimeste õpetamise ja juhendamisega seotud terminitest, mentorluse vormidest ning mõjust erinevatele osapooltele. Üheks võimaluseks, kuidas töötajaid paremini integreerida organisatsiooni ja pakkuda neile erinevaid arenemisvõimalusi, on mentorlusprogramm, mille komponendid kirjeldatakse järgnevas alapeatükis.

1.2. Mentorlusprogrammi komponendid

Mentorlusprogramm koosneb sõnastatud eesmärgist, kindlast ajaraamistikust ja väljumise strateegiast ning on mõeldud eelkõige olemasoleva organisatsioonikultuuri säilitamiseks, töösoorituse parendamiseks, uute kolleegide kindlustunde ja enesehinnangu tõstmiseks, tutvusvõrgustiku kujunemiseks, personali voolavuse vähendamiseks ja karjääri edendamiseks (Ruul 2012: 24–25). Joonisel 1 on kujutatud mentorlusprogrammi komponendid definitsiooni alusel.



Joonis 1. Mentorlusprogrammi komponendid (autori koostatud).

Mentorlusprogrammi kavandamiseks on vaja käsitleda lisaks definitsioonis välja toodud komponentidele veel mentori ja mentee vahelise mentorsuhte kujunemist ja selle erinevaid etappe. Kram (1983: 622) on uuringus toonud välja mentorsuhte erinevate etappide selgitused ja pikkused (Tabel 2). Sellest uuringust selgus, et erinevatel inimestel võivad mentorsuhte etapid olla erineva pikkusega varieerudes kuudest aastateni ja koostöö võib jätkuda edukalt pikema perioodi kestel ka pärast mentorsuhte lõppu sõprussuhtena.

Tabel 2. Mentorsuhte etapid

Etapp	Etapi pikkus	Selgitus
Alustamine <i>Initiation</i>	6 kuud – aasta	Määratakse mentorsuhte eesmärgid. Mentor nõustab menteed.
Arenemine <i>Cultivation</i>	2 – 5 aastat	Mentor ja mentee saavad koostööst maksimaalset kasu, emotsionaalne side saavutab kõrgtaseme.
Eraldumine <i>Separation</i>	6 kuud – 2 aastat	Mentee soovib saavutada autonoomsuse. Positiivsed emotsioonid hääbuivad.
Uuesti määratlemine <i>Redefinition</i>	Defineerimata periood, mille jooksul juhendamine lõpetatakse või jätkub piiramatult ajaperioodi jooksul.	Mentorsuhte vajalikkus väheneb, muutudes tänulikkus- või sõprussuhteks.

Allikas: (Kram 1983: 622).

Mitmetes kirjandusallikates (Mullen 2012: 90–102; Poulsen 2013: 258–260; University of ... 2016: 25–26) on käsitletud mentorsuhte elutsüklit ning on välja toodud etapid koos täpsemate tegevustega, mis igapäevaga kaasnevad (Tabel 3). Esimeseks etapiks on mentorsuhte alustamine ehk kontakti loomine ja eesmärkide formuleerimine, millele järgneb toetamis- ja juhendamisprotsess ning areng.

Tabel 3. Mentorsuhte elutsükkel

Etapid	Etapi tegevused
Alustamine – kontakti loomine; <i>Establishing rapport</i>	Mentorsuhte eesmärkide tutvustamine. Koostöövõimaluste välja selgitamine. Eetiliste ja konfidentsiaalsete piiride seadmine. Vastutusalade määratlemine. Regulaarsete kontaktmeetodite ja kohtumiste planeerimine. Suhtlemise põhialuste määramine.
Eesmärkide seadmine; <i>Direction setting</i>	Mentee eelistuste, soovide ja võimete määratlemine. Vajaduste kaardistamine. Eesmärkide loomine. Põhieesmärkide identifitseerimine. Hindamismeetodite seadmine. Personaalse arenguplaani loomine. Mentorsuhtega alustamine.
Toetamine/juhendamine – koos tegutsemine; <i>Progress making</i>	Mentee nõustamine. Teineteise kompetentsi kasutamine kokku lepitud viisil. Mentorsuhte revideerimine ja muudatuste tegemine. Arenguvõimaluste loomine. Emotsioonide tundma õppimine. Positiivsete saavutuste tunnustamine. Negatiivsete seisukohtade lahendamine. Alternatiivsete lahenduste pakkumine. Saavutatud impulsi hoidmine. Mentorsuhte analüüsimine.
Areng – edasiliikumine, iseseisvumine; <i>Moving on</i>	Mentorsuhte arendamine. Tulemuste hindamine ja tagasiside andmine. Tunnete ja probleemide analüüsimine. Mentorsuhte hindamine. Mentorsuhte muutumine sõprussuhteks või lõpetamine.

Allikas: (Mullen 2012: 90-102; Poulsen 2013: 258-260; University of ... 2016: 25-26).

Mentorsuhte edukaks läbimiseks on vaja suhte alguses välja selgitada, kas mentor ja mentee respektierivad üksteist ja suudavad koostööd efektiivselt teha (Gopee 2015: 26; Shaw, Fulton 2015: 36). Oluliseks tegevuseks on formaalsele mentorsuhtele professionaalsete parameetrite seadmine, mis võimaldab jääda mõlemal osapoolel objektiivseks ja mentor saab anda konstruktiivset tagasisidet mentee oskuste arendamiseks (Shaw, Fulton 2015: 50). Mentorsuhte elutsükkel võib välja toodud etappide järgi isikute vaheliselt edukalt toimima hakata, kuigi organisatsioon tervikuna ei pruugi orgaanilisest arengust vajalikul määral kasu saada. Seatud eesmärgi saavutamiseks tuleb valida kindlate kriteeriumite alusel osalejad, seada ajaline raamistik ning koostada varasemalt erinevates kirjandusallikates käsitletud mentorlusprogrammide järgi uus.

Konkreetses organisatsioonis jaoks vajaliku mentorlusprogrammi loomise esmaseks ja kõige olulisemaks tingimuseks on ettevõtte või organisatsiooni juhtide heakskiit ja toetus ning piisava rahastuse olemasolu programmi toimimiseks. Kindlasti tuleb kasuks sobivate omadustega programmijuhi leidmine, kes on ametlikuks esindajaks kõikide osapoolte vahel ja suudab igal hetkel põhjendada organisatsiooni juhtidele mentorlusprogrammi investeerimise kasulikkust (University of ... 2009: 25). Kui ei suudeta leida programmijuhti organisatsioonisiselt, tuleks leida välisekspert (Tõnismäe, Gern 2006: 110). Kasuks tuleb mentorite koolitamine ja vajalike menteede leidmine. Ette on vaja valmistada materjalid esimese infotunni jaoks, mis oleks informeeriv ning toetaks mentoreid ja menteesid. Mentorsuhte edukaks toimimiseks on vajalik, et mentorite otsimine ja valimine toimub vabatahtlikkuse alusel. (University of ... 2009: 25; Zachary 2005: 42-43) Kõigi eelpool nimetatud tingimuste täitmise korral saab hakata kavandama kindlatele eesmärkidele ja kriteeriumitele vastavat mentorlusprogrammi.

Mentorlusprogrammi eesmärgid võivad olla: organisatsiooni õppimisvõime pidev arendamine, töötaja karjääri toetamine, ettevõtte ja töötaja vaheliste sidemete tugevdamine (Tõnismäe, Gern 2006: 109). Organisatsioonil on kergem tööjõudu palgata, kui mentorlusprogramm võimaldab uuel töötajal kohaneda töökeskkonnaga, mis lihtsustab ja kiirendab tööle asumist. Kui uusi töötajaid algusperioodil rohkem ja teadlikult toetada, siis nad tunnevad suuremat kohustust ja lojaalsust tööandja suhtes ning püsivad tõenäoliselt kauem sama ettevõtte juures. Mentorite ülesandeks on selgitada uutele töötajatele organisatsiooni pikaajalisi eesmärke, tutvustada erinevaid õppimis- ja koolitusvõimalusi, toetada personaalset arengut ja põhjendada pideva enesearengu vajalikkust. (University of ... 2009: 9).

Mentorlusprogrammi olemasolu organisatsioonis vähendab tõenäosust, et töötaja tööandja juurest lahkub, mis aitab vähendada uute töötajate otsimise ja tööle palkamise kulusid (Maxvell, 2008: 12). Kui ettevõtte on loonud mentorlusprogrammi, siis on selle kaudu võimalik tõsta töötajate emotsionaalset intelligentsust ja parandada koostööd osakonna piires ja ka erinevate osakondade vahel (Tõnismäe, Gern 2008: 21). Mentorlusprogrammis õpetatakse suhtlema teiste töötajate, ülemuste ja klientidega, mis võimaldab selgitada saadud tagasisidet ning viise, kuidas saadud teadmisi realselt tööprotsesside juures kasutada. Samuti võimaldab mentorlusprogramm saada

karjäärinõustamist ja esmase ettekujutuse juhtimisprotsessidest. (University of ... 2009: 10). Mentorlusprogrammi kaudu on võimalik otsesel juhil saada mentorilt tagasisidet mentee kohta, kuid see eeldab kõigi osapoolte nõusolekut (*Ibid.*: 11). Mentorlusprogrammi kasutamine võimaldab kasu saada kõigil osapooltel, kes on otseselt või kaudselt sellega seotud.

Kirjandusest (University of ... 2016) võib leida mitmeid omadusi, mis peavad mentorlusprogrammi osapooltel olema, et saavutada kõigi jaoks eesmärgipärane tulemus. Mentoril peavad olema kindlad erialaspetsiifilised teadmised ja kogemused. Heaks mentoriks saamise eelduseks on kõrgelt arenenud ja viisakas suhtlemisoskus ning kasuks tuleb soov ja tahe aidata kolleege ja arendada nende teadmisi läbi oma isiklike kogemuste ja oskuste jagamise. Mentor peab alati positiivselt suhtuma isikutesse, kes soovivad areneda läbi õppimise. Mentori avatud ja paindlik suhtumine tuleb kasuks igapäevatoode tegemistes. Ta peab leidma piisaval määral vaba aega, soovi ja võimalusi menteedega suhtlemiseks. Kõrge stressitaluvus koos vastutuse võtmisega rasketes oludes hakkamasaamiseks on mentori jaoks kasulikud omadused. (Cranwell-Ward et al 2004, viidatud University of ... 2016: 14 vahendusel)

Lisaks eelpool kirjeldatud mentorile vajalike omadustele tulevad kasuks järgnevad iseloomujooned: suurte eesmärkide saavutamise vajadus, väljakutsuvate ideede genereerimise oskus, oskus tõsta menteede enesekindlust ja julgustada professionaalset käitumist. Mentor peab oskama pakkuda vajadusel sõprussuhet ja kuulama ära mentee isiklike probleeme, jagama näiteid, informatsiooni ja ressursse. Ta peab oskama vastu seista negatiivsetele suhtumistele ja hoiakutele. Samuti tuleb jääda mentee kõrvale kriitilistes olukordades ja julgustama võitvat hoiakut. Üheks oluliseks mentori oskuseks peetakse loomingulise mõtlemise stimuleerimist ja isiklike kogemuste jagamist eduka karjääri tegemiseks. (University of ... 2009: 11–12)

Inimesel peab olema sügav sisemine soov ja tahe olla juhendaja või mentor, aga korra tagamine ja teadlik keskendumine nõuab täielikku pühendumist (Tõnismäe, Gern 2008: 128). Mentori jaoks on olulised liidrioskused, sest siis on ta suuteline menteed piisavalt innustama, märkama tema erinevaid võimeid ja käitumismotiive. Ta peab oskama käituda tõelise liidrina, näitama uusi vaatenurki ja võimalusi ning olema võimeline muutma iseennast ja ümbritsevat keskkonda (Tõnismäe, Gern 2008: 134). Üheks mentori

olulisemaks omaduseks peetakse tema varasemat praktikat inimeste juhtimisel ja arendamisel. Ta võiks olla piisaval määral töötanud vastaval erialal ja omandanud töökogemusi, mida teistele edasi anda. Oleks hea, kui ta tunneks küllaltki hästi süsteemi, milles ta soovib mentor olla. Mentorluse jaoks on vaja küllalt palju vaba aega ja pühendumust mentee suhtlemiseks. Tänu varasemale töökogemusele on mentoril rohkesti kontaktisikuid ja suhtevõrgustikke, mis kõik aitavad kaasa mentee oskuste arendamisele, kes on seejärel teovõimelisem iseseisvalt omandama uusi teadmisi ja oskusi. (University of ... 2009: 19)

Lisaks positiivsetele külgedele, on ka negatiivseid omadusi, mida mentor ei tohi mingil juhul kunagi kasutada. Kirjanduses (University of ... 2016) on välja toodud omadused, mis ei ole mentorile kasuks ja võivad olla kahjulikud menteele. Mentor peab alati kokkulepitud ajal kohtumisele kohale minema, keelatud on hilinemine ja hoopiski välistatud kohtumisele mitte ilmumine ja sellest teatamata jätmine. Põhiliseks veaks peetakse partneri kritiseerimist ja arvustava suhtumise kasutamist. Mentee eest ei tohi probleeme ära lahendada, vaid peab teda õpetama nendega ise tegelema, et kogemusi saada. Kunagi ei tohi mentee otsese juhiga arutada ilma mentee nõusolekuta isiklike probleeme. Mentor ei tohi esitada küsimusi, mis ei aita kaasa lahenduse leidmisele ja ei tohi anda lubadusi, mida ei suuda täita. Lubamatu on valetamine ja ebatäpse informatsiooni jagamine. (*Ibid.*: 18) Kõik mentori nii head kui halvad omadused mõjutavad mentee suhtlemist, kes peab vastama etteantud kriteeriumitele, mille alusel saab organisatsiooni mentorlusprogramm edukalt toimida.

Menteel peavad ka mentorlusprogrammis osalemiseks olema teatud eeldused ja omadused. Temalt oodatakse kohusetundlikkust ja enda võimetesse uskumist. Kasuks tuleb mentorilt saadud tagasisidega nõustumine ja juhendite järgi toimimine. Eeldatakse, et mentee on mentorile hea kuulaja, suuteline mõistma erinevaid protsesse ja seatud eesmärgid ning osalema neis aktiivse ja usaldusväärse partnerina. Mentori austust aitab pälvida, kui mentee on hea huumoritajuga, osav suhtleja, ambitsioonikas ja võtab vastutuse oma tegude eest. Mentee peab alati meeles pidama, et vajadusel tuleb informeerida otsest ülemust mentorlusprogrammi käigust. (University of ... 2009: 19) Mida paremini mentee mõistab mentorlusest saadavat kasu, seda suurema tõenäosusega liitub mentee mentorlusprogrammiga. Hea on, kui tehakse programmi esmatutvustus, mis

kergendab õppida ja areneda soovival menteel sobiva mentori leidmist. (Poulsen 2013: 255–256)

Kõike eelnevat kokku võttes on mentoril võimalus tunda heameelt mentee saavutatud edu üle. Mentorlusprogrammi edukaks toimimiseks ei piisa ainult headest mentoritest ja menteedest, lisaks on vaja täita erinevaid lõpptulemust mõjutavaid tingimusi. Heaks abivahendiks on hästi välja töötatud mentorlusprogrammi tugimaterjalid organisatsioonile, mis sisaldavad programmi eesmärke ja tegevuspõhimõtteid, juhendaja ja juhendatava tutvustusvormi ning igakuiseid ülevaateid, mille baasil saab teha kokkuvõtteid (Tõnismäe, Gern 2008: 165).

Kogu mentorlusprogrammi läbiviimise tingimuseks on aeg ja tahe. Kõigile osapooltele tuleb mentorsuhteks leida tasustatud tööaeg. Eelduseks on koolitada piisaval hulgal vabatahtlikke mentoreid. Mentorite ja menteede omavaheline sobivus on oluline ning mitesobivusel peab olema võimalus osapooli vahetada vastavalt iseloomuomadustele. Oluline on pidevalt programmi sujuvust kontrollida ja võimalusel ning vajadusel muudatuste ja parenduste tegemine. Keskmiselt arvestatakse, et programmijuhil kulub igal nädalal terve tööpäev juhtimaks 20 mentori ja mentee paari. (University of ... 2009: 25) Oluline on jälgida, et programmis saaksid osaleda kõik soovijad, et ei jääks muljet kui väljavalitute ettevõtmisest (Tõnismäe, Gern 2006: 113).

Formaalse mentorlusprogrammi jaoks peavad osapooled täitma etteantud küsimustikke, mida programmijuht saab kasutada mentori ja mentee kokkuviimiseks. Seda tehakse sellepärast, et protsess oleks mõlemale osapooltele võimalikult kasulik. Hea on, kui paarid on erinevatest organisatsioonidest, osakondadest või ettevõtetest ja ei omaks alluvussuhteid. (Poulsen 2013: 257; Woolnough, Fielden 2017: 36)

Mentorlusprogrammi ebaedu põhjustena tuuakse välja peamised protsessi läbikukkumist põhjustada võivad tegurid, milleks on mentori ja mentee liiga erinev taust, suhtumine, väärtushinnangud ja uskumused (Woolnough, Fielden 2017: 36). Shaw ja Fulton (2015) on välja toonud mentorluse peamised probleemid, milleks on mentori mitteküllaldane aeg pühendumaks töö kõrvalt õpetamisele, juhtide kõrged nõudmised eesmärkide saavutamisel, mentorluse kasulikkuse mittemõistmine ning mentee võimalik varasem mitterahuldav koostöö mentoriga. Kaastöötajate omavahelised suhted mõjuvad

otseselt mentorluse toimimisele ja sellele, kui hästi mentee suudab töökohal õppida. Seepärast on oluline kõikide töötajate motiveerimine mõistmaks, millist kasu mentorlusprogramm võib organisatsioonile tuua.

Kui organisatsioon plaanib hakata rakendama mentorlusprogrammi, on vaja eelnevalt välja selgitada, millised on selle tegelikud vajadused. Üldjuhul on töökohal soovitatav alustada juhendamisest ning vajadusel liikuda edasi mentorsuhte arendamisele. Juhendamisprogrammid on lühiajalised, need ei arenda inimese isiksuslikku poolt ja ei ole määratletud pikaajaliste eesmärkidega. Paljudes organisatsioonides on kasutusel sisseelamisprogrammid, mis tõstavad töötajate rahulolu tööle asumise algfaasis. (Tõnismäe, Gern 2008: 50–51) Pärast esimese programmi kasutamisest saadud kogemusi, tasuks käivitada järgnevad programmid, et välja õpetada uued juhid või spetsialistid ja neid paralleelselt parendada (*Ibid.*: 163).

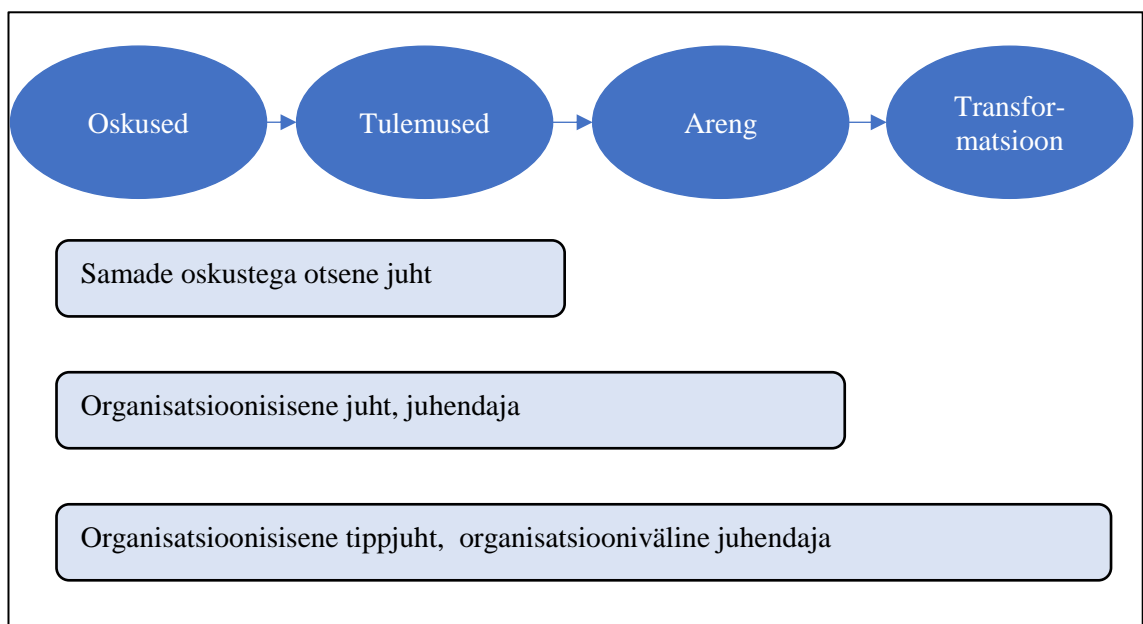
Mentorlust on võimalik organisatsioonis korraldada ainult siis, kui on olemas tõeline sisemine soov ja vajadus muutusteks. Tavaliselt leitakse mentor väljastpoolt organisatsiooni, kes aitab töötajatel leida tasakaalu inimese ja organisatsiooni arengus. Igas mentorsuhtes on võimalus, et töötajad leiavad uued väljakutsed teises organisatsioonis lähtuvalt oma annetest (*Ibid.*: 68). Samas on organisatsioonisisene mentorlus kõige kuluefektiivsem, sest mentorlust on võimalik siduda töötaja põhitööga. (*Ibid.*: 25). Peab arvestama asjaoluga, et mentorlusprogrammi efektiivseks rakendamiseks on vaja panustada kõikidele komponentidele ja osapooltele, sest kui jätta kasvõi üks osa tegemata, võib see mõjutada teiste osade terviklikku toimimist (Zachary 2005: 54).

Enne mentorlusprogrammiga alustamist on vaja vastused saada järgmistele küsimustele (Tõnismäe, Gern 2008: 59):

- Mida on võimalik muuta?
- Kas see sobib organisatsiooni?
- Kas töötajad ning töökultuur on valmis seda vastu võtma?
- Kas on soovi, kirge, teadmisi ja tahtmist programmiga tegelemiseks?
- Kas on piisavad teadmised, kuidas teha?
- Kas meeskond saab hakkama?

Kui juhendamine ja mentorlus ei ole piisavalt ette valmistatud, võib programmi efekt olla vastupidine. Ebaedu põhjuseid võib olla mitmeid: eesmärkide puudumine või selgusetus programmi vajalikkuse kohta, piisava määra koolituste puudumine ning organisatsiooni ebapiisav toetus ressursside, tasustamise ja tähelepanu vallas (Tõnismäe, Gern 2008: 161). Ei ole olemas üht ja õiget lahendust, mis sobib kasutamiseks kõigil erinevatel erialadel. Selleks on vaja läbi töötada varasemad teadusuuringud ja parimad praktikad leidmaks sobivaim mentorlusprogramm, mis võimaldab saavutada püstitatud eesmärgid (Woolnough, Fielden 2017: VIII-XIV). Vastavalt osalevatele pooltele, kellele valitud programm on mõeldud, tuleb neile leida sobilike oskustega juhendajad või mentorid.

Lähtudes programmis püstitatud eesmärkidest saab välja tuua neli juhendamise ja mentorluse taset (Joonis 2).



Joonis 2. Spetsialistide oskused erinevate programmide eesmärkide saavutamiseks (Hawkins *et al.* 2007, viidatud Tõnismäe, Gern 2008: 62).

Kahel esimesel tasemel on tegemist ainult juhendamisega, kolmandal tasemel tegeletakse juhendamisega koos mentorlusega ning neljandal tasemel ainult mentorlusega. Esimene tase on mõeldud uutele töötajatele ametioskuste ja sisseelamise lihtsustamiseks. Teine tase on spetsialistide ametioskuste tõstmiseks, kolmas tase on juhtide ja tippspetsialistide annete ja erivõimete arendamiseks ning neljas tase on tippjuhtide mentorluse, isikuomaduste ja annete arendamiseks. (Tõnismäe, Gern 2008: 63)

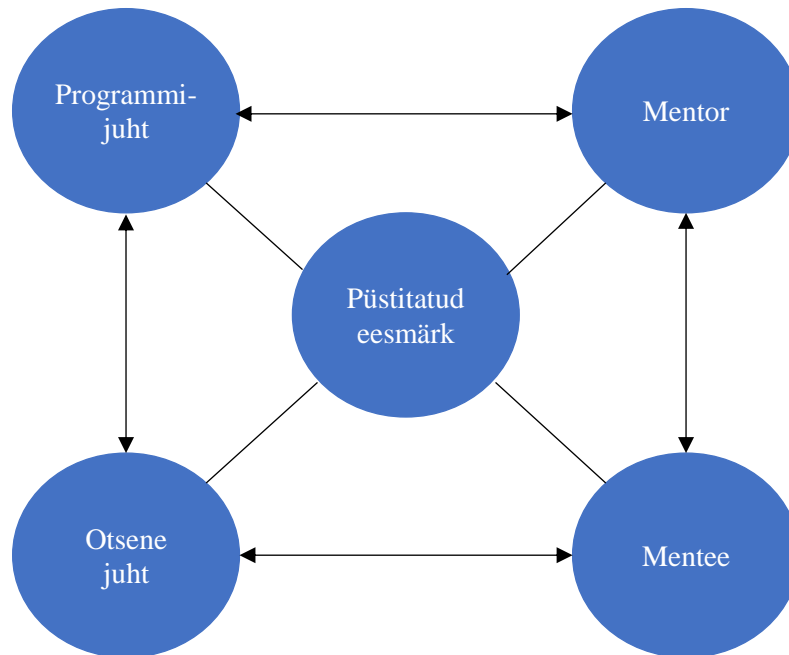
Esimese kahe taseme programmi pikkuseks on tavaliselt 1–6 kuud, kolmanda ja neljanda taseme pikkuseks on keskmiselt kuus kuud kuni aasta (Tõnismäe, Gern 2008: 94). Lühiajaliste programmide juhendajateks sobivad hästi spetsialistid, kuid mentorluse pikemate eesmärkide saavutamiseks tuleks võimalusel valida spetsialistidest organisatsioonisiseseid juhid või välised juhendajad.

Lisaks sobivate oskustega mentori valimisele, peavad kõik mentorluse osapooled täitma neile pandud ülesandeid ja järgima teatud käitumisreegleid. Mentori tööülesanded on regulaarsed kohtumised menteelega; mentee vajaduste, prioriteetide ja eesmärkide leidmine tema oskuste ja teadmiste parandamiseks. Mentor tutvustab menteele organisatsioonikultuuri ja strateegiat; küsib mentee isiklikke arenguplaane ning tutvustab kontakte ja suhtevõrgustikke. Mentor peab tunnustama menteed ja olema tema vastu aus. Menteele on soovitatav anda regulaarselt tagasisidet nii programmi kui ka tema enda arengu kohta. Mentor ja mentee võtavad võimaluse korral ühendust ka muudel aegadel peale formaalsete kindlaksmääratud kohtumisaegade. Mentor peab ära tundma ajahetke, millal mentorsuhe on vaja lõpetada. (University of ... 2009: 23–24) Kõiki eelpool kirjeldatud soovitusi tuleb mentoril koostöö sujuvuse tagamiseks järgida.

Kui mentoritele on seatud soovituslikud käitumisjuhised, siis peab ka mentorluse teine osapool järgima neile määratud käitumisnorme. Mentee peab olema kättesaadav või ise ühendust võtma mentoriga, kui on kohtumine kokku lepitud. Ta peab pühenduma täielikult programmile ja täitma personaalset arenguplaani. Teabe saamiseks võib mentee kasutada ka teisi allikaid. Mentee peab olema aus ja jagama tekkinud mõtteid ja ootusi arenguplaanide suhtes nii mentori kui teiste programmi osapooltega. Ta peab suhtlema osakonna juhiga oma arengust ja tegema sellest sõltuvalt edaspidiseid plaane ja koolitama end maksimaalselt seatud eesmärgi saavutamiseks. (University of ... 2009: 24)

Lisaks mentorile ja menteele on ka otsesel juhil programmis omad ülesanded. Mentorlusprogrammi edukaks läbiviimiseks on vaja osakonna juhi abi koostöö sujuvaks toimimiseks, kes peab võimaldama mentoril ja menteel osaleda kõigil programmi sessioonidel ja tagama toetuse seotud osapooltele, samuti peab ta mõistma mentori ja juhataja töö erinevusi ja käituma vastavalt nõuetele (*Ibid.*: 25). Mentorsuhte edukaks toimimiseks on kasulik, kui kõik osapooled järgivad soovitusi.

Mentorsuhet on võimalik kujutada nelja osapoolse vahelise seosena, milles saavad osaleda isikud nii organisatsioonisiselt kui väljastpoolt (Joonis 3).



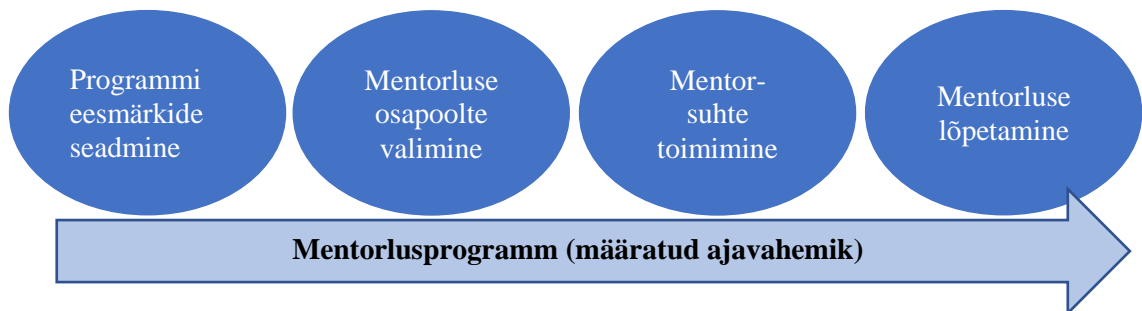
Joonis 3. Mentorsuhte nelinurk (Clutterbuck 2004, viidatud University of ... 2009: 23 vahendusel).

Mentorsuhte toimimist peab mentorlusprogrammi lõpus sobivate mõõdikutega analüüsima, et teada saada, kas täideti kõik algsed eesmärgid. Leida on vaja tulemuslikkuse indikaatorid, millele peab tähelepanu pöörama programmijuht. Tõnismäe ja Gern (2006: 109) pakuvad välja, et indikaatorid võivad olla seotud töötajate oskuste ja rahulolu hindamisega. Näiteks: kas menteed teavad rohkem organisatsiooni funktsioone; oskavad paremini oma karjääri planeerida; kas töö efektiivsus ja töötajate rahulolu on tõusnud. Kahjuks ei ole olemas häid ja universaalseid mõõdikuid mentorlusprogrammide hindamiseks. Mentorlusprogrammi tulemusi on vaja mõõta, tehes pidevalt küsitlusi osalejatele või uurides rahulolu seatud eesmärkide täitmisel.

Mentorlusprogrammi koostamiseks võib eeskujuna võtta eestikeelsetest abimaterjalidest, mis on välja töötatud Tõnismäe ja Gerni poolt ning avaldatud raamatu lisades aastal 2006 (*Ibid.*: 137–154). Mentorlusprogrammi lõppedes on töötajal kasulik jõuda arusaamisele tegevuste osas, mida saab pidada tema tugevusteks. Hea mentorluse käigus võib töötaja leida rahulolu sama töökoha raames või uue rakenduse sama ettevõtte teisel ametikohal.

Võib ka juhtuda, et jõutakse ühise arusaamiseni töö ammendumisest ja mentee lahkub ettevõttest ning ta leiab oma oskustele rakendust teises asutuses või organisatsioonis. (Tõnismäe, Gern, 2008: 67)

Mentorlusprogrammi on täiendatud mentorluse osapoolte valimise komponendiga (Joonis 4).



Joonis 4. Täiendatud mentorlusprogramm (autori koostatud).

Mentorlusprogrammi välja töötamisel on vaja arvestada järgmisi aspekte:

1. Püstitada eesmärk.
2. Valida mentorluse osapooled:
 - a) leida hea juhtimis- ja suhtlemisoskusega mentorlusprogrammi juht,
 - b) leida väljakoolitatud sobilike oskustega mentor,
 - c) mentorlusest huvitatud menteed,
 - d) osakonna/üksuse juhti (otsene ülemus).
3. Tagada mentorsuhte toimimine.
4. Valida mentorlusprogrammi lõpetamise strateegia.

Organisatsioonil tuleb leida sobiv programm, millega alustada töötajate arendamisel: kas sisseelamis- või juhendamisprogramm ning piisava hulga kogemuste omandamisel võtta kasutusele formaalne mentorlusprogramm, mida on lihtsam koostada eesmärgipärasena, kui lasta vabalt kujuneda mitteformaalselt konkreetsete suunamisteta ja juhendamiseta.

1.3. Mentorlusprogrammid välisriikide tervishoiuasutustes

Välisriikide (nt Suurbritannia, Ameerika Ühendriikide ja Soome) tervishoiu- ja õppeasutustes ning apteekides on kasutatud erinevaid programme. Järgnevas alapeatükis

antakse ülevaade peamiselt apteekritele mõeldud mentorlusprogrammidest. Lisaks tutvustatakse Suurbritannias tehtud meditsiiniõdede formaalset mentorlusprogrammi. Tuuakse hea näide Soome haiglaapteekrite sisseelamisprogrammi efektiivselt rakendamisest, selgitades, kuidas on võimalik kasutada oskuslikult ja efektiivselt juhendamist, ning saadud teadmisi saab edasi arendada mentorlusprogrammi loomiseks (Zachary 2005: 47).

Tervishoiuasutuste mentorlusprogrammid on eeskujuks, mis näitavad, kuidas toimuvad protsessid suuremates organisatsioonides ja millistele eripäradele on vaja tähelepanu pöörata. Iga kirjeldatud programmi lõpus tuuakse välja kõige olulisem teave, mida on võimalik kasutada ankeetküsitluse koostamiseks Eesti apteekidele.

Aastal 2013 publitseeriti uuring „Farmaatsia praktiseerimise mentorlusprogrammi põhialused“, mis saadeti elektroonilise küsimustikuna 2011. aastal 129 Ameerika Ühendriikide farmaatsiat õpetavale ülikoolile. Küsitluses osalenud 69 (53,4%) ülikooli respondenti märkisid, et programmis osalemine oli vabatahtlik ja põhiliselt mõeldud uutele töötajatele. Osa töötajaid said mentori vabalt valida ja osadele mentor määrati, kusjuures mõnedele menteedele anti võimalus valida mitme erineva mentori vahel. Mentoreid määrati ka väljastpoolt oma osakonda, teisest ülikoolist või teaduskonnast. Peamised teemad, mida mentorluse käigus arutati, olid seotud uute uurimisprogrammide loomisega, üliõpilaste õpetamisega, vastutuse määramise ja karjääri planeerimisega. Vastajatest 71% tõdesid, et nende asutuses ei ole määratud ametlikke meetodeid mentorlusprogrammi edukuse mõõtmiseks, kuid samas kirjeldati mitteametlikke hindamismeetodeid, mis jagati kolmeks: mentee tulemuslikkus, mentor/mentee suhted ja mentorlusprogramm kui tervik. Uuringu lõpus toodi välja tulemusliku mentorlusprogrammi loomise põhialused: määratleda kolm peamist eesmärki; mentee ja mentori kokkuviiimine juhi poolt või mentee soovi alusel; mentori juhendamisoskuste arendamine ja premeerimine osalemise eest ning kogu programmi efektiivsuse hindamine. (Metzger *et al.* 2013) Uuringutulemustest selgub, et efektiivse mentorlusprogrammi arendamine institutsionaalsetes organisatsioonides võib olla üheks põhiliseks osaks töötajate oskuste arendamisel. Kõige olulisemad punktid uuringus olid eesmärkide seadmine, vabatahtlikkuse alusel mentorlusprogrammis osalemine ja mentoritele preemiade määramine.

Thorne ja Amerine (2016) avaldatud töös alustati 2013. aastal Ameerika Ühendriikide Põhja-Carolina Ülikooli Meditsiinikeskuse Onkoloogia- ja Hematoloogiakliiniku juures alla ühe aasta töötanud apteekritele mentorlusprogrammiga, milles menteede osalus oli kohustuslik, kuid mentorid said liituda vabatahtlikult. Eelistatult said menteed valida vabatahtlikult mentori, sest seda peetakse eduka mentorsuhte aluseks, harvematel juhtudel määrati mentor programmi- või osakonnajuhi poolt, mis ei ole kõige parem meetod, sest kui ei ole mõlema osapoolle soovi selles osaleda, siis vähendab see positiivse suhte tekkimise võimalust (Megginson, Clutterbuck 2005: 18). Mentorite ja menteede kokkusaamised toimusid igakuiselt ja vähemalt ühe aasta vältel, misjärel tehti tagasisideküsitlus. Enamasti vastasid osalejad, et programm oli neile ametialaselt vajalik ja tõi suurema rahulolu töökohaga. Teiseks aastaks viidi läbi mentorlusprogrammis muudatused: mentor pidi menteega kokku saama igakuiselt, kirjutama tagasiside kaaslastele ja mõtlema, kuidas saaks mentorsuhet edendada. Selleks pidi mentor mõtlema välja võimalusi, kuidas mentee ennast arendada saaks, olles ise hea kuulaja ja eeskuju. Menteed pidid valida teiseks aastaks mentori erinevalt suunalt kui nende enda oma. Seda tehti seepärast, et mentee saaks arendada koostööd spetsialistidega väljastpoolt oma igapäevast töökohta. Uuringu lõplikud tulemused avaldatakse, kui analüüs on valmis. (Thorne, Amerine 2016) Selles uuringus on oluline aspekt seotud mentori vahetamisega: kui esimesel aastal oli mentoriks farmaatsia eriala inimene, siis teisel aastal tuli menteedel valida mentor erinevast valdkonnast, mis võimaldab menteedele mitmekülgsemat arengut.

Soome meditsiiniõde Niina Alinen uuris 2014. aastal Päijät-Hämeen Keskhaigla erinevates osakondades uute farmatseutide sisseelamist töökollektiivi, et luua sisseelamisprogramm. Programmi loomiseks kogus ta arvamusi nii uutelt farmatseutidelt kui meditsiiniõdedelt. Selle ajani puudus osakondades ametlik töötajate tööle asumiseks mõeldud abistav süsteem. Küsitlusest selgus, et töötajate tavaline sisseelamise aeg, keskmiselt 2–3 päeva, jääb liiga väheks ja et uued töötajad võiksid juba varem omada infot osakonnas tehtavate tööde kohta. Ühes uuritavas osakonnas oli tehtud ettevalmistusi uute töötajate saabumiseks, mida tagasisidestati positiivselt. Teises osakonnas ei olnud planeeritud uute töötajate sisseelamise lihtsustamist. See tekitas segadust, mistõttu uute apteekrite töö ei olnud esialgu vajalikul määral efektiivne. (Alinen 2014) See uuring on

hea näide, kuidas eesmärgipärane lähenemine aitab töötajatel lihtsamini organisatsioonis tööle asuda.

Suurbritannia Kuninglik Farmatseutiline Ühendus (*The Royal Pharmaceutical Society*) andis välja 2014. aastal mentorlusprogrammi oma liikmetele, mis annab nõu erinevatele eriala osapooltele (Goundrey-Smith 2011). Kahjuks ei ole see juhend mitteliikmetele avalikult kättesaadav (The Royal Pharmaceutical Society 2018). 2017. aastal töötas Suurbritannia Farmaatsia Uuringud (*Pharmacy Research UK*) välja mentorlusprogrammi apteekritest mentorite ja menteede kokku viimiseks, kes otsivad professionaalset abi ja tuge enesearenguks. Kandideerijad saavad täita registreerimise taotluse programmi kodulehel. Peale taotluse läbivaatamist võetakse kandidaatidega ühendust ja teavitatakse, kui on leitud andmebaasist sobiv vaste. Seejärel võtab mentee kahe nädala jooksul ise mentoriga ühendust. Ühendus toetab kogu programmi vältel mõlemat osapoolt vajaliku abiga. Mentoril kulub ligikaudu kaks tundi aega igas kuus ühe mentee kohta. Programm peaks kestma keskmiselt kuus kuud. Välja on töötatud kirjalik juhend ja blankett sessioonidel aset leidnud temade käsitlemiseks. (Pharmacy Research UK 2017) Kaks erinevat Suurbritannia farmaatsia institutsiooni on välja töötanud erialased mentorlusprogrammid, mis on heaks eeskujuks teiste riikide erialaorganisatsioonidele kohalikele oludele sobivate programmide loomiseks.

Suurbritannias 2017. aastal avaldatud programm „*The Challenging Perceptions Program*“ on disainitud naissoost meditsiiniõdedele ja nende mentoritele karjääri ja personaalse arengu toetamiseks 12-kuulise perioodi jooksul. Programmis oli mitmeid ettemääratud koolitusi ja praktiseerimise võimalusi. Uuringu aluseks oli teatud kindlaksmääratud nõudmistele sobivad menteed ja vabatahtlikud mentorid (finantsjuht, õendusjuht, tegevdirektor) oma organisatsioonist, kuid ei tohtinud olla otsest alluvussuhet. Programm koostati eeldusega, et seda on võimalik kohandada teistele tervishoiuasutustele ja erinevatel karjäärietappidel olevatele töötajatele. Eesmärgiks oli aidata rohkem töötajaid juhtivatele positsioonidele, kergendada erineva tausta ja kultuuriga inimestel koostöö tegemist, mõõta programmi kogu protsessi vältel, teha soovitusi sarnase programmi läbiviimiseks tulevikus ning esitada väljakutse juhendajatele saamaks paremateks mentoriteks. Programmi tutvustati kõigepealt juhtidele, saamaks nende toetus osalemiseks protsessis mentoritena. Neile tutvustati

programmi eesmärki – kuidas programmis osalemine võib aidata kaasa meditsiiniõdede karjäärile, seejärel tutvustati kõiki programmi elemente, millega loodeti esile kutsuda diskussioon ja sellega juhtkonna osalemine protsessis, ning loodi rühmad, millel määrati mentorid vastavalt oskustele ja huvidele. Osalemiseks ei olnud vaja küsida osakonnajuhtide nõusolekut, sest nad võisid takistada töötajate liitumist programmiga ja seega nende arenguvõimalusi, aga nad pidid hiljem informeerima otsest juhti programmiga liitumisest, et saada luba treeningutel ja kokkusaamistel osalemiseks. Kolm mentorlusprogrammi juhti valisid välja võimalikud 60 osalejat, kellest juhusliku valiku teel valiti 30 inimest osalemiseks kuues viie-liikmelises rühmas. Välja valitud 30 osalejast lõpetas 27 inimest. Mentorid pidid koostama enda biograafia ja kirjaliku ülevaate, miks nad soovivad programmis osaleda. (Woolnough, Fielden 2017: 81–92)

Mentorlusprogramm koosnes 7 etapist, millest annab ülevaate tabel 4.

Tabel 4. Mentorlusprogrammi seitse etappi

Etapid	Osalejad	Iseloomustus
Kolmepäevane sissejuhatav karjääri- ja tutvumisüritus	Mentee	Programmi tutvustus: karjääri juhtimine, kuidas valida mentor, isiklike arengute arendamine
Ühepäevane karjääri- ja tutvumisüritus	Mentee ja mentor	Mentori ja mentee omavaheline tutvumine ja eesmärkide seadmine, mentee ei või olla otseses alluvussuhtes
Mentorluse 12-kuuline programm	Mentee ja mentor	Osalejate koostöö jälgimine ja juhendamine
Tegevuste õppejuhendid kolmekuuliste intervallidena	Mentee ja mentor	Teha ülevaade personaalsest arengust
Töövarju päev	Mentee	Jälgida üks päev oma otsest juhti
Hindamine ja atesteerimine	Mentee ja mentor	Osalejate hindamine
Kokkuvõtlik programmi lõpuüritus	Mentor, mentee, lektorid ja programmi liikmed	Loengud ja kokkuvõtte programmist

Allikas: (Woolnough, Fielden 2017: 89-96).

Meditiinõdedele jaotati mentorite tutvustused ja korraldati kolmepäevane karjääri- ja mentorluse tutvumisüritus. Kolm päeva on miinimumaeg, millest võib piisata algava mentorlusprogrammi tutvustamiseks. Menteedelt koguti andmeid telefoniintervjuude ja küsimustike abil programmi alguses ja peale 6, 12 ja 18 kuud. Mentoritelt koguti andmeid

kohe peale menteede juhendaja valiku tegemist, peale 12 ja 18 kuud. Intervjuusid analüüsiti sisuanalüüsi ja küsimustike abil. (Woolnough, Fielden 2017: 104–116)

Uuringus osalenud 15 menteed ülendati juhtivale kohale. Juhtimisoskused, enesekindlus ja uskumine võimetesse olid paremini arenenud mentorlus- kui kontrollgrupis. Menteed raporteerisid suurenenud rahulolu patsientide abistamisel ja eriti kõrge oli rahulolu nende hulgas, kes said ametikõrgendust. Uuringust selgus, et kolmandik menteedest suhtles oma mentoriga peale programmi lõppemist edasi. Enamikule juhendatavatele oli kuus kuud küllaldane aeg, et tekiks piisavalt hea side mentoriga, see tähendab, et saadi kiiremini ja suuremat kasu mentorsuhtest. Mentorite vastuste analüüsist selgus, et nad mõistsid paremini mentori rolli, meditsiiniõdede karjääri tegemise takistusi ning ametipositsioonist lähtuvat tööalast mittemõistmist. Formaalne mentorlusprogramm oli kasulik kõigile osapooltele, kuid selleks oli vaja kokku viia omavahel sobivad menteed ja mentorid, et saavutada organisatsiooni poolt seatud eesmärgid. (Woolnough, Fielden 2017: 125–140) Antud mentorlusprogrammi on kirjeldatud väga põhjalikult etappide kaupa ning see võib olla aluseks uute programmide loomisel. Mentorlusprogrammis oli tähtsal kohal mentorite vabatahtlik liitumine, menteede juhtimisoskuste arendamine, töötajate rahulolu tõstmine ja pidev mentorsuhte analüüsimine. Uuringust selgus, et 12-kuuline mentorlusprogrammi läbiviimise aeg on piisava pikkusega eduka mentorluse toimimiseks. Vance *et al.* (2017: 25) leiavad, et mentorlusprogrammi sobivaks pikkuseks on 6–12 kuud.

Käesolevas alapeatükis anti ülevaade mitmete tervishoiuasutuste ja apteekrite ühenduste mentorlusprogrammidest, mis erinesid nii eesmärkide kui tulemuste poolest. Mentorlusprogrammide tähtsamad andmed ja kriitilised edutegurid on kokku võetud tabelis 5.

Uuringute tulemustest selgub, et kui enamus mentoreid on mentorlusprogrammidesse kaasatud vabatahtlikkuse printsiibil, siis menteed on saanud liituda nii omal soovil, kuid on toimunud ka organisatsioonipoolset määramist. Eelpool käsitletud uuringute tulemuste analüüs näitab, et suure tõenäosusega võivad erinevatest sisseelamis-, juhendamise- ja mentorlusprogrammidest kasu saada kõik osapooled. Menteed omandavad uusi teadmisi mentoritelt, kes omakorda arendavad juhtimisalaseid oskusi ja seeläbi on võimalik igas organisatsioonis suurendada töötamise efektiivsust ja tõsta töötajate rahulolu.

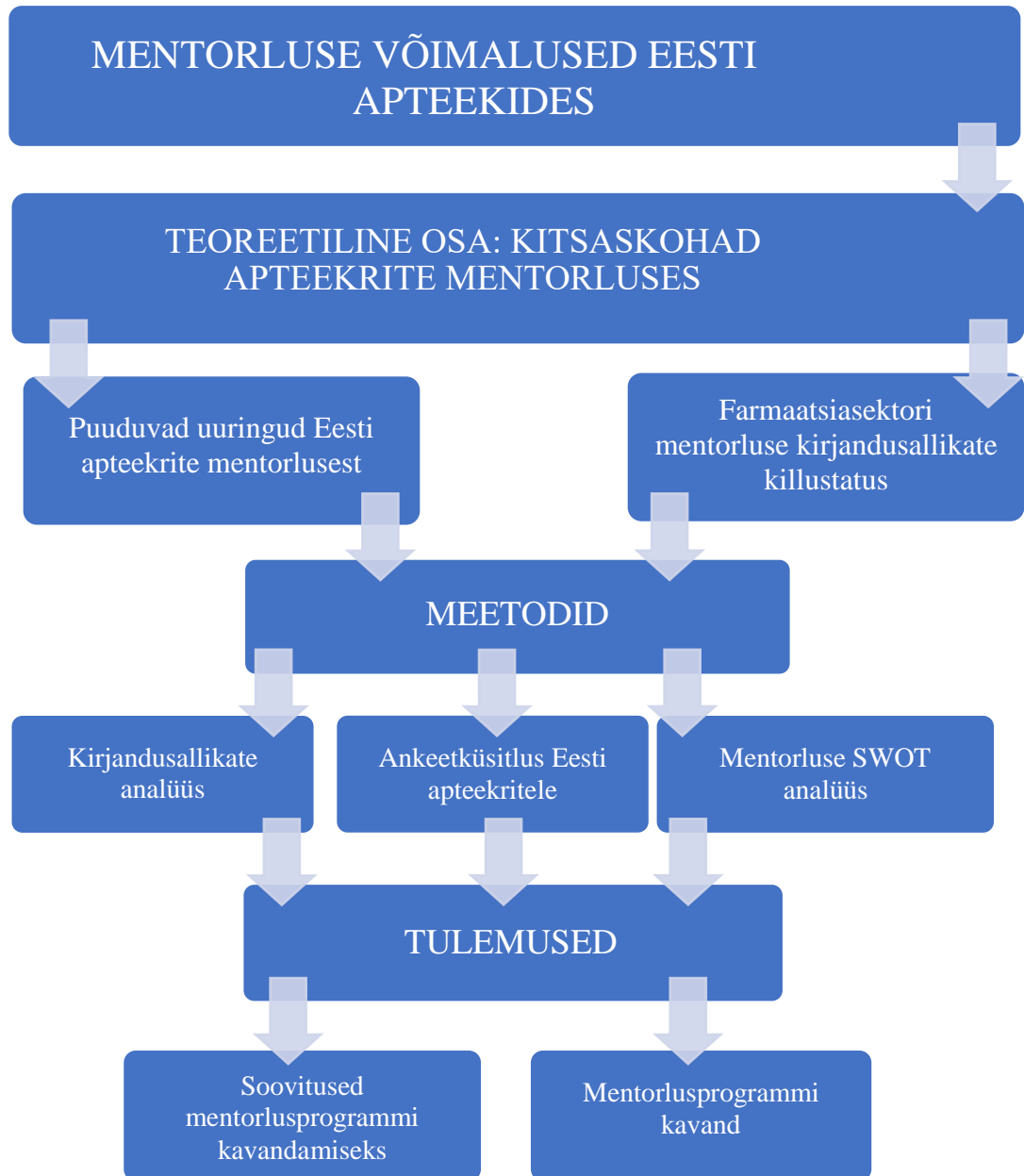
Tabel 5. Sisseelamis- ja mentorlusprogrammide kasutamine tervishoiuasutustes

Autorid	Riik	Osalejad	Meetodid	Järeldused
Metzger jt.	USA	Vabatahtlikud uued töötajad	Mentee tulemuslikkuse hindamine; mentor/mentee suhted; mentorlusprogrammi analüüsimine	Määratud kolm eesmärki; mentee ja mentori kokkuviiimine juhi poolt; mentori juhendamisoskuste arendamine
Thorne & Amerine	USA	Alla ühe aastase staažiga apteekritele kohustuslik; vabatahtlikud mentorid	Mentee kohustuslik osalemine, harvem juhi poolt määratud mentor; Mentorlusprogrammi pikkus 12 + 12 kuud	Mentorlusprogramm efektiivne ja õigustatud; parandas töötamise tulemuslikkust
Alinen, N.	FIN	Farmatseudid uute töötajatena osakonnas	Sisseelamisprogramm; erinevates osakondades apteekrite sisselamise efektiivsuse võrdlemine	Sisselamise aeg (2-3 päeva) on liiga vähe; infopuudus ilma programmita; programm kiirendas töötajate töötamisega alustamist
Pharmacy Research UK	UK	Apteekrid saavad vabatahtlikult kandideerida nii mentees kui mentoriks	Kodulehel mentorlusprogrammiga registreerimine; andmebaasi alusel sobitamine; pikkus kuus kuud; abistavad juhendid	Farmaatsia organisatsioon aitab osalejaid kogu perioodi vältel; mentor tegeleb vähemalt kaks tundi kuus ühe menteelega
Woolnough & Fielden	UK	Valitud meditsiiniõed ja vabatahtlikud mentorid	Mentorlusprogrammi pikkuseks 12 kuud; koolitused ja praktika; alluvussuhe keelatud; juhtimisoskuste arendamine	Kasvas tõenäosus saada juhtivale töökohale; suurenenud rahulolu tööga; piisav programmi pikkus

Allikas: Autori kokkuvõtte uuringute põhjal (Metzger *et al.*, 2013; Thorne, Amerine 2016; Alinen, 2014; Pharmacy Research UK 2017; Woolnough, Fielden 2017).

Toetudes mentorluse teoreetilistele lähtekohtadele ja välisriikide tervishoiuasutuste kogemustele on võimalik koostada empiirilises uuringus kasutatav ankeetküsimustik, mida saata Eestis tegutsevatele apteekritele, et hinnata mentorluse hetkeseisu apteekides, teha SWOT analüüs ja kavandada mentorlusprogramm. Mentorlusprogrammide ülevaateid tervishoiusektoris leiab teaduskirjandusest vähe ja Eesti apteekides kasutatavaid sisseelamis-, juhendamise- ja mentorlusprogrammide kasutamist ei ole autori

andmetel varem uuritud. Kava Eesti apteekides mentorluse võimaluste välja selgitamiseks on joonisel 5.



Joonis 5. Mentorluse võimaluste uurimine Eesti apteekides (autori koostatud).

Teoreetilisele osale toetudes viib autor läbi uuringu, mille meetodid, tulemused ja rakendustettepanekud esitatakse empiirilises osas.

2. APTEEKRITE MENTORLUS EESTI APTEEKIDES

2.1. Uurimisprotsess, valim ja meetodid

Eesti Ravimiameti apteegistatistika andmetel oli Eestis 01.01.2017 seisuga 518 tegevusluba omavat apteeki (Tabel 6). Tegutsevate apteekide arv on pidevas muutumises, sest avatakse pidevalt uusi, osad kolitakse ümber või hoopiski suletakse. Üldapteekide kogukäive koosneb ravimite (75%) ja muude kaupade (hügieenitarbed, põetusvahendid, loodustooted, toidulisandid) (25%) käibest (Ravimiamet, 2017).

Tabel 6. Eesti apteekide arv Ravimiameti andmetel 01.01.2017 seisuga

Apteegi liik	Põhiapteegid	Haruapteegid
Üldapteegid	335	155
Haiglaapteegid	23	1
Veterinaarapteegid	4	0

Allikas: (Ravimiamet 2017).

Eestis oli 31.12.2013 aasta seisuga registreeritud 1279 proviisorit ja 887 farmatseuti, apteegis töötasid neist vastavalt 893 (70%) ja 691 (78%). Terviseameti registris oli 19.03.2018 seisuga 1751 (72%) töötavat apteekrit, sh 949 (68%) proviisorit ja 802 (76%) farmatseuti, kogu Eestis registreeritud apteekrite arv oli samal hetkel kokku 2437, neist vastavalt – 1388 proviisorit ja 1049 farmatseuti (Terviseamet 2018). Sotsiaalministeeriumi tellitud uuringu (Sotsiaalministeerium 2014: 13) tulemustest selgus, et palga ja tööülesannete vähene erinevus proviisorite ja farmatseutide vahel ei motiveeri õppima viis aastat ülikooli proviisoriõppes võrreldes kolmeaastase farmatseudiõppega tervishoiu kõrgkoolis. Apteekrite akadeemilisi ja praktilisi oskusi hinnati piisavaks, kuigi uuringus toodi välja, et rohkem võiks olla teadmisi kliendisuhtlusest ja meditsiinist, samas tõdeti, et akadeemiline ülikooliharidus ei anna piisavat ettevalmistust riigiametis ja haiglaapteegis töötamiseks. Uuringu analüüs näitas, et hilisematel aastakäikudel

sündinutel inimestel on trend asuda tööle teistesse organisatsioonidesse, mitte apteekritena apteekidesse (Sotsiaalministeerium 2014: 3).

Mentorlusvõimaluste kaardistamiseks Eesti apteekides viidi apteekrite hulgas läbi poolstruktureeritud ankeetküsitlus, milles esitati küsimusi sisseelamis- juhendamise-, mentorlusprogrammide kasutamise kohta. Uurimus koosnes neljast etapist:

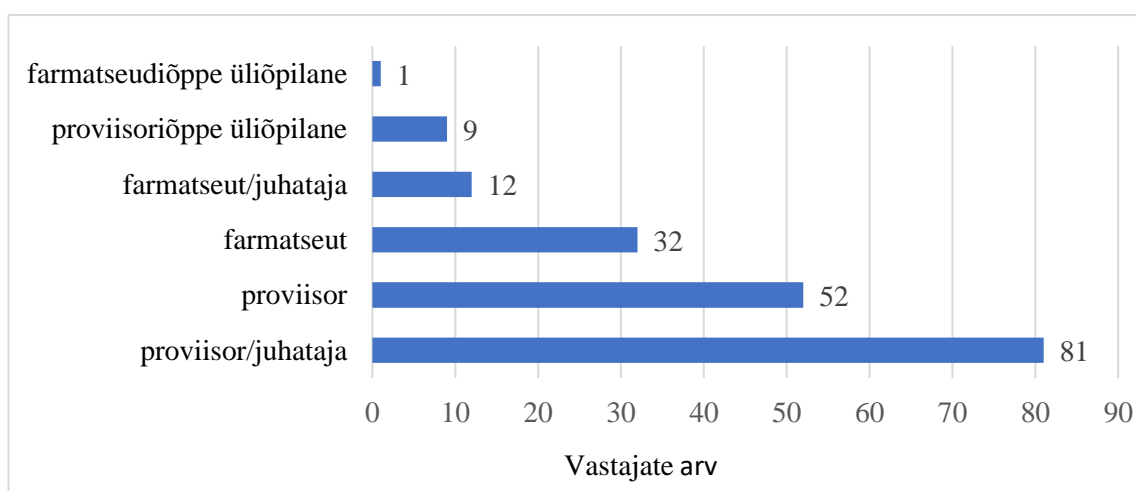
1. Eelinformatsiooni kogumine.
2. Ankeetküsimustiku koostamine.
3. Ankeetküsitluse läbiviimine.
4. Andmete analüüs.

Uurimuse esimeses etapis saatis töö autor 2017. aasta oktoobris eelinformatsiooni kogumiseks välja küsimused mentorluse hetkeseisu ja võimaluste kohta haigla-apteekidele (Ida-Tallinna Keskhaigla, Ida-Viru Keskhaigla, Tartu Ülikooli Kliinikum ja Pärnu Haigla), erinevatele apteekritele ja apteegikettidele, nii et oleks kaetud kõik suuremad apteekide tegevusloa omajad (BENU Apteek Eesti OÜ, Osaihing EUROAPTEEK, Pharma Group OÜ, Terve Pere Apteek OÜ, Yliopiston Apteekki OÜ). Tulemustest selgus, et küsitatud apteekides mentorlusprogramm puudub või kui kasutatakse, siis juhendamise- või sisseelamisprogramme. Magistritöös mõistetakse termini apteeker all kõiki küsitlusele vastanud isikuid sõltumata tema töö- või ametikohast.

Uurimuse teises etapis koostati töö autori poolt ankeetküsimustik (vt lisa 1) kasutades varasemaid teemaga seotud töid (Toastmaster International 2013; Veeleid 2015: 40-41). Küsimustik koostati veebipõhise ankeedi/küsitluse loomise vahendiga Google Forms (Google LLC 2018). Küsimustikus sisaldub 24 avatud ja suletud küsimust, millest 21 olid vastamiseks kohustuslikud. Vabatahtlikuks vastamiseks jäid: info tegevusloa omaja kohta, soovitud ja ideed mentorlusprogrammi arendamise/täiendamise kohta. Küsimustiku koostamisel arvestati, et erinevad sihtrühmad annavad küsimustele erinevaid vastuseid ja seetõttu lülitati küsimustikku ka taustküsimusi, näiteks vanuse, soo, tööstaazi, ametipositsiooni jne kohta. Küsimused jagati nelja rühma: üldinfo, info apteegi kohta, küsimused mentorluse kohta ja vastajate ettepanekud ja soovitud mentorluse kohta.

Uuringu kolmandas etapis 2018. aasta veebruari ja märtsikuus saadeti ankeetküsimustik apteegi juhatajatele, apteekritele, farmaatsia ja proviisori eriala üliõpilastele, kes on aastatel 2015–2018 apteegis töötanud. E-kiri (vt lisa 2) saadeti esmaspäeval, 26. veebruaril 2018 kõigile üld-, haigla- ja veterinaarapteekide tegevusloa omajatele Ravimiameti andmebaasi alusel, Proviisorite Koja liikmetele, Eesti Haiglaapteekrite Seltsi liikmetele, proviisoriõppe viienda kursuse tudengitele, Tartu Ülikooli Rohuteaduse Seltsi, Apteekrite Liidu ja Tallinna Tervishoiu Kõrgkooli üldisele e-posti aadressile. Viimane nimetatutest informeeris, et ei ole võimalik ilma rektori kirjaliku loata e-posti farmaatsiatudengitele edasi saata. Postitust sai levitatud *Facebook*'i grupi farmatseutide ja proviisorite häälekandajas, milles oli postitamise hetkel 915 liiget. Küsimustik oli avatud kaheksa päeva ja esmaspäeval 5. märtsil postitati vastamise meeldetuletus eelpool mainitud aadressidele. Eesmärk oli jõuda enamike Eesti apteekriteni, et saada võimalikult laiapõhjaline vastajate hulk.

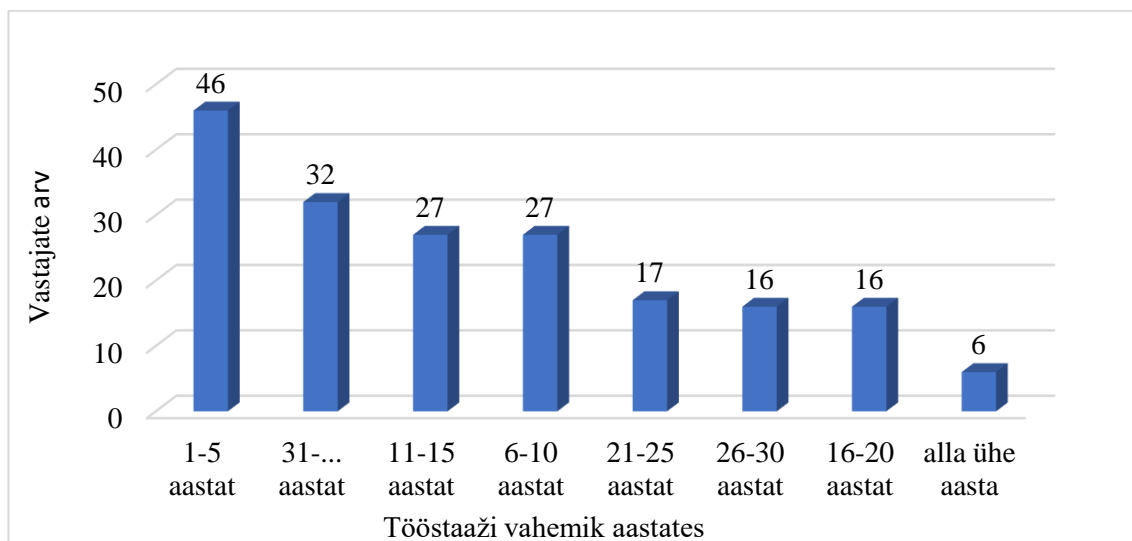
Ankeetküsimustikule vastas 187 apteekrit, nendest 173 (92,5%) naissoost ja 14 (7,5%) meessoost. 156 (83,4%) vastajat märkis, et on töötanud aastatel 2015–2018 apteekrina, 22 nii apteekri kui praktikandina ja üheksa ainult praktikandina. Proviisor-juhataja ametikohal töötas 81 (43,3%) vastajat, farmatseut-juhatajaid oli 12 (6,4%), st kokku 93 (49,7%) vastajat olid apteegi juhatajad. Ülejäänud 94 (50,3%) vastajat jagunesid järgmiselt: 52 (27,8%) proviisorit, 32 (17,1%) farmatseuti, 12 (6,4%) proviisoriõppe viienda kursuse tudengit ja üks (0,5%) farmatseudiõppe üliõpilane (Joonis 6).



Joonis 6. Küsitluses osalenud vastajate jaotus ametikoha järgi (autori mentorlusvõimaluste küsimustik).

Apteegi juhatajate vastamise protsent oli kõrge seetõttu, et enamus otsepostitusi läks otse Raviameti andmebaasis registreeritud tegevusloa hoidjate kontaktide e-postile.

Kõige rohkem vastas küsimustikule apteekreid, kelle tööstaaž apteegisektoris oli vahemikus 1–5 aastat 46 (24,6%), 17,1% oli tööstaažiga üle 31 aasta ja võrdselt (14,4%) oli vastajaid kahes grupis: tööstaažiga 6–10 ja 11–15 aastat (Joonis 7).



Joonis 7. Küsitluses osalenud vastajate jaotus tööstaaži järgi apteegisektoris (autori mentorlusvõimaluste küsimustik).

Küsimustikule vastajatest kõige rohkem asus Harjumaal – 87 (46,5%), Tartumaal – 35 (18,7%) ja Pärnumaal – 18 (9,6%). Enim vastajaid oli Harju ja Tartu maakonnast tööstaažiga 1–5 aastat, mis võib osutada sellele, et peale ülikooli lõppu jäädakse tööle sellesse maakonda, kus õpiti. Kõige rohkem vastajaid – 61 (32,6%) – oli 21–30 aastaste hulgas. 47 (25,1%) vastajat oli 31–40 aastaste ja 35 (18,7%) 51–60 aastaste hulgas, ning üks vastaja oli oma vanuseks märkinud 71–80 aastat (Lisa 3). Analüüsis küsimustikule vastajate jaotust töötamise kohta apteegi liigi järgi, selgus, et vastajatest 162 (86,6%) töötasid üldapteegis, 24 (12,8%) haiglaapteegis ja 1 (0,5%) veterinaarapteegis.

Kui analüüsida vastajate profiili apteegitöötajate arvu järgi, siis kõige rohkem vastajaid – 98 (52,4%) oli töökohaks märkinud 2–5 töötajaga apteegi, järgmine grupp inimesi – 53 (28,3%) töötavad 6–10 inimesega apteegis, kaheksa (4,3%) inimest töötab üksi, kolm apteekrit töötas 11–20 (7%) töötajaga apteegis ja 15 (8%) suuremas apteegis, milles on

rohkem kui 21 inimest. Kõige rohkem inimesi märkis oma töökohaks Terve Pere Apteek OÜ – 42 (25,1%), 29 (17,4%) BENU Apteek Eesti OÜ ja 17 (10,2%) Pharma Group OÜ. Kokku oli ankeetküsitlusele piisaval määral vastajaid ja saab mentorluse võimaluste kohta Eesti apteekides üldistusi teha ja analüüsi teostada.

Tulemused esitatakse nii graafiliselt kui tabelite kujul ning andmete analüüsimiseks kasutati protsentjaotust ja mitmemõõtmelisi sagedustabeleid. Võrreldavate gruppide vastuste jagunemist hinnati χ^2 -testi abil olulisuse nivool $\alpha = 0,05$, milleks püstitati hüpoteesipaar:

- H0: võrreldavate gruppide vastuste jagunemine on sarnane ($p > \alpha$);
- H1: vastuste jagunemine on erinev, erinevust ei saa üldistada ($p < \alpha$).

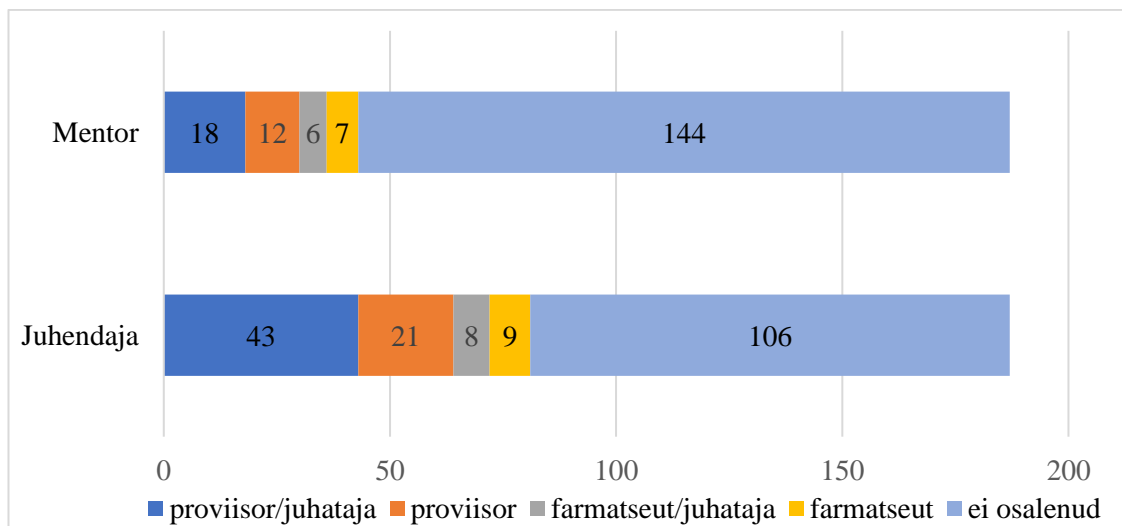
Küsitlustulemuste töötlemiseks ja analüüsimiseks kasutati tabelarvutusprogrammi MS Excel ja statistilise andmetöötlusprogrammi PASW Statistics.

Järgnevas alapeatükis analüüsitakse ankeetküsimustiku antud vastuseid mentorluse võimaluste kohta Eesti apteekides.

2.2. Mentorlus ja rakendatavad apteekrite juhendamise viisid Eesti apteekides

Järgnevalt analüüsitakse vastuseid küsimustele, mis on seotud juhendamise ja mentorlusega. Küsimusele „Kas Te olete aastatel 2015–2018 olnud apteegis kolleegile juhendajaks?” vastas 106 (56,7%) apteekrit, et „ei ole olnud“ ja 81 (43,3%), et on olnud juhendajaks (Joonis 8). Küsimusele „Kas Te olete aastatel 2015–2018 olnud apteegis kolleegile mentoriks?” vastas 144 (77%) eitavalt ja 43 (23%) jaatavalt (Joonis 8). Täpsed andmed on välja toodud lisas 3. Juhendamise perioodi pikkuseks märkis 39 (20,9%) apteekrit kuni 2 kuud ja 35 (18,7%) vastajat 3–6 kuud. Mentorluse pikkuseks kuni 2 kuud märkis 29 (15,5%) apteekrit ja 22 (11,8%) apteekrit 3–6 kuud.

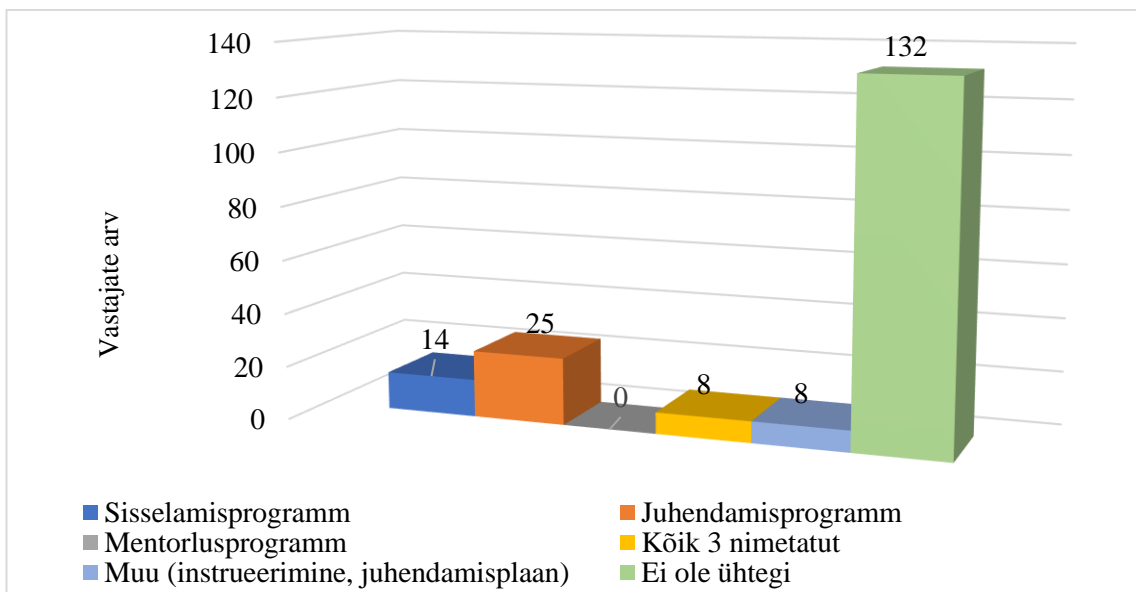
Kui võrrelda kolleegile mentoriks või juhendajaks olemist sõltuvalt apteekrite ametikohast, siis selgub, et küsimustikule vastanutest (Joonis 8) on kõige rohkem juhendajad ja mentorid olnud proviisor/juhatajad, kuid mentorina peaaegu kaks korda vähem kui juhendajatena (vastavalt 43 ja 81 apteekrit). Farmatseudid on osalenud nii juhendaja kui mentorina, kuid oluliselt vähemal määral.



Joonis 8. Küsitluses osalenud vastajate jaotus mentori ja juhendajana (autori mentorlusvõimaluste küsimustik).

Erinevate gruppide vastuste jaotuste võrdlemiseks kasutati χ^2 testi. Test viidi läbi erinevatel ametikohtadel töötavate apteekrite vastuste jaotuse kohta küsimusele: „Kas te olete olnud kolleegile juhendajaks ja mentoriks?“. Valimi maht vähenes selle hüpoteesi kontrollimiseks 10 kirje võrra ($n = 177$), kuna üliõpilased ei ole olnud juhendajaks ega mentoriks kolleegile. χ^2 testist järelendus, et erinevatel ametikohtadel töötavate apteekrite (farmatseut, farmatseut-juhataja, proviisor, proviisor-juhataja) vastuste jagunemine juhendajaks olemisele on erinev ($\chi^2(3) = 8,5$; $p = 0,037$). χ^2 testi tulemused kolleegile mentoriks olemise küsimusele sõltuvalt apteekri ametikohast osutusid sarnaseks ($\chi^2(3) = 4,6$; $p = 0,2$), st tuleb jääda nullhüpoteesi H_0 juurde (võrreldavate gruppide vastuste jagunemine on sarnane).

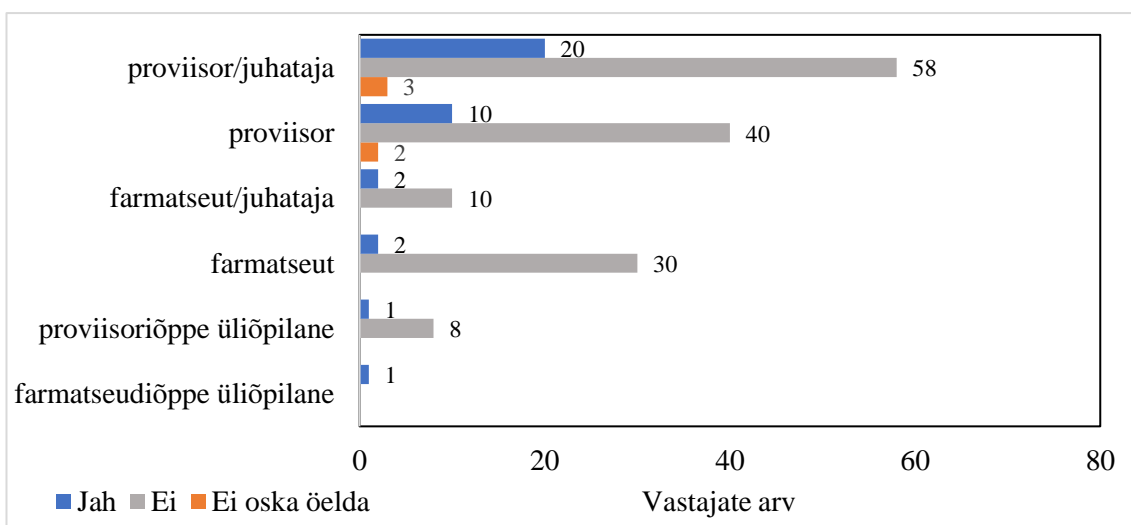
Analüüsid erinevate programmide olemasolu (sisseelamis-, juhendamise-, mentorlusprogrammid jt) apteekides, selgus, et küsitlusele vastanud 187 apteekrist 132 (70,6%) vastasid, et nende apteegis ei ole kasutusel ühtegi välja pakutud programmi. Juhendamisprogramm on olemas 24 (12,8%) vastaja töökohas, sisseeelamisprogramm on 14 (7,5%) vastaja apteegis ja kõikide programmide olemasolu nimetasid 8 (4,3%) apteekrit (Joonis 9).



Joonis 9. Küsitluses osalenud vastajate jaotus erinevate programmide olemasolu järgi apteegis (autori mentorlusvõimaluste küsimustik).

Tegevusloa omaja kaudu ei saa vastajate anonüümsuse tagamise tõttu andmeid täpsemini kirjeldada. Rohkem kui ühel korral mainiti programmide olemasolu apteegikettides töötavate apteekrite poolt või jäeti omandivorm valimata.

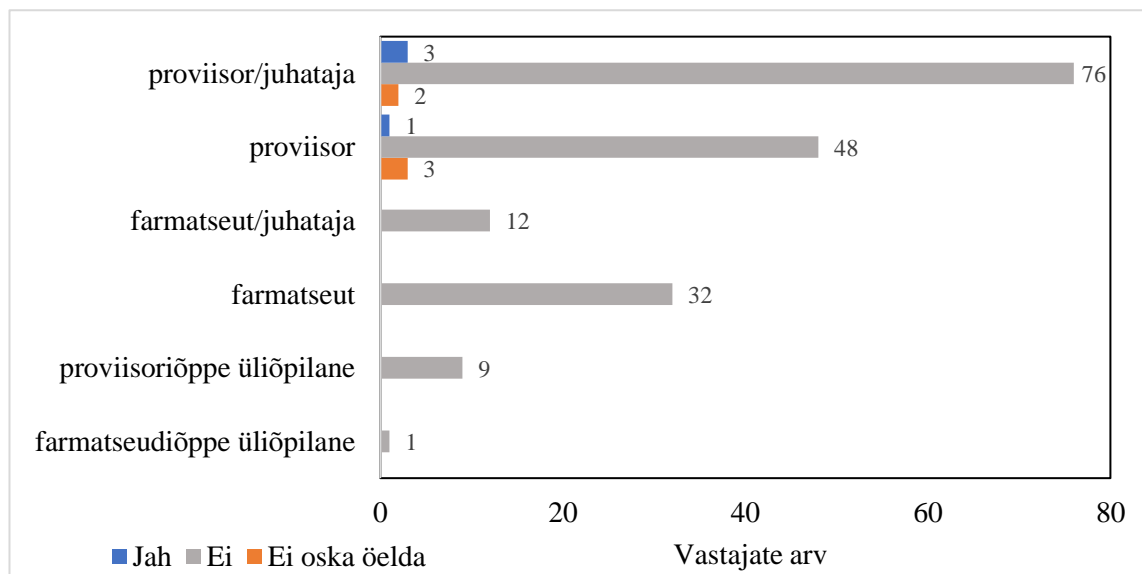
Analüüsisdes apteekrite koolitustel käimist, selgub, et enamus apteekritest ehk 146 (78,1%) ei ole osalenud juhendamiskoolitustel (Joonis 10).



Joonis 10. Küsitluses osalenud vastajate jaotus juhendamiskoolitustel osalemise järgi (autori mentorlusvõimaluste küsimustik).

Apteekrite juhendamisalastel koolitustel on osalenud 36 apteekrit, kellest 20 on proviisor/juhatajad, 10 proviisorid, kaks farmatseut/juhatajat ja farmatseuti ning kaks üliõpilast (Joonis 10, lk 38).

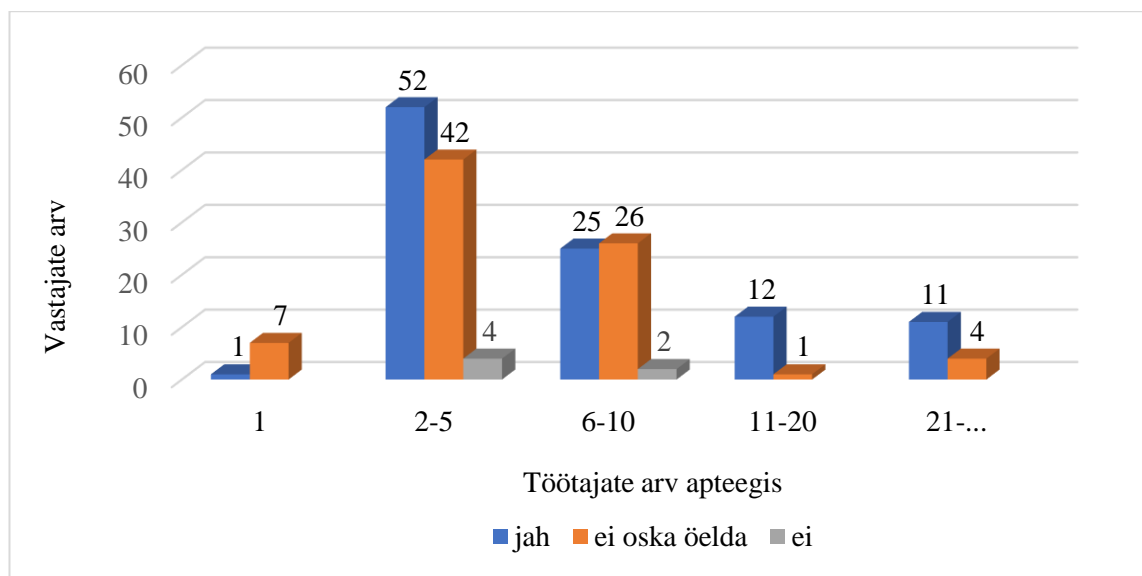
Mentorluskoolitustel ei ole osalenud 178 (95,2%) apteekrit ja käinud on üksnes 4 (2,1%) apteekrit (Joonis 11). Osalemine mentorluskoolitustel on juhendamisalastest koolitustest madalam, vaid kolm proviisor/juhatajat ja üks proviisor on käinud õppimas mentorlust. Mõlemas grupis ei osanud 5 (2,7%) apteekrit öelda koolitustel osalemise kohta.



Joonis 11. Küsitluses osalenud vastajate jaotus mentorluskoolitustel osalemise järgi (autori mentorlusvõimaluste küsimustik).

Küsitlustulemuste analüüsist selgub, et apteegid ja organisatsioonid ei pea mentorlust piisavalt tähtsaks osaks töötajate oskuste arendamisel, mis võib kasu tuua ja kaasa aidata apteekrite enese- ja tööalases arengus. Juhendamisalaseid koolitusi organiseeritakse rohkem seepärast, et need on lühiajalised programmid, mis on suunatud kindlate oskuste arendamisele ja mille tulemusi on võimalik kiirelt praktiseerida ning on kuludelt odavamad. Mentorlus on pikemaajalisem suhe ja selle kasu võib ilmneda tulevikus. Seetõttu ei soovita teha pikemaajalist investeeringut või ei ole juhtkonda selle kasulikkusest piisavalt informeeritud. Lõpptulemusena võib mentorlus olla pikemas perspektiivis organisatsioonile kasumlikum nii potentsiaalsete uute apteegijuhatajate arendamise kui töötajate pikaajalisema ettevõttes hoidmise seisukohalt.

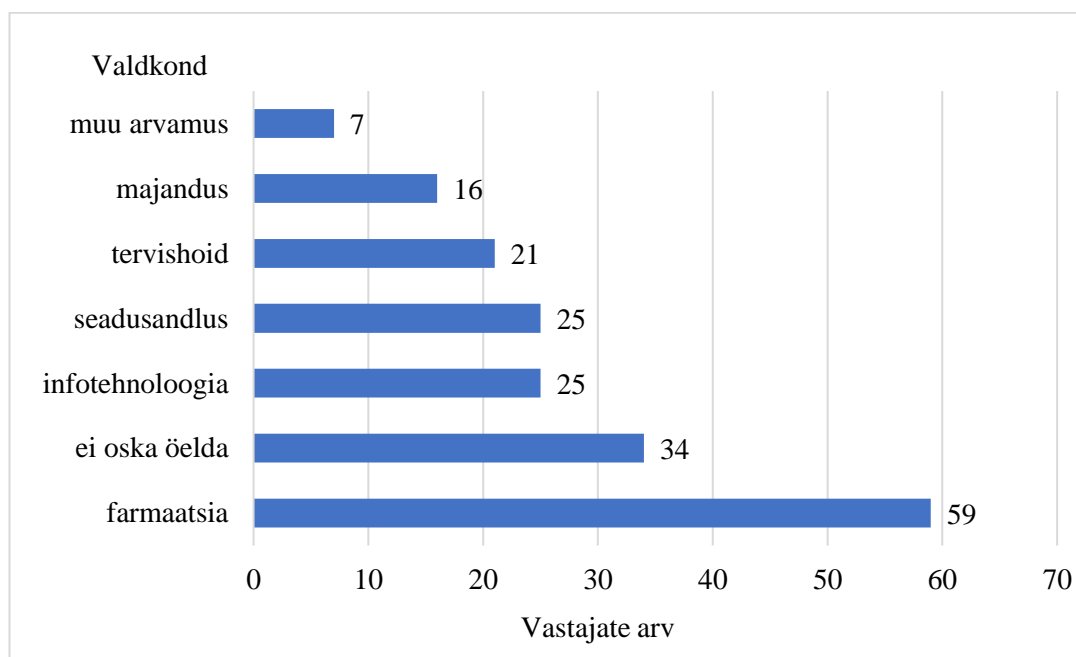
Analüüsidest mentorlusprogrammi vajalikkust apteekides, selgub, et 54% (101 vastajat) küsimustikule vastanutest arvab, et mentorlusprogramm oleks apteegis vajalik, kuue (3,2%) apteekri arvates ei oleks vajadust selle järgi ja 80 (42%) apteekrit ei osanud öelda, kas on või ei ole vajadust programmi järel. Võrreldes küsimustikule vastanute jaotust sõltuvalt apteegi suurusest (töötajate arvust), selgub, et ainult ühe töötajaga apteegis on arvamus pigem neutraalne, sest üksinda töötades ei osata programmist kasu oodata (Joonis 12).



Joonis 12. Küsitluses osalenud vastajate jaotus mentorluse vajalikkuse järgi (autori mentorlusvõimaluste küsimustik).

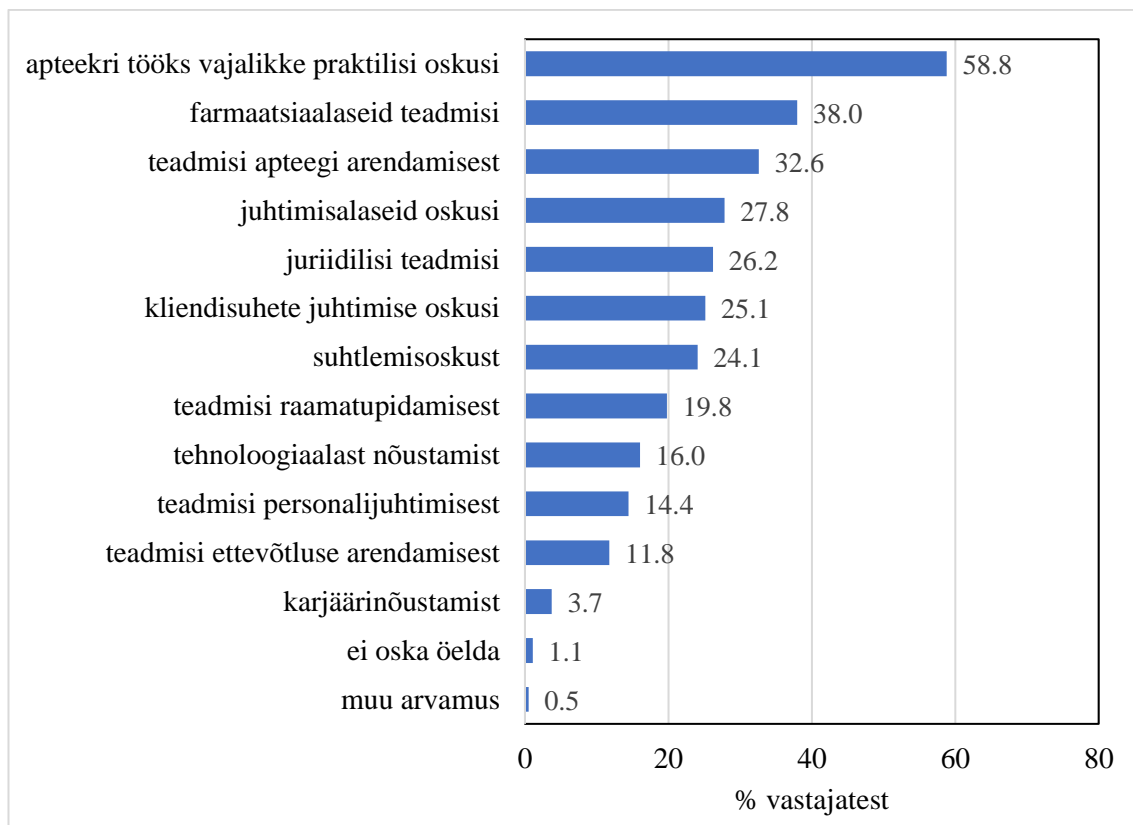
Enam kui pooled küsimustikule vastanud apteekritest pidas mentorlusprogrammi vajalikuks, kuid mentorlusprogrammi pikkuse kohta olid arvamus erinevad: 56 (28,9%) vastajat märkis pikkuseks kuus kuud, 48 (25,6%) ei osanud öelda midagi pikkuse kohta, 46 (24,6%) arvates võiks programmi pikkuseks olla kaks kuud, 16 (8,6%) märkis, et 12 kuud oleks piisav aeg mentorluseks ning 14 (7,5%) vastajat arvab, et ühe kuulisest programmist piisaks. Vastustest selgub, et kuna apteekrid ei ole väga palju kokku puutunud juhendamise ja eriti mentorlusega, siis on neil raske hinnata, kui pikk peaks mentorluskoolitus olema, sest vähesed pakkusid pikemat perioodi kui 6 kuud, kuid lühem aeg toetudes kirjandusallikatele, kuulub pigem juhendamise alla.

Küsimusele „Millise valdkonna mentorlus oleks Teie jaoks kõige vajalikum?“ andis võimaluse valida ühe valdkonna, milles kõige rohkem mentorlust soovitakse. Küsimustikule vastanutest 59 ehk 31,6% märkis selleks farmaatsia, 34 (18,2%) ei osanud öelda, 25 (13,4%) valisid infotehnoloogia ja seadusandluse, 21 (11,2%) tervishoiu ala ja 16 (8,6%) valiks majanduse (Joonis 13).



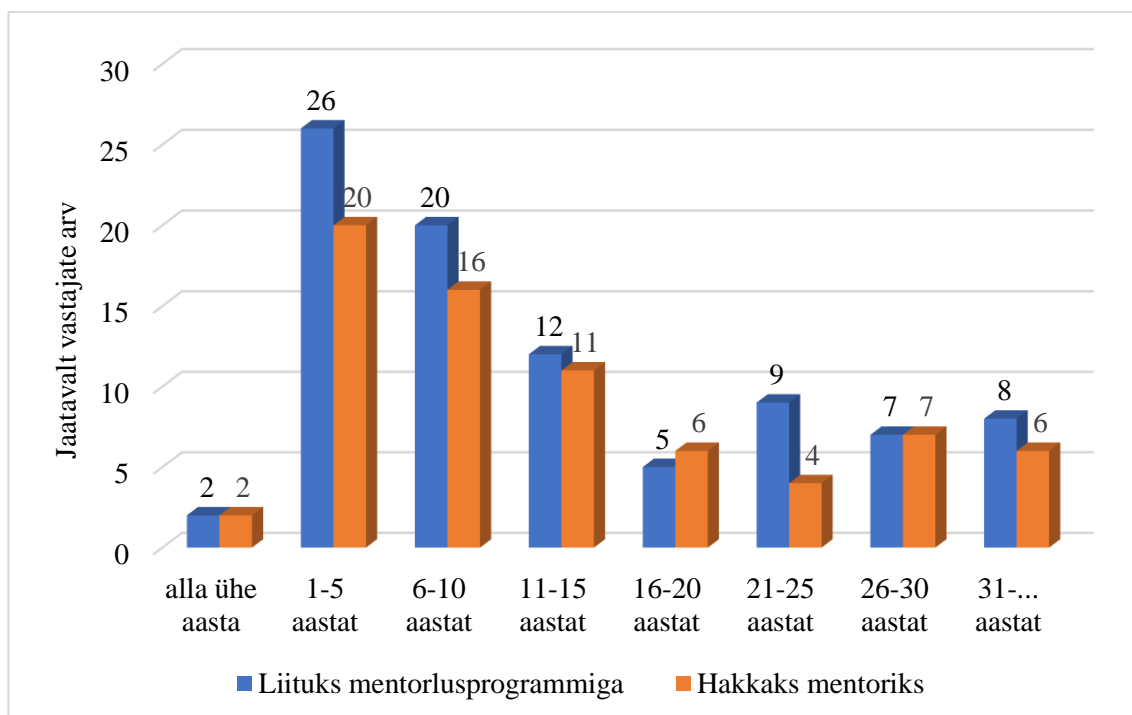
Joonis 13. Küsitluses osalenud vastajate jaotus mentorlust vajava valdkonna järgi (autori mentorlusvõimaluste küsimustik).

Küsimusele „Millist abi Te kõige rohkem mentorlusprogrammist ootaksite?“ võis valida kolm valdkonda, millest mentorlusprogrammist abi loodetakse (Joonis 14). Kõige enam osutus valituks valdkond nimetusega „apteekri tööks vajalikke praktilisi oskusi“. Sellise valiku tegi küsitletutest 110 (58,8%) apteekrit. Järgmisena valiti farmaatsiaalased teadmised, mida märkis 71 (38%) apteekrit. Teadmisi apteegi arendamisest soovib saada 61 (32,6%) apteekrit ja 52 (27,8%) vastajat tundis vajadust juhtimisalaste oskuste järele. Küsimustikule vastajatest üks apteeker soovib teadmisi mentoriks saamisest.



Joonis 14. Küsitluses osalenud vastajate jaotus mentorlusest oodatava abi järgi (autori mentorlusvõimaluste küsimustik).

Küsimusele „Kas Te oleksite nõus liituma mentorlusprogrammiga?“ vastas jaatavalt 89 (47,6%) ja 85 (45,5%) ei osanud öelda, kas nad sooviksid osaleda selles programmis ja 13 (7%) apteekrit vastasid eitavalt. Sooviga hakata mentoriks vastas 89 (47,6%), et ei oska öelda, 72 (38,5%) oleks nõus hakkama ja 26 (13,9%) andis kindla eitava vastuse. Eitava vastuse andjaid oli vähem, mis võib olla eelduseks, et mentorlusprogrammi luues leidub sellesse vabatahtlikke osalejaid ja liitujaid apteekrite hulgas rohkem kui mentoriks hakkajaid, seega osa apteekritest oleksid nõus osalema programmis pigem menteedena kui mentoritena. Jaatavalt vastanud erineva tööstaažiga apteekrite valmidus liituda mentorlusprogrammiga ja hakata mentoriks on esitatud joonisel 15.



Joonis 15. Mentorlusprogrammiga liitumisele ja mentoriks hakkamisele jaatavalt vastanute jaotus tööstaaži järgi (autori mentorlusvõimaluste küsimustik).

Jooniselt 15 nähtub, et kõige rohkem on valmis liituma mentorlusega 1–5 ja 6–10aastat apteegis töötanud apteekrid, kuid pikemaajaliselt apteegis töötanute soov aidata mentoritena nooremaid kolleege on madalam. Põhjus võib olla selles, et väiksema tööstaažiga vastajaid oli arvukselt rohkem kui ka võimalus, et ei loodeta sellest kasu saada. Kõikide küsitluses osalenud apteekrite üksikasjalikud vastuste jaotused mentorlusprogrammiga liitumise ja mentoriks hakkamise soovi kohta on välja toodud lisas 3.

Apteekritel oli võimalus jätta küsimustiku lõppu soovitusi ja ettepanekuid apteegi mentorlusvõimaluste parendamiseks. Küsitluses osalenud 187 apteekrist jättis soovitusi 38 (20,3%) inimest, ning mõned arvamused on alljärgnevalt välja toodud, aga kõikide välja pakutud soovitustega saab tutvuda lisas 4. Viiel korral soovitati mentorlusprogrammi loomist ja kaheksal korral koolituste korraldamist.

Apteekrite poolt esitatud arvamused ja soovitusel:

Välja töötada programm (koostöös apteekrite, omanike (sh personalijuhiga) ja võibolla ka ülikooliga), koolitada eelnevalt mentoreid ja hiljem juhendatavaid ning leida osalejatele selleks ka eraldi aeg tööajast.

Üks vastaja lisas vabas vormis mentorluse kohta:

“Pean seda äärmiselt oluliseks, et lihtsustada edasist koostööd, kiirendada sisseelamist, vältida vigade tekkimist, hoida motivatsiooni, luua selgust karjäärivõimalusteks jne”.

Viiel korral toodi välja, et apteegis ei ole piisavalt tööjõudu ja see võib saada tulevikus piiravaks teguriks mentorluse arendamisel, sest kui pole töötajaid või neil piisavalt vaba aega programmiga tegelemiseks, siis ei hakka mentorlusprogramm toimima. Üks vastustest:

“Selleks, et oleks võimalik kedagi juhendada, peaks olema esmalt lahendatud tööjõuprobleem - olukorras, kus on pidev tööjõupuudus ja tänu sellele (kohati liigagi) suur töökoormus, on mentorluse arendamine ilmselt raskendatud”.

Kolmel juhul kirjeldati võimaliku mentorlusprogrammi pikkust vahemikus kuuest kuust kuni 12 kuuni, mis oleks minimaalne aeg esimese programmi läbiviimiseks. Edaspidi võib planeerida pikemaid programme või kui suhe areneb mitteformaalseks, siis ka vajadusel pikema ajaperioodi jooksul.

“Sisseelamis-, juhendamis- või mentorlusprogramm või erapooletu mentor peaks olema kättesaadav kõigile apteegi töötajatele vähemalt esimese kuue kuu jooksul, edaspidi juba vastavalt organisatsioonikultuurile või vajadusele”, kirjutas üks vastajatest.

Vähem tehti soovitusi eesmärkide seadmiseks, personalipoliitika arendamiseks, mentorluse teavitamiseks ja juhendite välja töötamiseks. Need on apteekrite head soovitusel, mida saab arvesse võtta, kui tekib võimalus hakata mentorlusprogrammi apteegisüsteemis arendama.

2.3. Mentorlusprogrammi põhimõtete väljatöötamine Eesti apteekides kasutamiseks

Eesti apteekides rakendatakse vähe mentorlust, mistõttu võiks alustada esmajärgus juhendamise- ja sisseelamisprogrammide koostamise ning kasutamise, mida on lihtsam teha suuremates või sama tegevusloa omaja apteegiketti kuuluvates apteekides ning edaspidi mõelda, kas on olemas valmidus mentorlusprogrammi arendamiseks. Haiglaapteekritele ja proviisorapteekidele võib toetust pakkuda Eestis tegutsev apteekrite ühendus või selts, mis aitaks leida programmijuhi, koostaks küsitluse vabatahtlike mentorite ja menteede valimiseks ning aitaks lahendada finantseerimisküsimusi. Tõenäoliselt on apteegikettis lihtsam mentorlusprogrammi välja töötada, sest on olemas toimiv organisatsioon sarnaste eesmärkide, ühise juhtimise ja eelarvega.

Kirjanduse ülevaatest saadud info ja empiirilise osa ankeetküsitluse tulemuste põhjal on võimalik kavandada mentorlusprogramm Eesti apteekide jaoks. Apteek, selts või organisatsioon, mis on varasemalt kasutanud sisseelamis- või juhendamiseprogrammi võiks teha toimumu kohta analüüsi ning alustada mentorlusprogrammi kavandamisega. Selle jaoks saab kasutada käesoleva magistritöö tulemusi ja erinevates kirjandusallikates avaldatud mentorlusala materjale. Mentorlusprogrammi tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud on kokku võetud SWOT analüüsis, mis on esitatud tabelis 7.

Tabel 7. SWOT analüüs apteekide mentorlusprogrammile

<i>Strengths (tugevused)</i>	<i>Weaknesses (nõrkused)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Töötaja väärtustamine • Organisatsiooni töökultuuri tutvustamine • Juhtimisalaste oskuste arendamine • Organisatsioonidel lihtsam programmi kavandada ja teostada 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressursside (rahastuse) puudumine • Vabatahtlike osalejaid keeruline leida • Valede eesmärkide seadmine • Juhtide vastuseis programmile
<i>Opportunities (võimalused)</i>	<i>Threats (ohud)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Paraneb koostöö erinevate organisatsioonide ja töötajate vahel • Programmi abil arenevad uued potentsiaalsed mentorid • Lihtsam personali koolitamine • Positiivse töökeskkonna loomine 	<ul style="list-style-type: none"> • Valesti valitud programmi pikkus • Ettevõtte juhtide kasutamine mentoritena alluvussuhtes olevatele menteedele • Mentorsuhte ebaõnnestumine • Mentee lahkumine organisatsioonist

Allikas: autori koostatud.

Arvestades SWOT analüüsi ja toetudes mentorluse teoreetilistele lähtekohtadele ning apteekrite poolt avaldatud arvamustele ja esitatud ettepanekutele on võimalik koostada soovitusel, millega arvestada mentorlusprogrammi kavandamisel.

Mentorlusprogrammi ettevalmistamise perioodil on vaja seada eesmärk, mida soovitakse saavutada. Selleks, et mentorlusprogramm organisatsioonis toimiks, on kindlasti vajalik juhtide toetus ja osalemine. Mentorluse edukaks toimimiseks on vaja tutvustada mentorlusest saadavat võimalikku kasu organisatsiooni siseselt ja võimalusel kogu apteegisektoris. Mentorlusprogrammi ettevalmistamiseks ja selle rakendamiseks organisatsioonis on vaja leida programmijuht, kes on peamine kontaktisik kõikidele osalejatele. Oluline aspekt on programmi ajalise kestuse kindlaks määramine, mis soovitatavalt võiks kesta kuuest kuust ühe aastani.

Kaasamise ja alustamise etapil on oluline panustada mentorlusprogrammi tutvustavate infomaterjalide levitamisele ja juhendite ning tugimaterjalide välja töötamisele, programmile küllaldase finantseeringu leidmisele ja positiivse õhkkonna loomisele mentorluse arenguks. Kaasamise etapis tuleb määrata menteede profiil (alustavad apteekrid, töötavad apteekrid, apteegi juhatajad) ja leida sobivad vabatahtlikud mentorid. Menteedel peab olema võimalus valida sobivaim mentor vastavalt huvidele, kuid arvestama peab, et mentori ja mentee vahel ei tohi olla otsest alluvussuhet. Mentorlusprogrammi tutvustamiseks viia läbi esmakoolitus ja alustada mentorsuhtega.

Toetamise ja juhendamise etapil peab programmijuht jälgima suhete kulgu ja analüüsima teatud aja järel, kuidas mentee ja mentor omavahel sobivad ja soovi korral vahetada osapooli. Suhtlemise tagamiseks on vaja kindlustada, et toimub pidev omavaheline kontakteerumine, milleks tuleb leida kõikidele osapooltele tasustatud aeg ja võimalus osa võtta mentorlusprogrammi üritustest. Programmijuhil on vaja küsida tagasisidet nii mentoritelt kui menteedelt mentorlusprotsessi eesmärgipäraseks toimimiseks. Teatud ajavahemiku järel tuleb analüüsida mentorlusprogrammi arenguid ja otsustada, kuidas edasi toimida. Vajadusel teha programmis muudatused.

Viimases etapis annab programmijuht lõpliku hinnangu mentorlusprogrammi toimimise kohta soovitatavalt seminari vormis. Peale programmi lõppu võivad mentorluspaarid jätkata mitteformaalse mentorluse vormis kõrgemate eesmärkide saavutamiseks.

Mentorlusprogrammi kavandamiseks on kirjanduse ja apteekrite ettepanekute põhjal koostatud soovitused, mis on kokkuvõtlikult välja toodud tabelis 8.

Tabel 8. Soovitused mentorlusprogrammi kavandamiseks Eesti apteekides

Mentorlusprogrammi etapid	Soovitused mentorlusprogrammi kavandamiseks
Ettevalmistamine	<p>Püstitada mentorlusprogrammi peamised eesmärgid. Leida sobiv programmijuht. Programmi sidumine eesmärkide ja personalipoliitikaga. Seada mentorlusprogrammi pikkus, soovitatult 6–12 kuud.</p>
Kaasamine ja alustamine	<p>Panustada mentorluse info levikusse töötajate seas, tutvustada mentorlust. Luua organisatsioonis positiivne suhtumine mentorluse arenguks. Kaasata mentorlusprogrammi tippjuhte ja apteekide juhatajaid. Leida sobivad vabatahtlikud mentorid ja menteed (alustavad apteekrid, töötavad apteekrid, apteegi juhatajad). Hankida ressursse mentorlusprogrammi toimimiseks. Välja töötada mentorlust puudutavad juhendid ja tugimaterjalid. Läbi viia menteede ja mentorite esmakoolitus. Võimaldada menteel valida sobiv(ad) mentor(id). Alustada mentorsuhtega – mentori ja mentee kokkuviimine, ühistegevuste läbiviimine.</p>
Toetamine ja juhendamine	<p>Pakkuda erinevaid mentorlusalaseid koolitusi. Soodustada mentoritevahelist koostööd. Võimaldada mentorite ja menteede kokkusaamine tasustatud tööajal. Osalejate koostöö jälgimine ja juhendamine. Küsida mentoritelt ja menteedelt tagasisidet. Analüüsida tagasisidet. Teha ülevaade personaalsest arengust. Vahetada vajadusel mentorluspaare.</p>
Hindamine ja iseseisvumine	<p>Koostada mentorlusprogrammi lõpphindamine. Programmi lõpetamine (loeng, seminar). Jätkata vajadusel mitteformaalse mentorlusega.</p>

Allikas: autori koostatud. Tumedalt on märgitud vastajate ettepanekud mentorlusprogrammidele.

Autor on seisukohal, et mentorlusprogrammist võivad enim kasu saada eelkõige apteegiketid, sest neil on kõige rohkem juhtimisalast kompetentsi ja rahalist ressursi, kuid 2020. aastal eesootavad muutused apteegi omandisuhetes vähendavad segases ülemikuperioodis nende motivatsiooni programmi arendamiseks. Teistpidi oleks hea kõigis tulevastes proviisorapteekides mentorlusprogrammiga alustada. Arvestades

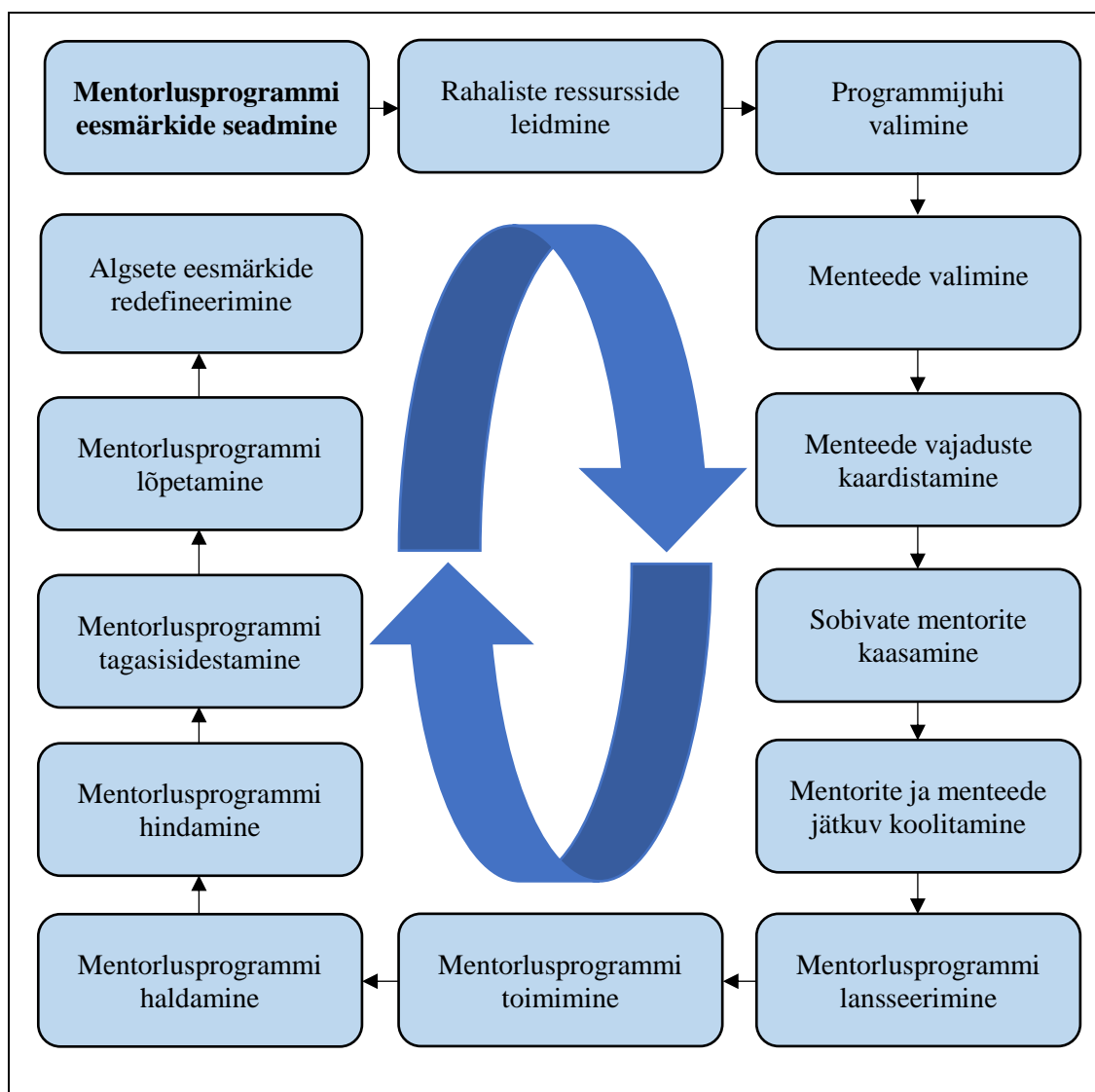
varasemat praktikat ja kirjanduses toodud infot, selgub, et kõige efektiivsem on mentorlusprogrammi kasutada erinevates organisatsioonides, seltsides ja ühendustes, mis on sõltumatud juriidilised ettevõtted: Eesti Haiglaapteekrite Selts, Proviisorite Koda, Apteekrite Ühendus, Tartu Ülikooli Rohuteaduse Selts. See on lihtsam võimalus korraldada erinevatele sihtgruppidele formaalseid mentorlusprogramme ja teha vajadusel omavahelist koostööd, et vältida mentorite ja menteede alluvussuhet, mis võib tekkida kõige tõenäolisemalt apteegikettidel.

Mentorlusprogrammiga alustajal on hea võimalus kasutada magistritööst saadud informatsiooni, teadmaks, millistest valdkondadest kõige rohkem abi oodatakse, et seada sobivaid eesmärke mentorsuhte erinevate osapoolte arenguks. Joonisel 16 on kujutatud Eesti apteekide jaoks kavandatud mentorlusprogramm, mille koostamisel on kokku võetud teoreetilises ja empiirilises osas käsitletud info.

Mentorlusprogrammi planeerimise faasis määratleda eesmärgid, tagada finantseering, leida, sobitada ja koolitada programmijuhid, menteed ja mentorid. Järgnevalt mentorlusprogramm lansseeritakse, jälgides toimimist ja haldamist ning andes tagasisidet. Vajadusel mentorlusprogramm lõpetada või redefineeritada eesmärgid ja alustada uue tsükliga.

Iga organisatsioon peab otsustama, millised on nende jaoks kõige tähtsamad eesmärgid, panustades kasumlikkusele või leides võimalused töötajate oskuste arendamiseks. Mentorlusprogrammi kasutamine võimaldab töötajat lihtsamini organisatsiooniga siduda ja pakkuda mitmekülgeid koolitusvõimalusi ning tänu sellele võivad noored teha lihtsamini otsuseid, et hakata õppima apteekriks ja suurema motivatsiooni apteeki tööle asumiseks.

Tööandajad saavad väga palju ära teha organisatsiooni töökohtade tutvustamisega, et apteekrid õpitud erialale tööle asuksid. Üheks võimaluseks on organisatsiooni tutvustamisel teavitada mentorlusprogrammi olemasolust. Organisatsioonil on vaja luua töötamist soosiv töökeskkond ja töötingimused, mida soovivad enamik kõrgharitud spetsialiste: paindlik tööaeg, motiveerivad lisasoodustused, haridustasemele vastav tötöotasu ja kindlatele tingimustele vastav tulemustasu.



Joonis 16. Mentorlusprogrammi kavand Eesti apteekidele (autori koostatud). (Tumedaga on märgitud alguspunkt).

Apteekrid ei taju oma töös edasiarenemise võimalusi, kuid mentorlusprogrammis osalemine võib olla esimeseks sammuks juhtimiskogemusega apteekrite kujunemisele, positiivse töökeskkonna loomisele ja paremale koostööle apteegisektoris.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös käsitleti mentorluse kasutamist erinevates tervishoiuasutustes ja farmaatsiasektoris lähtudes üldistest mentorluse teoreetilistest põhimõtetest ning Eesti apteekrite arvamustest. Mentorlust Eesti apteekides ei ole eelnevalt uuritud, magistritöö raames tehtud ankeetküsitluse tulemustele toetudes rakendatakse ja arendatakse seda vähe ning terminina kasutatakse harva, kuigi vajadus ja huvi mentorlusprogrammide vastu on tegevusharu töötajate poolt olemas. Seega oli teema autori jaoks uudne ning apteekide töö kvaliteedi parandamiseks oluline.

Magistritöö teoreetilises osas töötati läbi teemakohane kirjandus ja jõuti järeldusele, et üks võimalus, kuidas töötajaid paremini integreerida organisatsiooni ja pakkuda neile erinevaid arenemisvõimalusi, on kasutada mentorlusprogrammi. Töö esimeses osas anti teoreetiline ülevaade mentorluse olemusest, terminoloogiast, vormidest ja etappidest. Mentorlusega alustamiseks on vaja seada eesmärgid, leida finantsressursid, sobivad mentorid, menteed ja programmijuht. Kõigile osalejatele tuleb tagada piisav aeg ja toetus ning tagasiside andmine. Mentorsuhe esineb mentee ja mentori vahel, kuid olulised osalejad mentorlusprogrammi läbiviimisel on programmijuhil ja organisatsiooni juhtkonnal. Mentorlusprogrammi vahendusel õpetatakse suhtlema kolleegidega, antakse edasi teadmisi, mis aitavad tõsta töö efektiivsust, võimaldatakse karjäärinõustamist ja saadakse esmane kogemus juhtimisest. Mentorlusprogrammi lõpuks peaks töötaja jõudma arusaamisele tegevuste osas, mis on tema tugevusteks. Mentorlus võimaldab hoida organisatsiooni juures tugevaid ja perspektiivikaid spetsialiste, et säilitada konkurentsivõime teiste ettevõtete ees. Mentorlust on võimalik organisatsioonis korraldada ainult siis, kui on olemas tõeline sisemine soov ja vajadus muutusteks, kuid kogu mentorlusprogrammi läbiviimise tingimuseks on aeg ja tahe.

Seoses lähiaastatel toimuvate muutustega Eesti apteegisektoris on oluline säilitada apteekerikonna ühtsus ja eriala hea maine. Selle aluseks on meeldiv sisekeskkond ja

sisekliendi väärtustamine. Nii töötaja kui töö kvaliteedi ja ettevõtte kasumlikkuse saavutamiseks on oluline toetav töökeskkond, hea juhendamine, tugev eestvedamine ja kollegiaalsus. Seetõttu nägi autor vajadust kaardistada mentorluse hetkeolukord Eesti apteekides, sealsete töötajate kogemused ja ootused, milleks viidi läbi ankeetküsitlus. Küsimustiku koostamisel toetuti mentorluse teoreetilistele alustele ja välismaa organisatsioonide mentorlusprogrammide näidetele.

Magistritöö eesmärk oli mentorlusprogrammi põhimõtete kavandamine. Eesmärgi saavutamiseks selgitati välja mentorluse olukord Eesti apteekides ja teostati SWOT analüüs, mille põhjal koostati ettepanekud mentorlusprogrammi kavandamiseks Eesti apteekidele. Empiirilise osa alguses toodi esile olulised temaatikaga seonduvad statistilised näitajad, mis viitavad pessimistlikule tendentsile – noorte huvi vähenemisele apteegisektoris töötamise vastu ning seda enam on oluline uute valdkonda sisenejate toetus läbi mentorlusprogrammide.

Uuringu teostamiseks kasutati poolstruktureeritud ankeetküsimustikku, mis saadeti elektrooniliselt apteekritele ning proviisoriõppe ja farmatseudiõppe üliõpilastele. Ankeedile sai vastata kaheksa päeva jooksul perioodil 26. veebruarist kuni 5. märtsini 2018. Küsimusi esitati apteegis kasutatavate sisseelamis-, juhendamise- ja mentorlusprogrammide kasutamise kohta. Ankeedile vastas 187 apteekrit, kellest enamik töötas üldapteegis. Suur osakaal vastajaid oli apteegi juhatajad ja alla viie aastase tööstaaziga apteekreid, seega mentorluse seisukohalt olulises sihtgrupis.

Ankeetküsitlusel ilmnes madal apteekrite kokkupuude mentorlusega, kuid heaks märgiks on valmisolek mentorlusprogrammiga liitumiseks. Vastustest ilmnes, et mentorlusprogrammist on huvitatud mitmed spetsialistid ning teema vajab tutvustamist. Kõige enam oodatakse aastast mentorlusprogrammi ja eelkõige peaks see toetama farmaatsiaalaste teadmiste jagamist ning praktiliste oskuste õpetamist. Vastustes on olulisel kohal apteekrite arvamused ja ettepanekud, mis ühtivad mitmete mentorluse teoreetiliste lähtekohtadega.

Töö viimases alapeatükis on mentorlusprogrammi rakendamiseks antud detailed autoripoolsed soovitused ja tegevused. Eelduseks on mentorluse tutvustamine sihtgrupis ning regulaarsete koolituste võimaldamine. Tähtsaim lüli mentorlusprogrammis on

konkreetsed eesmärgid seadmine, ajaraamistiku fikseerimine, osalemise vabatahtlikkuse printsiip ja piisavate ressursside olemasolu. Viimane on eelduseks, et kui mentorlusprogramm toimub töö- või tasustatud ajal, siis on menteede motiveeritus osalemiseks suurem.

Atraktiivsed koolitused ning pidev toetamine tagavad osalejate huvi mentorlusprogrammiga tegelemiseks. Programm peab lõppema hindamisega ja tagasisidestamisega, millele järgneb viimane kokkuvõttev seminar. Vajadusel jätkub osaliste vahel mitteformaalne mentorsuhe. Alati on võimalik eesmärgid uuesti seada ja alustada uue mentorlusprogrammiga, et koolitamine oleks pidev ja jätkusuutlik protsess.

Autori arvates saab tõenäoliselt mentorlusprogrammi rakendamisel probleemiks piisava rahastuse leidmine, sest potentsiaalset kasu ei osata või ei soovita mentorlusprogrammist näha. Tööjõuprobleemi on tulevikus võimalik vähendada töötajate oskuste parema arendamisega, mis on eeskujuks ja motivaatoriks noortele apteekriks õppima asumisel. Hetkel ei tajuta apteekri töös edasiarenemise võimalusi, aga mentorlus on esimeseks sammuks juhtimiskogemuse saamisel ning heade tulevaste apteegijuhatajate kujunemisel.

Magistritöö alusel tõdeb autor, et mentorlusprogramm on apteegisektorile vajalik ning selle kavandamisel ja rakendamisel on Eesti apteegisüsteemis potentsiaali. Siiski tuleb arvestada, et seadusemuudatustega kaasnev üleminekuperiood proviisorapteekideks võib anda mentorluse arengule apteekides ootamatu efekti ehk luua kas hea pinnase või kujuneda hoopis takistuseks. Teema vajab edasisi uuringuid, et pakutud mentorlusprogrammide efektiivsust saaks tulevikus hinnata.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Alinen, N. (2014). Osastofarmaseuttien perehdytysohjelma. Lahden Ammatikorkeakoulu.
2. Asber, M. (2008). Eesti tervishoiu kõrgkoolide õendusüliõpilaste hinnang õpikeskkonnale ja mentorlusele klinilisel õppepraktikal. Tartu: Tartu Ülikool, Arstiteaduskond, Õendusteaduse osakond.
3. Clutterbuck, D. (2003). *The Making of a Mentor*. London: Gower.
4. Clutterbuck, D. (2004). *Everyone needs a mentor: Fostering talent in your organisation (4th Ed.)*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
5. Cranwell-Ward, J. B. (2004). *Mentoring - A Henley review of Best Practice*. Hampshire: Palgrave Macmillian.
6. Donaldson, S. I.-V. (2000). Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Career Development*, 26, 233-249.
7. Eesti Päevaleht. (16. veebruar 2018. a.). *Järgmise aasta juunis võib Eestis sulgeda uksed enam kui 70 apteeki*. Allikas: <http://epl.delfi.ee/news/eesti/jargmise-aasta-juunis-voib-eestis-sulgeda-uksed-enam-kui-70-apteeki?id=81132873>
8. Ehrich, L. C. (2013). *Developing Performance Mentoring Handbook*. State of Queensland: Queensland University of Technology.
9. Eller, D. (2015). Mentorite ja algajate kutseõpetajate arusaamad mentori rollist ja ülesannetest ning ootused mentorkoostööle kutseaasta alguses. Tartu: Tartu Ülikool, Sotsiaal- ja haridusteaduskond, Haridusteaduste instituut, Hariduskorralduse õppekava.

10. Žmenja, M., Humal, K., Themas, E., Puolokainen, T., & Kiivet, R.-A. (25. 09 2014. a.). Riiklike toetusmeetmete mõju maapiirkondade apteekide ja apteegiteenuse püsima jäämisel. Tartu Ülikool.
11. Google LLC. (2018). *Google Forms*. Retrieved from <https://www.google.com/forms/>
12. Gopee, N. (2015). *Mentoring and Supervision in Healthcare*. London: Sage Publications Ltd.
13. Gordon, S. F. (1992). *Mentoring; A guide to the basics*. London: Kogan Page.
14. Goundrey-Smith, S. (2011). *The Royal Pharmaceutical Society publication*. Allikas: How to ensure effective mentoring: <https://www.pharmaceutical-journal.com/career/career-feature/how-to-ensure-effective-mentoring/11068888.article>
15. Kram, K. E. (1983). Phase of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625.
16. Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman and Company.
17. Kruus, P., & Paat-Ahi, G. (2013). Kaasaegse apteegiteenuse roll esmatasandi tervishoiu osana Eesti tervishoiusüsteemi jätkusuutlikkuse tagamisel. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis.
18. Landsberg, M. (1996). *The Tao of Coaching*. London: HarperCollins.
19. MacLennan, N. (1999). *Coaching and Mentoring*. Gower: Hampshire.
20. Markus, K. (2013). Mentorlus Kuressaare Täiskasvanute Gümnaasiumis ja selle tõhustamise võimalused. Tartu: Tartu Ülikool, Majandusteaduskond, Ettevõtetmajanduse instituut.
21. Maxwell, J. C. (2008). *Mentoring 101 What Every Leader Needs to Know*. Tennessee: Thomas Nelson Inc.
22. Megginson, D., & Clutterbuck, D. (2005). *Tehniques for Coaching and Mentoring*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
23. Metzger, A. H., Hardy, Y. M., Jarvis, C., Stoner, S. C., Pitlick, M., Hilaire, M. L., Lodise, N. M. (2013). Essential Elements for a Pharmacy Practice Mentoring Program. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 82(2).

24. Mullen, C. A. (2012). *The SAGE handbook of mentoring and coaching in education*. Sage Publications Ltd.
25. Parsloe, E., & Wray, M. (2000). *Coaching and Mentoring – Practical Methods for Improving Learning*. London: Kogan Page.
26. Pharmacy Research UK. (2017). PRUK Mentorship Handbook.
27. Poulsen, K. M. (2013). Mentoring programmes: learning opportunities for mentees, for mentors, for organisations and for society. *Industrial and Commercial Training*, 45(5), 255-263.
28. Ravimiamet. (08. mai 2017. a.). *Apteegistatistika*. Allikas: <https://ravimiamet.ee/apteegistatistika>
29. *Ravimiseadus*. (16. detsember 2004. a.). Allikas: Ravimiseadus. Vastu võetud Riigikogus 16. detsembril 2004. a. - Riigi Teataja I osa, 2004, nr. 2, art 4.: <https://www.riigiteataja.ee/akt/104052016004>
30. *Ravimiseaduse muutmise seadus*. (18. veebruar 2015. a.). Allikas: Ravimiseaduse muutmise seadus. Vastu võetud Riigikogus 18. veebruaril 2015. a. - Riigi Teataja I osa, 2015: <https://www.riigiteataja.ee/akt/110032015006>
31. Ruul, K. (2012). *Õppejõudude mentorlus Eesti kõrgkoolides ja selle arenguvõimalused*. Tartu: Tartu Ülikool, Majandusteaduskond, Ettevõtetmajanduse instituut.
32. Salas, E., Wilson, K. A., Priest, H. A., & Guthrie, J. W. (2006). *Handbook of Human Factors and Ergonomics, Third Edition*. John.
33. Shaw, M., & Fulton, J. (2015). *Mentorship in Healthcare 2nd edition*. Keswick: M&K Publishing.
34. Sotsiaalministeerium. (15. detsember 2014. a.). *Apteegitöötajate arvu prognoosimudelid*. Allikas: https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium_kontaktid/Uuringu_ja_analuusid/Tervisevaldkond/apteegitootajad_15dets2014.pdf
35. Sotsiaalministeerium. (6. juuni 2017. a.). *Sotsiaalministeerium saatis kooskõlastamisele tervishoiu rahastamise muudatused*. Allikas: <https://www.sm.ee/et/uudised/sotsiaalministeerium-saatis-kooskolastamisele-tervishoiu-rahastamise-muudatused>

36. Terviseamet. (12. märts 2018. a.). *Tervisemeti registrid*. Allikas: <http://mveeb.sm.ee/ctrl/ee/Apteekrid/index/?kust=0&apteeker=0&kood=&eesnimi=&perenimi=&otsi=Otsi>
37. The Royal Pharmaceutical Society. (09. märts 2018. a.). *Mentoring*. Allikas: <https://www.rpharms.com/network/mentoring/search/mentoring>.
38. Thorne, A. B., & Amerine, L. B. (2016). Formalized mentorship program for newly hired pharmacists. *AM J HEALTH-SYST PHARM*, 1208-1210.
39. Tõnismäe, E., & Gern, H. (2006). *Mentorlus - jagatud areng*. Tallinn: Äripäeva kirjastus.
40. Tõnismäe, E., & Gern, H. (2008). *Juhendamine ja mentorlus*. Äripäev.
41. Toastmaster International. (2013). *Mentoring Program Report*.
42. Tyler, K. (2004). Is it mentoring or coaching? *HR Magazine* 49(3), 89.
43. University of Wolverhampton. (2016). *A Handbook for Mentors*. Wolverhampton: University Of Wolverhampton.
44. University of Wolverhampton Business School. (2009). *A Managers' & Mentors Handbook On Mentoring 2009/10*. Wolverhampton, Suurbritannia: University of Wolverhampton Business School.
45. Vance Eric, A., Tanenbaum, E., Kaur, A., & Morris, M. C. (2017). An Eight-Step Guide to Creating and Sustaining a Mentoring Program. *The American Statistician*, 71:1, pp. 23-29.
46. Veeleid, H. (2015). Uue töötaja sisselamisprogrammi välja töötamine SA-le Innove. Tallinn: Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor.
47. Woolnough, H. M., & Fielden, S. L. (2017). *Mentoring in Nursing and Healthcare*. Wiley Blackwell.
48. Zachary, L. J. (2005). *Creating a Mentoring Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsimustik

*Kohustuslik

Üldinfo

Palun valige sobiv vastus või avaldage oma arvamust.

Kellena olete apteegis töötanud aastatel 2015–2018? *

- apteekrina
- praktikandina
- nii apteekri kui praktikandina

Milline on/oli Teie viimane ametikoht apteegis: *

- proviisor
- proviisor/juhataja
- farmatseut
- farmatseut/juhataja
- proviisoriõppe üliõpilane
- farmatseudiõppe üliõpilane

Tööstaaži pikkus apteegisektoris: *

- alla ühe aasta
- 1-5 aastat
- 6-10 aastat
- 11-15 aastat
- 16-20 aastat
- 21-25 aastat
- 26-30 aastat
- 31-... aastat

Teie sugu? *

- mees
- naine

Teie vanus *

- 0-10 aastat
- 11-20 aastat
- 21-30 aastat
- 31-40 aastat
- 41-50 aastat
- 51-60 aastat
- 61-70 aastat
- 71-80 aastat
- 81-90 aastat
- 91-100 aastat

Info apteegi kohta

Millises apteegis on/oli Teie viimane ametikoht aastatel 2015–2018? *

- üldapteegis
- haiglaapteegis
- veterinaarapteegis

Töötajate arv apteegis: *

- 1
- 2-5
- 6-10
- 11-20
- 21-...

Apteegi asukoht: *

Valige maakond

- Harju maakond

- Hiiu maakond
- Ida-Viru maakond
- Jõgeva maakond
- Järva maakond
- Lääne maakond
- Lääne-Viru maakond
- Põlva maakond
- Pärnu maakond
- Rapla maakond
- Saare maakond
- Tartu maakond
- Valga maakond
- Viljandi maakond
- Võru maakond

Apteegi tegevusloa omaja:

Palun valige eelmises küsimuses vastatud apteegi tegevusloa omaja. Ravimiameti andmete järjekorras: ÜLDAPTEEGID, HAIGLAAPTEEGID, VETERINAARAPTEEGID

- ÜLDAPTEEGID
- aktsiaselts Pharmac
- Anne Apteegid OÜ
- ANU TETTINGU APTEEK
- AS Remedium Kalamaja Apteek
- Aune-Liis Eljase Laekvere apteek
- AV Apteek OÜ
- BENU Apteek Eesti OÜ
- Eesti Maaülikool
- Eeva Pärsimägi Rannu Apteek
- Eva Närska Apteek Koerus
- Herba Apteegi Aktsiaselts
- Ilve Paatsi Mehikoorma apteek

- Jana Esko Kambja Apteek
- Jõgeva Linnaapteek OÜ
- Kaguapteek OÜ
- Karina Apteek OÜ
- Kehra Linnaapteegi Osühing
- KEHTNA APTEEGI OSAÜHING
- Kiviõli Linnaapteegi Osühing
- Kohila Apteegi osühing
- Lagle Tiku Hargla Apteek
- Laulasmaa Apteek OÜ
- Lembe Raua Laatre Apteek
- Liivi Kappak
- Lilleoru Apteek OÜ
- MAIRE APTEEK OÜ
- Maire Vaarmanni Tootsi Apteek
- Malle Hilpuse Kallaste Apteek
- MAPHARM OÜ
- Marika Oksaare Puka Apteek
- Marja Apteek OÜ
- MIRTEST PLUSS OÜ
- Multi Pharma OÜ
- OÜ Anne - Mai Apteek
- OÜ Apteek Elite
- OÜ Kärkla Apteek
- OÜ Kantremaa Apteek
- OÜ Karmeni Apteek
- OÜ KONVALLARIA
- OÜ KREENHOLMI APTEEK
- OÜ Kvatropharma
- OÜ Laagri Apteek
- OÜ Lartim
- OÜ MÄRJAMAA APTEEK

- OÜ Mustamäe Apteek
- OÜ MUSTVEE APTEEK
- OÜ Narva-Jõesuu Apteek
- OÜ Niidu Apteek
- OÜ PAIDE VEE TÄNAVA APTEEK
- OÜ Pavlovi Apteek
- OÜ Pharmandia
- OÜ Reiola
- OÜ Rõuge Apteek
- OÜ Sõle Apteek
- OÜ TerviseApteek
- OÜ Tori Apteek
- OÜ TRIFOLIUM VA
- OÜ VÖNNU APTEEK
- OÜ Valga Haigla Apteek
- OÜ Vastseliina Apteek
- OÜ VIGALA APTEEK
- OÜ Viljandi Vana-Apteek
- OSAÜHING JÕHVI APTEEK
- OSAÜHING ZAURI JA AKBERI KESKUS
- Osäühing Abja Apteek
- Osäühing Akemal
- osäühing Akos Apteek
- Osäühing APOTHEKE
- Osäühing Capsella
- Osäühing EstELIN & K
- Osäühing EUROAPTEEK
- osäühing Fabius EE
- Osäühing FARMACOR QUATRA
- osäühing Folia Apteek
- osäühing Gvander
- osäühing Häädemeeste Apteek

- osäühing Järva-Jaani Apteek
- Osäühing Jõgeva Apteegid
- Osäühing Kariida
- Osäühing Karksi-Nuia Apteek
- osäühing KASTANI APTEEK
- Osäühing Kesklinna Apteek
- Osäühing Kilingi-Nõmme Apteek
- osäühing Kogu Pere Apteek
- osäühing Kuressaare Apteek
- Osäühing Kuressaare Perearstikeskuse Apteek
- Osäühing LABELIA
- Osäühing Laine Apteek
- Osäühing Lihula Apteek
- Osäühing Loo Apteek
- Osäühing Mai Apteek
- Osäühing Muhu-Liiva Apteek
- osäühing NÕO APTEEK
- osäühing NURME APTEEK
- Osäühing Orissaare Apteek
- osäühing PÕLVA APTEEK
- Osäühing Pelgulinna Apteek
- Osäühing Pereapteek
- osäühing Pharmal
- Osäühing Põltsamaa Uus Apteek
- Osäühing Raasiku Apteek
- osäühing RAJA APTEEK
- Osäühing Ranna Apteek
- osäühing Raves MK
- osäühing RÄPINA APTEEK
- Osäühing Ridaküla Apteek
- osäühing RISTI APTEEK
- osäühing Saaremaa Apteek

- Osühing Salmeri
- Osühing Salvare Apteek
- osühing Saparal
- osühing SARMANDIA
- osühing SAVERNA APTEEK
- Osühing Sella MT
- Osühing Sepore
- Osühing Sillamäe Apteek Kannike
- Osühing Tamsalu Uus Apteek
- osühing TARTU UUSAPTEEK
- Osühing Torma Apteek
- Osühing UHMER
- Osühing Valve Raide Apteek
- Pharma Group OÜ
- Pinna Management OÜ
- Rakke Apteek Osühing
- Samfred OÜ
- Täisühing Aravete Apteek
- Türi Apteek Osühing
- Tabivere Apteek OÜ
- Terve Pere Apteek OÜ
- Tiina Järsi Alatskivi Apteek
- TPA Narva Apteegid OÜ
- V-M Apteek OÜ
- Vaksali Apteek OÜ
- Viljandi Kesklinna Apteek Osühing
- Yliopiston Apteekki OÜ
- HAIGLAAPTEEGID
- Elva Haigla Apteek (Sihtasutus Elva Haigla TM)
- Fertilitase haiglaapteek (Aktsiaselts Fertilitas
- Hiiumaa Haigla Apteek (Sihtasutus Hiiumaa Haigla)

- Ida-Tallinna Keskhaigla Apteek (aktsiaselts Ida-Tallinna Keskhaigla)
- Ida-Viru Keskhaigla Apteek (Sihtasutus Ida-Viru Keskhaigla)
- Järvamaa Haigla Apteek (Aktsiaselts Järvamaa Haigla)
- Jõgeva Haigla Apteek (Sihtasutus Jõgeva Haigla)
- Kaitseväe Keskapteek (KAITSEVÄGI)
- Kallavere Haigla Apteek (AKTSIASELTS KALLAVERE HAIGLA)
- Kuressaare Haigla Apteek (Kuressaare Haigla Sihtasutus)
- Lääne-Tallinna Keskhaigla Apteek (Aktsiaselts Lääne-Tallinna Keskhaigla)
- Läänemaa Haigla Apteek (sihtasutus Läänemaa Haigla)
- Narva Haigla Apteek (Sihtasutus NARVA HAIGLA)
- Pärnu Haigla Apteek (Sihtasutus Pärnu Haigla)
- Põhja-Eesti Regionaalhaigla Apteek (sihtasutus Põhja-Eesti Regionaalhaigla)
- Põlva Haigla Apteek (aktsiaselts Põlva Haigla)
- Rakvere Haigla Apteek (Aktsiaselts Rakvere Haigla)
- Raplamaa Haigla Apteek (Sihtasutus Raplamaa Haigla)
- Tallinna Kiirabi Apteek (Tallinna Kiirabi)
- Tallinna Lastehaigla Apteek (SA Tallinna Lastehaigla)
- TÜ Kliinikumi Apteek (sihtasutus Tartu Ülikooli Kliinikum)
- Valga Haigla Apteek (OÜ Valga Haigla Apteek)
- Viljandi Haigla Apteek (Sihtasutus Viljandi Haigla)
- Viru Vangla Apteek (Viru Vangla)
- VETERINAARAPTEEGID
- Farmavet Veterinaarapteek (osühing FARMAVET)
- Vaad Grupp Veterinaarapteek (OÜ VAAD GRUPP)
- Valjala Veterinaarapteek (aktsiaselts Valjala Söödatehas)
- Västriku Apteek (Osühing VÄSTRIKU APTEEK)

Küsimused mentorluse kohta

Põhimõisted:

Juhendamine on protsess, mille käigus juhendaja suunab juhendatavat juhtnööride ja nõuannete kaudu ning jälgib tema tegevust.

Mentorlus on inimestevaheline koostöövorm, milles kogenum isik (mentor) pakub vähem kogunud isikule tuge ja nõustamist enesearenduseks iseseisval tööol.

Mentorlusprogramm koosneb sõnastatud eesmärgist, kindlast ajaraamistikust ja väljumise strateegiast ning on mõeldud eelkõige olemasoleva organisatsioonikultuuri säilitamiseks, töösoorituse parendamiseks, uute kolleegide kindlustunde ja enesehinnangu tõstmiseks, tutvusvõrgustiku kujunemiseks, personali voolavuse vähendamiseks ja karjääri edendamiseks.

Kas Te olete aastatel 2015–2018 olnud apteegis kolleegile juhendajaks? *

- jah
- ei

Kui vastasite eelmisele küsimusele jaatavalt, siis juhendamise perioodi pikkuseks kujunes: *

Kui vastasite eelmisele küsimusele ei, siis valige " - "

- ...-2 kuud
- 3-6 kuud
- 7-12 kuud
- 13-24 kuud
- 25-36 kuud
- 37-48 kuud
- 49-... kuud
- -

Kas Te olete aastatel 2015–2018 olnud apteegis kolleegile mentoriks? *

- jah
- ei

Kui vastasite eelmisele küsimusele jaatavalt, siis mentorlusperioodi pikkuseks kujunes: *

Kui vastasite eelmisele küsimusele ei, siis valige " - "

- ...-2 kuud
- 3-6 kuud
- 7–12 kuud
- 13–24 kuud
- 25-36 kuud
- 37-48 kuud
- 49-... kuud
- -

Kas Te olete osalenud juhendamisalastel koolitustel? *

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda

Kas Te olete osalenud mentorluskoolitustel? *

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda

Teie apteegis on olemas: *

Valige sobivaim

- juhendamisprogramm
- mentorlusprogramm
- sisseelamisprogramm
- kõik eelpoolmainitud
- ei ole ühtki eelpoolmainitud
- Muu:

Kas Teie arvates oleks mentorlusprogramm apteegis vajalik? *

- jah
- ei
- ei oska öelda

Kui pikk peaks Teie arvates mentorlusprogramm olema? *

- 1 kuu
- 2 kuud
- 6 kuud
- 12 kuud
- 24 kuud
- 36 kuud
- 48 kuud
- 60 kuud
- ei oska öelda
- Muu:

Millise valdkonna mentorlus oleks Teie jaoks kõige vajalikum? *

- farmaatsia
- infotehnoloogia
- majandus
- seadusandlus
- tervishoid
- ei oska öelda
- Muu:

Millist abi Te kõige rohkem mentorlusprogrammist ootaksite? *

Valige kolm sobivaimat

- apteekri tööks vajalikke praktilisi oskusi
- farmaatsiaalaseid teadmisi
- juhtimisalaseid oskusi
- juriidilisi teadmisi

- karjäärinõustamist
- kliendisuhete juhtimise oskusi
- suhtlemisoskust
- teadmisi apteegi arendamisest
- teadmisi ettevõtluse arendamisest
- teadmisi personalijuhtimisest
- teadmisi raamatupidamisest
- tehnoloogiaalast nõustamist
- Muu:

Kas Te oleksite nõus liituma mentorlusprogrammiga? *

- jah
- ei
- ei oska öelda

Kas Te oleksite nõus hakkama mentoriks? *

- jah
- ei
- ei oska öelda

Ettepanekud ja soovitused

Kirjutage, mida soovitate mentorluse võimaluste parendamiseks Eesti apteekides

Teie ettepanekud apteegi mentorluse võimaluste parendamiseks:

Suur aitäh vastamise eest! Kui Teil on veel ideid mentorlusprogrammi kohta, siis palun jätke siia oma nimi ja e-posti aadress ja võiksime sellel teemal veel täpsemalt arutleda.

Lisa 2. Küsimustiku e-kiri

Lugupeetud apteeker!

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna ettevõtluse ja tehnoloogia juhtimise magistriõppe 2. kursuse üliõpilane ning valmistun magistritöö kirjutamiseks.

Minu lõputöö kirjutamise eesmärk on mentorlusvõimaluste uurimine Eesti apteekides.

Mentorlus on inimestevaheline koostöövorm, milles kogenum isik (mentor) pakub vähem kogunud isikule tuge ja nõustamist enesearenduseks iseseisval töö. Mentorlusprogramm koosneb sõnastatud eesmärgist, kindlast ajaraamistikust ja väljumise strateegiast ning on mõeldud eelkõige olemasoleva organisatsioonikultuuri säilitamiseks, töösoorituse parendamiseks, uute kolleegide kindlustunde ja enesehinnangu tõstmiseks, tutvusvõrgustiku kujunemiseks, personali voolavuse vähendamiseks ja karjääri edendamiseks.

Olen väga tänulik, kui aitate kaasa mentorluse uurimisele. Vastates sellele küsimustikule, annate olulise panuse Eesti apteekrite arenguvõimaluste parendamiseks ja mentorlusprogrammi kavandamiseks. Vastama ootan kõiki, kes on olnud apteegis tööl proviisori, farmatseudi või praktikandina aastatel 2015–2018.

Küsimustik koosneb nii suletud kui ka avatud küsimustest ning selle täitmine võtab aega 5-7 minutit. Tärnita küsimusele vastamine on vabatahtlik. Kõik vastajad jäävad anonüümseteks ja vastuseid kasutatakse ainult üldistatult magistritöö koostamiseks.

Täna juba ette, kui leiate aega vastata küsimustikule hiljemalt 5. märtsiks 2018. Palun saatke küsimustik edasi ka teistele kolleegidele – apteekritele, kes võiksid nendele küsimustele vastata.

Küsimuste ja ettepanekute korral võtke palun ühendust

erkko.poldaru@xxx.xxx

Heade soovidega

Erkko Põldaru

Lisa 3. Ankeetküsitluse tulemused (valik)

Apteekrite vastused juhendajaks olemise kohta sõltuvalt tööstaažist aastatel 2015–2018

Loendus küsitluse kogusummast: Kas Te olete aastatel 2015–2018 olnud apteegis kolleegile juhendajaks?																		
Ametikoht/tööstaaž	ei								Kokku	jah							Kokku	Kõik kokku
	31-... aastat	26-30 aastat	21-25 aastat	16-20 aastat	11-15 aastat	6-10 aastat	1-5 aastat	alla ühe aasta		31-... aastat	26-30 aastat	21-25 aastat	16-20 aastat	11-15 aastat	6-10 aastat	1-5 aastat		
Proviisor/juhataja	20	5	5	1	3	3	1		38	4	5	6	7	9	7	5	43	81
Proviisor	4	2	3	3	5		14		31	2	2	1	2	4	3	7	21	52
Farmatseut/juhataja		1		1	1	1			4			2	1		4	1	8	12
Farmatseut	2				5	7	8	1	23		1		1		2	5	9	32
Proviisoriõppe üliõpilane							4	5	9									9
Farmatseudiõppe üliõpilane							1		1									1
Kokku	26	8	8	5	14	11	28	6	106	6	8	9	11	13	16	18	81	187

Allikas: Autori mentorlusvõimaluste küsimustik.

Lisa 3 järg

Apteekrite vastused mentoriks olemise kohta sõltuvalt tööstaažist aastatel 2015–2018

Loendus küsitluse kogusummast: Kas Te olete aastatel 2015–2018 olnud apteegis kolleegile mentoriks?																		
Ametikoht/tööstaaž	ei								Kokku	jah							Kokku	Kõik kokku
	31-... aastat	26- 30 aastat	21- 25 aastat	16- 20 aastat	11- 15 aastat	6-10 aastat	1-5 aastat	alla ühe aasta		31-... aastat	26- 30 aastat	21- 25 aastat	16- 20 aastat	11- 15 aastat	6-10 aastat	1-5 aastat		
Proviisor/juhataja	23	6	10	7	7	6	4		63	1	4	1	1	5	4	2	18	81
Proviisor	5	2	4	3	7	2	17		40	1	2		2	2	1	4	12	52
Farmatseut/juhataja		1	2	1	1	1			6				1		4	1	6	12
Farmatseut	1			1	4	8	10	1	25	1	1		1	1	3	7	32	32
Proviisoriõppe üliõpilane							4	5	9									9
Farmatseudiõppe üliõpilane							1		1									1
Kokku	29	9	16	12	19	17	36	6	144	3	7	1	4	8	10	10	43	187

Allikas: Autori mentorlusvõimaluste küsimustik.

Lisa 3 järg

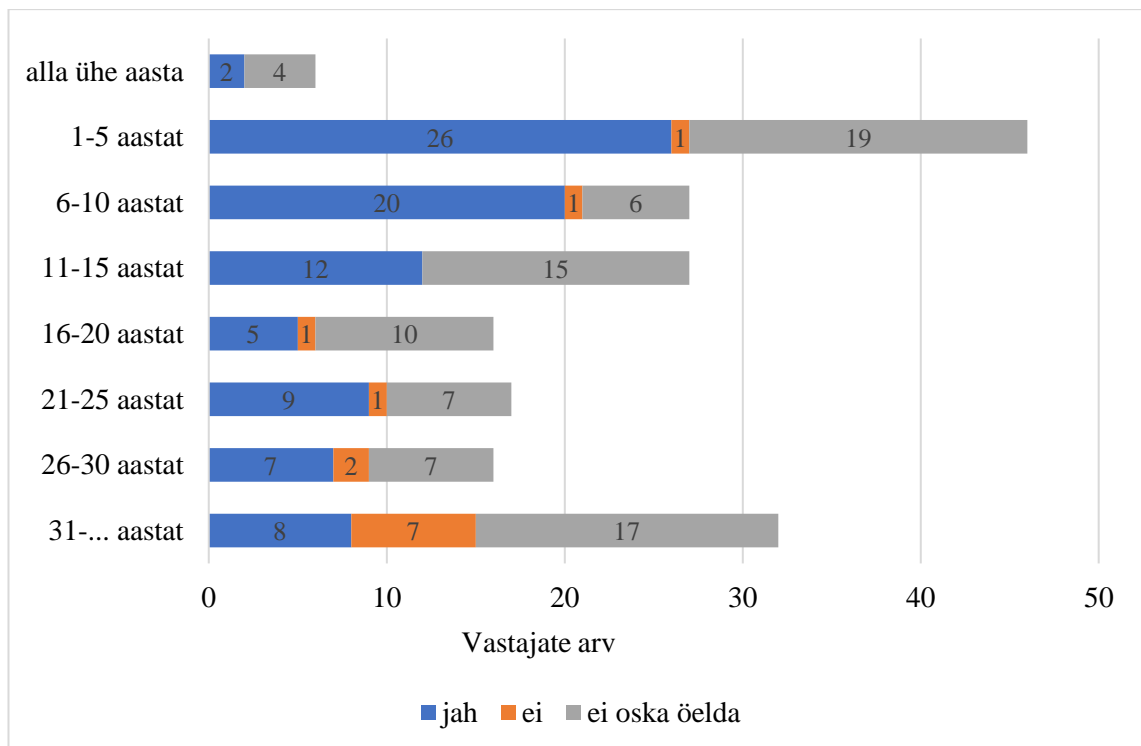
Küsitluses osalenud apteekrite jagunemine maakondade lõikes

Apteekrite töötamise staaž (aastates) ja asukoht									
Tööstaaž aastates/ Maakond	1-5	31-...	11-15	6-10	21-25	26-30	16-20	alla ühe	Kokku
Harju	26	12	14	17	4	3	7	4	87
Tartu	13	5	4	3	3	2	3	2	35
Pärnu	2	5	4	2	2	2	1	0	18
Valga	0	3	1	0	1	4	0	0	9
Ida-Viru	3	0	2	1	1	1	0	0	8
Viljandi	0	1	0	2	1	1	1	0	6
Lääne	1	1	0	0	0	2	1	0	5
Lääne-Viru	1	1	1	0	0	1	1	0	5
Järva	0	2	0	1	1	0	0	0	4
Põlva	0	0	0	0	3	0	1	0	4
Saare	0	1	0	1	1	0	1	0	4
Jõgeva	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Võru	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Kokku	46	32	27	27	17	16	16	6	187

Allikas: Autori mentorlusvõimaluste küsimustik.

Lisa 3 järg

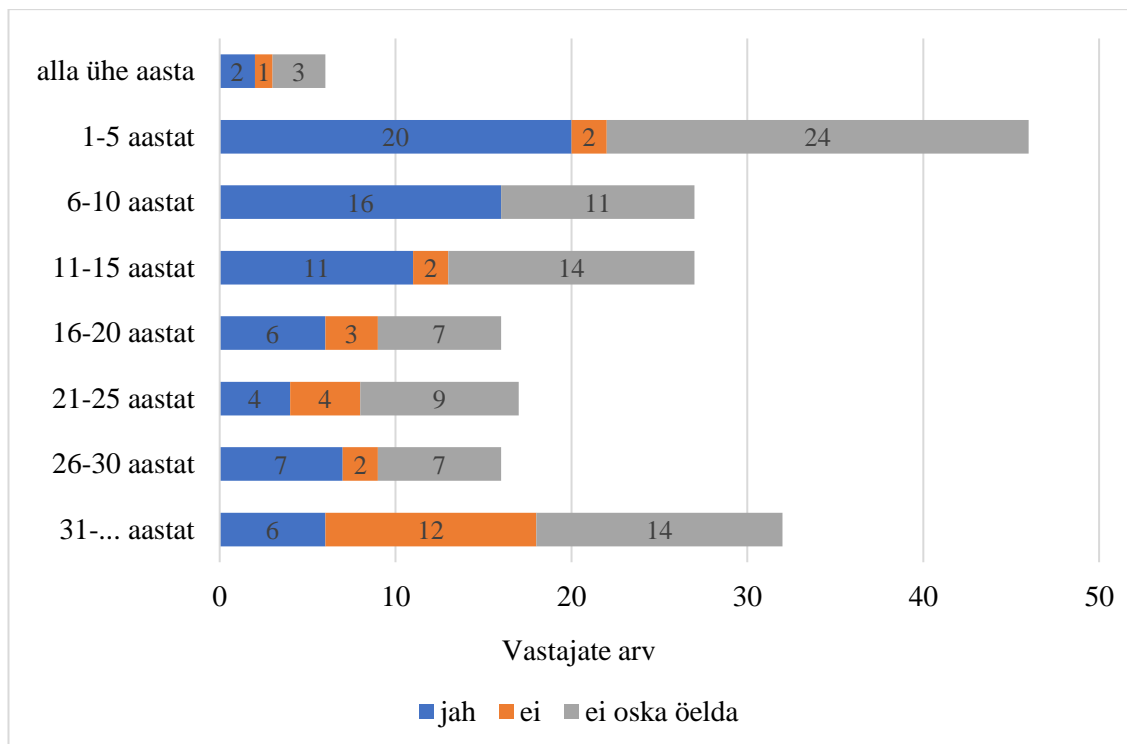
Aptekrite vastuste jaotus sooviga liituda mentorlusprogrammiga tööstaaži järgi



Allikas: Autori mentorlusvõimaluste küsimustik.

Lisa 3 järg

Apteekrite vastuste jaotus sooviga hakata mentoriks tööstaaži järgi



Allikas: Autori mentorlusvõimaluste küsimustik.

Lisa 4. Apteekrite ettepanekud mentorluse võimaluste parendamiseks

<p>Kellelegi mentoriks olemine on pühendumist nõudev, aja- ja töömahukas protsess. Meie apteekrite töökoormuse juures on iga vaba minuti leidmine probleem. See töö peaks olema tasustatud. On olnud hetki, kus ise oleks heameelega nõu ja abi vajanud. Tahan öelda, et mentorlus võiks olla kindlasti apteegisüsteemis olemas. Teadmine, et abi on olemas ja tal on minu jaoks piisavalt aega, on vägagi toetav. Ja teadmine, et oma probleemile lahenduse otsimine ei tule kellegi teise põhitöö ajast.</p>
<p>Kui saan asjast õigesti aru, siis oleks mentorlus apteegis vägagi vajalik töötajatele, kes tulevad esmakordselt tööle või on pikalt eemal olnud, kuna sisseelamisaeg on inimeseti väga erinev. Kindlaks määratud töötaja, kes aitab uuel kolleegil saada heaks apteekriks, on lihtsam kui see, et kõik kolleegid proovivad kuidagi vabal hetkel aidata ja seletada. kõigepealt on vaja saada ise koolitust, siis on mida teistega jagada.</p>
<p>Ma arvan, et kõige rohkem vajaks sellist programmi värsked juhatajad. Oleks tore kui kogenum kolleeg alguses aitaks sellest tööst sotti saada ja teadmisi-oskusi jagaks. Pole muidu üldse kuulnud, et meie sektoris sellist programmi rakendatakse, aga oleks väga tervitatav!</p>
<p>Apteegi juhatajana näen seni katmata valdkonda kollektiivi sees, kus töötajad vajaksid rohkem tuge ja eesmärkide püstitamist ning nende saavutamist, mida ehk võimaldakski mentorlus. Hetkel on vaid kord aastas arenguvestlused, kuid näen, et seda on töötajate jaoks vähe, et põhjalikumalt tööalaseid eesmärke ja saavutusi läbi arutada. Et juhataja oskaks mentorlust apteegikeskkonnas hästi kasutada, oleks kindlasti kasulik ka mõningane sellealane koolitus.</p>
<p>Luu süsteemi ja et oleks koht/andmebaas/koolitused mentorluse kohta</p>
<p>Tulekski vastav programm välja töötada, inimesi harida antud teemal. Praegu ei soovita apteegis eriti tudengeidki juhendada, rääkimata kolleegidest. Peaks sisestama seda põhimõtet, et enesearendus ning ka kolleegide kaasa aitamine on parim tee hästi funktsioneeriva apteegini.</p>
<p>Võiks rohkem apteekritele teavitustööd teha sel teemal.</p>

<p>Juhendite, programmide väljatöötamine. Mentorlust juhtiva süsteemi väljatöötamine ja selleks vajalike isikute väljaõpe. Juba väljaõpet saanud isikute poolt erinevate apteekide/apteekrite kaasamine.</p>
<p>Proviisoritudengi seisukohalt toon välja ühe probleemi. Meil on võimalus oma teadmisi hakata praktiliselt kasutama alles 5. aasta praktikal (enne seda oleme klienditeenindaja positsioonil). Soomes on tudengitel see võimalus juba 2. õppeaastal just tänu mentorlusele - tudeng nõustab klienti/patsienti mentori juuresolekul ning mentor kontrollib üle tehtud otsused. Tudeng aga õpib nõustamise käigus ning eriala lõpetanud tudengid omavad rohkem kogemust ning osutavad paremat tervishoiuteenust.</p>
<p>Välja töötada programm (koostöös apteekrite, omanike (sh personalijuhiga) ja võibolla ka ülikooliga), koolitada eelnevalt mentoreid ja hiljem juhendatavaid ning leida osalejatele selleks ka eraldi aeg tööajast. Pean seda äärmiselt oluliseks, et lihtsustada edasist koostööd, kiirendada sisseelamist, vältida vigade tekkimist, hoida motivatsiooni, luua selgust karjäärivõimalusteks jne.</p>
<p>Keeruline öelda, mida täpselt peaks mentorluse käigus tegema. See peaks olema iga juhi eluaegne töö oma töötajaid suunata ja toetada läbi arenguveestluste ja tööülesannete organiseerimise ja töötajate harimise. Ehk peaks uute töötajate puhul olema mentorlus tinglikult umbes 1 aasta jooksul, mille käigus jagatakse kolleegile infot farmaatsia korralduse, tööjaotuste jne kohta.</p>
<p>Sisseelamis-, juhendamise- või mentorlusprogramm või erapooletu mentor peaks olema kättesaadav kõigile apteegi töötajatele vähemalt esimese kuu kuu jooksul, edaspidi juba vastavalt organisatsioonikultuurile või vajadusele.</p>
<p>Selleks, et oleks võimalik kedagi juhendada, peaks olema esmalt lahendatud tööjõuprobleem - olukorras, kus on pidev tööjõupuudus ja tänu sellele (kohati liigagi) suur töökoormus, on mentorluse arendamine ilmselt raskendatud.</p>
<p>Teha juhis kuidas mentorlusprogramm apteekides võiks välja nägema. See kindlasti sõltub apteegist, aga mingi kavand on kindlasti abiks. Näiteks mingid tähtsamad asjad mida peaks meeles pidada vms.</p>

Allikas: Autori mentorlusvõimaluste küsimustik.

SUMMARY

MENTORING OPPORTUNITIES IN THE ESTONIAN PHARMACIES

Erkko Pöldaru

Mentoring is a valuable tool to grow professional development and work quality. This topic has not been studied before in Estonian pharmacies, making this subject important to discuss.

The aim of this Master's thesis is to create principles of mentoring programme for the Estonian pharmacies. To reach the aim, the following research tasks have been posed:

1. To explain the nature and different types of mentoring;
2. To analyse mentor programme components;
3. To provide an overview of the work of mentoring programmes in foreign pharmacies and healthcare institutions;
4. To give an overview for the current state of coaching and mentoring in Estonian pharmacies;
5. To prepare a SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) analysis of the current situation of mentoring in Estonian pharmacies;
6. To give suggestions for planning a model for mentoring programme for the Estonian pharmacies.

In theoretical part of the thesis the author describes theoretical background of mentoring, the differences between mentoring and coaching and the impact that the mentoring process has on mentor, mentee and organization as a whole. Different mentoring

programmes for foreign pharmacies and healthcare institutions are presented. Finally the author analyses mentoring programme components in preparation of planning a model for mentoring programme for the Estonian pharmacies.

In empirical part of the thesis the author makes inquiry to get an overview of coaching and mentoring situation in Estonian pharmacies. Electronic questionnaire was sent to pharmacists and 187 responses were received. The majority of respondents worked in the general pharmacy were managers and had been working less than five years in pharmacy. According to the answers from inquiry, mentoring is seldom used in the Estonian pharmacies and the biggest concerns are the lack of workforce and spare time to deal with mentoring.

Based on the theoretical part, proposals from pharmacist in inquiry, author made SWOT analysis and gave suggestions for planning a model for mentoring programme for the Estonian pharmacies.

Suggestions is dividend in four parts:

1. Designing goals for mentoring programme.
2. Engaging and getting started.
3. Support and guidance.
4. Evaluation and independence.

In the final part of the thesis a plan of the mentoring programme for the Estonian pharmacies was presented. The main recommendation is to start with the mentoring programme, informing all employees and organizations with the results they can gain from mentoring and developing managerial skills for pharmacist. The primary obstacle for using mentoring programmes is insufficient funding. Mentoring might be one of the reasons to attract young people to study pharmacy and sustain workforce for pharmacy sector in the future. Further studies are needed to evaluate the mentoring effect on pharmacies after implementing the programme.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Erkkko Põldaru,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Mentorluse võimalused Eesti apteekides“,

mille juhendaja on Diana Eerma.

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **24.05.2018**