

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Omari Loid

EDUKA MENTORSUHTE KUJUNEMINE JA MENTORKOGEMUSE ANALÜÜS

Lõputöö

Juhendaja: Siiri Same, PhD

Pärnu 2022

Soovitan suunata kaitsmisele

Siiri Same

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht Margus Kõomägi

/digiallkirjastatud/

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

Omari Loid

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. Mentorsuhte kujunemine.....	7
1.1. Mentorsuhte olemus ja olulised mõisted.....	7
1.2. Mentorsuhte kujunemine ja tulemid	9
1.3. Mentorsuhete uurimine ning eduka mentorsuhtega seotud tegurid	13
2. Mentorkogemuse uuring ja analüüs	18
2.1. Mentorkogemuse uuringu metoodika	18
2.2. Uuringu tulemuste ülevaade ja analüüs	20
2.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud.....	31
Kokkuvõte.....	35
Viidatud allikad	37
Lisad	42
Lisa 1. Mentee ankeetuuringu küsimused.....	43

SISSEJUHATUS

Termin „mentor“ on pika ajalooga. Vanakreeka pimes lauliku Homeros eepose „Odüsseia“ (Young & Hiller, 1929) kirjeldab Odüsseia rännakuid Trooja sõja ajal. Eepose peategelane jättis enda poja usaldatud sõbra Mentori hoolde, kuni ta sõjaretkel viibib. Ta nõustas Odüsseia poega eesmärgiga valmistada ta ette isa kohustuste ülesvõtmiseks. Tänapäeval on terminil tugev suhe koostöö ja toetamisega. Enamasti on mentorsuhtes kaks rolli – mentor ja mentee. Mentor on mentorsuhtes nõuandja ja suunaja ning mentee on nõustatav ja suunatav. Suhte eesmärk on mentori poolt toetada menteed tööalaste või isiklike eesmärkide saavutamisel.

Alustades uuel töökohal või tegeledes isiklike väljakutsetega on kergem toime tulla kui on olemas toetus usaldusväärselt isikult. See isik aitab suunata järgmiste sammude juurde või mõista, mis on probleemi keskmeks. Mentorluse pakkumine erinevates vormides on tavapärane meetod töötaja, õpilase või lähedase toetamiseks. Tihtipeale leiavad mentorid või menteed ennast selles rollis ootamatult. Kogenud spetsialistile määratakse mentee või alustavale töötajale määratakse mentor. Seetõttu on aktuaalsem ka probleem, kus mentorsuhtes ei oma nii mentor kui ka mentee vajalikku ettevalmistust, et kasutada mentorsuhet efektiivselt ära. Mentorsuhe ei ole lihtsalt nõuandmise vorm, vaid meetod mentee arengu toetamiseks. Halvimal juhul ilma mentorsuhet eesmärgistamata ja ootusi seadmata võib mentorsuhtesse astumine tuua ka negatiivse lahenduse ehk liigutakse soovitud tulemist hoopiski kaugemale.

Fortune ajakiri reastab igal aastal 500 suurimat Ameerika Ühendriikide ettevõtet, mis kokku moodustavad 2/3 riigi majandusest (Fortune, 2022). 71% nendest ettevõtetest on endale loonud mentorlusprogrammid, kuna see on tõstnud ettevõtete tõhusust, produktiivsust ja innovatsiooni. 84% tegevjuhitest tunnistasid, et mentorid aitasid neil ära hoida halbu ja kulukaid otsuseid ning nad elasid enda rolli mentori toel paremini sisse. Mentorprogrammis osalenud töötajad saavad viis korda tihedamini ametikõrgendusi ning 25% osalejatest saavad samal ametikohal palgatõusu (võrreldes 5% osalejatega, kes ei

osalenud programmis). Samuti on nii mentorite kui ka menteede tööhõive 20% võrra kõrgem (McCarthy Mentoring, 2017).

Käesoleva töö uurimisprobleemiks ongi mentorsuhte kujunemine olukorras, kus mentor, mentee või mõlemad alustavad mentorsuhet teadmata selle eripärasid ning kuidas mentorsuhet kujundada. See on oluline probleem, kuna mentorlus on laialt kasutatav meetod nii tööelus kui ka isiklikuks arenguks. Ettevõtjana on autor märganud, et tihti alustatakse töötaja arengu toetamiseks just mentorsuhtega, aga ei olda sellega edukad ning mentorsuhe vaibub kiiresti. Seega võikski see töö ning selles toodud järeldused ja ettepanekud pakkuda huvi nii tööandjatele kui töötajatele. Toodud järeldused ja ettepanekud on samuti asjakohased ka teistes kontekstides toimuvatele mentorsuhtele.

Lõputöö eesmärk on teha ettepanekud eduka mentorsuhte kujundamiseks. Eesmärgi saavutamiseks on seatud järgmised uurimisküsimused:

1. Mis on mentorsuhe ja kuidas see kujuneb?
2. Mis on mentorsuhte tulemid?
3. Mis on oluline eduka mentorsuhte kujunemiseks?

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

1. Kirjeldada mentorluse olemust ning tuua välja sellega seotud mõisted;
2. Uurida mentorsuhte kujunemist ning kaardistada tegurid, mis seda mõjutavad;
3. Viia läbi uuring mentorkogemuse kohta;
4. Teha järeldused, millised tegurid on seotud eduka mentorsuhte kujunemisega;
5. Teha ettepanekud eduka mentorsuhte kujundamiseks.

Uurimisülesannete lahendamiseks uurib autor teaduskirjandusele põhinedes mentorsuhte kujunemist ning viib läbi mentorkogemuse uuringu, mis on aluseks järelduste tegemisel. Uuringus osalejad on mentorsuhtes olnud eelkõige töö kontekstis ning ka järeldused ja ettepanekud on ka tehtud töö kontekstis. Uuring koosneb ankeetküsitlusest menteedele, kus nad hindavad viiepalli Likert'i skaalal enda nõusolekut mentorsuhte kohta käivate väidetega, mis on jaotatud kolme kategooriasse: mentorsuhtega alustamine, mentorsuhte suhtlus ja mentorsuhte protsess. Uuringu tulemuste analüüsimiseks kasutas autor peamiselt korrelatsioonanalüüsi ja kirjeldavat analüüsi protsentide ja sagedustega.

Töö esimeses osas annab autor ülevaate mentorsuhte olemusest. Selles osas kirjeldatakse mentorsuhte olulisemaid mõisteid ning mentorsuhte kujunemist. Samuti toob autor välja varasemate uuringute ja teoreetilise käsitlemise põhjal, millised tegurid on seotud eduka mentorsuhte kujunemisega. Töö teises osas annab autor ülevaate empiirilisest uuringust, kus uuriti mentorkogemust ning teeb järeldused ja ettepanekud eduka mentorsuhte kujunemiseks tuginedes uuritud teaduskirjanduse allikatele ja läbi viidud uuringule.

Autor tänab vastajaid mahuka küsimustiku vastamise eest ning juhendajat sisuka koostöö eest. Samuti on autor tänulik, et nii pere kui ka ettevõtte meeskond suhtus mõistvalt autori ajakastusse lõputöö kirjutamise perioodil.

1. MENTORSUHTE KUJUNEMINE

1.1. Mentorsuhte olemus ja olulised mõisted

Alustades uue ametiga või tegevusvaldkonnaga on tarvis õppida selgeks uusi oskusi ning omandada vajalikke teadmisi, et täita seatud eesmärgid ning ülesandeid. Õppimiseks on erinevaid võimalusi – täienduskoolitused, e-loengud, raamatud jms. Hea võimalus on leida ka samas tegevusvaldkonnas juba kogenenum inimene ning paluda talt abi õppimisel. Tal on võimalus anda koolituse vormis teadmisi edasi, kuid mõjusam ja arendavam võib olla mentoriks olemine.

Mentorsuhte vajadus võib tekkida erinevates elu faasides tulenevalt kontekstist, keskkonnast ja vajadusest. Eby ja teised (2008, lk 367) tõid välja, et mentorsuhted jagunevad kolme erinevasse suunda: noorsoo mentorlus, akadeemiline mentorlus ja töökoha mentorlus. Noorsoo mentorluses on mentorsuhe hooliva täiskasvanu ning lapse või noore vahel. See on vajalik noorte emotsionaalse, isikliku, kognitiivse ja psühholoogilise arengu jaoks. Akadeemilises mentorsuhtes toetab õpetaja või õppejõud õpilast teadmiste omandamisel ning pakub suunda nii akadeemiliste murede kui ka isiklike murede lahendamisel. Töökohapõhine mentorlus leiab aset kindlas organisatsioonis eesmärgiga toetada mentee personaalset ja professionaalset arengut. Mentoriks võib olla mentee ülemus, keegi teine organisatsioonis või üldsegi isik väljastpoolt organisatsiooni. Üldiselt on mentorsuhted sarnased olenemata kontekstist. Edaspidi on käesoleva töö keskmes mentorlus, mis toimub töö kontekstis.

Üldiselt mõistetakse, et mentor peaks olema kogenenum valdkonnas, kus mentorsuhe on loodud. Bucki ja teiste (2008, lk 38–40) jaoks on mentorluse peamine roll võimaldada menteel õppida. Kaplan (2019, lk 118) tõlgendab enda jaoks mentorit kui toetajat, kes näitab menteele suunda, kuhu edasi liikuda. Atwater, Yu ja Joo (2018, lk 312) leidsid, et mentorluse eesmärk on aidata menteel mõista nende tugevusi ja nõrkusi, et avatud suhtluse tulemusena toetada nende arengut. Oma töös kogenud õpetajate mentorsuhete

uurimisel leidis Jewell (2010, lk 295), et oluline osa mentorsuhtest on suhtlusel, mille käigus aitab mentor menteel enda probleeme ja küsimusi lahti mõtestada. Mentorsuhte õnnestumiseks on oluline mõista konkreetsetes suhtes mentori ja mentee omavahelisi rolle ning suhtlust.

Mentoreid leiab nii töökohtade programmide kaudu kui ka avalikest võrgustikest. Igal juhul on aga tähtis valida sobiv mentor. Heal mentoril peaksid olema järgmised omadused:

1. Laialdane kogemus samas või sarnases valdkonnas;
2. Sarnane haridusvaldkond menteega;
3. Mentor on lahendanud väljakutseid, millega mentee saab suhestuda;
4. Positiivne ning avatud iseloom;
5. Usaldusväärne käitumine;
6. Võimeline kasutama erinevaid suhtlusviise;
7. Avatud menteelt õppimisele (McBurney, 2015; Oshinkale, 2019).

Ka noore täiskasvanu arengus võib mentor tähtsat rolli mängida. Mentor aitab kujuneda sotsiaalsetel suhetel ja emotsionaalsel toimimisel. Vestluste ja kuulamise kaudu aitab mentor arendada kognitiivseid oskuseid. Samuti toetab mentor positiivse enesepildi kujunemist. Seega toetades neid protsesse on mentoril suurem tõenäosus menteele rohkem mõju avaldada (Spiekermann *et al.*, 2020).

Üldiselt saab mentorluse jagada kaheks – formaalseks ning mitteformaalseks. Alleni ja teiste (2004) artikkel ei võrrelnud selles kontekstis mentorlusprogrammide kasumlikkust. Underhill (2006, lk 300) leidis, et mitteformaalsed mentorsuhted oli efektiivsemad ja kasulikumad kui formaalsed mentorsuhted. Mitteformaalsetes mentorsuhetes saab suhe alguse loomulikumalt. Mentor ja mentee valivad üksteist sarnaste huvide, tutvuste ja iseloomu põhjal. Kui mentor on mentee loomulikult valikul arvestanud võimekuse ja potentsiaaliga, siis on see mentorsuhe ka tulusam (Allen *et al.*, 2000, lk 2). Formaalses mentorsuhtes võivad kokku sattuda mentorid ja menteed, kes ei suhestu üksteisega ning kellel ei ole sarnaseid huvisid. Samuti võib menteede võimekus rohkem varieeruda (Bahniuk & Hill, 1998, lk 19; Lee *et al.*, 2000, lk 33).

Ka sool on mentorsuhetes roll. Kuratko ja teised (2020, lk 3) leidsid, et naissoost iduettevõtete asutajad on rohkem avatud mentorlusele kui meessoost asutajad. Kao ja teised (2014, lk 195) selgitasid, et inimesed, kes on mentorsuhtes, kus on erinevast soost inimesed, on vastupidavamad ehk tulevad paremini toime olukordades, kus peavad vastu seisma oluliste muutustega, väljakutsetega või riskidega.

Mentor aitab kiirendada ja toetada mentee arengut erinevates tegevustes. Üldiselt peaks mentor olema mentorsuhte valdkonnas varasema kogemusega ning juba lahendanud väljakutseid, millega mentee abi soovib. Oluline on mentori ja mentee vahel tekkiv side, mida toetavad sarnased huvid, kogemus ning mentori avatus. Hea suhte tekkimisele aitab kaasa ka, kui mentorsuhe on mitteformaalsemas kontekstis.

1.2. Mentorsuhte kujunemine ja tulemid

Kram (1983, lk 610) leidis, et mentorsuhted arenevad üksteisele järgnevates faasides, mis on toodud Tabelis 1. Alustamine toimub esimese 6 kuni 12 kuu jooksul. Selle aja jooksul mentor ja mentee tutvuvad ning kujundavad mentorsuhte ootusi. Arendamise faas võib kesta kaks kuni viis aastat. See on periood, mille jooksul mentorsuhe tugevneb ning on kõige tulusam. Eraldumise faasis saavutab mentee mentorist suurema iseseisvuse. Uuesti määratlemise faasis kujuneb mentori ja mentee suhtest pigem sõprus- või tutvussuhe.

Ensher ja Murphy (2010) kinnitasid, et Krami (1983) toodud etapid on olulised. Mentorsuhte algusfaasides olevad menteed töid palju vähem välja probleeme pühendumise ja vastupidamisega kui menteed, kes on hilisemas mentorsuhte faasis. Sarnased tulemused olid ka karjääri eesmärkidele ning riskile orienteeritusega. Erinevused mentorsuhte alguses ja hilisemates faasides olevate menteede vahel tulenevad mentorite kalduvusest anda vähem kritiseerivat tagasiside või vähem toetada riskantsemaid otsuseid. See muutub, kui mentee enda ennast mentori silmis tõestanud.

Tabel 1. Mentorsuhte etapid

Etapp	Etapi pikkus	Selgitus
Alustamine	6 kuud kuni aasta	Pannakse paika eesmärgid.
Arendamine	2 kuni 5 aastat	Peamine kasusaamise periood. Emotsionaalne side on kõige tugevam.
Eraldumine	6 kuud kuni 2 aastat	Mentee otsib autonoomsust. Emotsionaalne side nõrgeneb.
Uuesti määratlemine	Defineerimata ajapikkusega. Juhendamine lõpetatakse või jätkub piiramatult.	Mentorsuhe nõrgeneb ja vajalikkus väheneb. Võib asenduda sõprussuhtega.

Allikas: (Kram, 1983, lk 622)

McBurney (2015) toob välja olulised sammud eduka ja mõjusa mentorsuhte loomiseks. Esmalt tuleb luua mentori ja mentee vahel side. Selleks saab küsida avatud küsimusi, millega uurida mentee huvisid, kogemusi ja arvamusi. Kui poolte vahel on tekkinud side, siis tuleb täpsemalt selgitada ootusi mentorsuhtele, kuna need võivad erineda. On hea, kui mentor on piisavalt selge ja konkreetne oma ootustes, kuid on oluline ka, et ta laseb menteel enda soove selgitada ning võtab neid päriselt kuulda. Vastasel juhul võib tunda mentee ennast alla surutuna. Kui ootused mentorsuhtele on paigas, siis hakkab mentor jälgima ja hindama mentee tegevust. Samuti on oluline küsida avatud küsimusi, et mentee saaks seletada, missuguseid võimalusi ta probleemide lahendamiseks näeb või kuidas enda eesmäärke täita soovib. On oluline, et mentor oleks peamiselt kuulaja rollis ning ei jagaks koheselt soovitusi ja nõu, kuidas probleemidega tegeleda. Edasi tuleb seada konkreetseid eesmäärke põhinedes sellel, mida mentee on välja toonud. Üks olulisemaid mentori rolle on mentee vastutusele võtmine ning nende eesmärkide täitmise meelde tuletamine ja suunamine.

Üldistatult on mentorsuhte kujunemine kujutatud Joonisel 1. Nagu kõik suhted, siis ka mentorsuhe algab tutvumisega. Mentor ja mentee loovad isikliku sideme ning panevad paika mentorsuhte eesmärgi. Järgneb ootuste selgitamine, kus osapooled selgitavad üksteiste ootusi mentorsuhtele – suhtlusviis, kohtumiste regulaarsus ja muu. Seejärel jääb toimuma regulaarne suhtlemine mentori ja mentee vahel eesmärgi täitmiseks. Kui eesmärk on täidetud või osapooled otsustavad lõpetada suhtlemise, siis algabki mentorsuhte lõpetamine.



Joonis 1. Mentorsuhte kujunemine (Ensher & Murphy, 2010; Kram, 1983; McBurney, 2015)

Mentor aitab menteel enda valdkonnas leida võimalusi, millele muidu tal ligipääsu poleks. Seda saavutatakse teadmiste jagamisega, võimaluste kaardistamisega ning kontaktide loomisega. Mentor saab jagada teadmisi, mida on kogunud enda tööajaga samas valdkonnas. Laialdaste kogemuste tõttu saab mentor aidata ka menteel märgata võimalusi, mida ta hetkel ei näe. Lisaks saab mentor tutvustada menteele uusi kontakte, kellega ta muidu kokku ei puutuks. Pea igal suurte saavutustega isikul inimkonna ajaloos on olnud mingil hetkel mentor, kes neid toetas (Oshinkale, 2019).

Allen ja teised (2004) jagasid mentorluse kasulikkuse karjäärile kaheks – objektiivne kasu ning subjektiivne kasu. Peamised objektiivsed tegurid, mida uuriti olid töötasu, selle kasvamine ning ametikõrgendused. Subjektiivseteks teguriteks olid rahulolu karjääriga, seotus organisatsiooniga, töö efektiivsus, sama töökoha säilitamise soov ja ootused arenemiseks. Leiti, et mentorsuhtes osalenud töötajatel oli kõrgem töötasu ning neil oli toimunud rohkem ametikõrgendusi. Samuti leiti, et mentorsuhtes osalenud töötajad olid oma tööga rohkem rahul kui töötajad, kes ei olnud mentorsuhtes olnud. Seda kinnitasid ka Egan ja Song (2008, lk 355) ning Hartmann ja teised (2013, lk 2294). Lisaks täheldati menteede suuremat kavatsust jääda organisatsiooni, mille kontekstis nende mentorsuhe toimus.

Eby ja teised (Eby, Allen, *et al.*, 2008, lk 254) leidsid metanalüüsis, kus uurisid 116 artiklit, mis uurisid noorsoo, akadeemilisi ja töökoha põhiseid mentorsuhteid, et mentorlus on seotud järgmise kuue tulemiga:

1. Käitumisega seotud tulemid (mentee kiirem ja efektiivsem õppimine);
2. Suhtumistega seotud tulemid;
3. Tervisega seotud tulemid (parem vaimne tervis töökeskkonnas);
4. Sotsiaalsete suhetega seotud tulemid (suurem sidusus organisatsiooniga);

5. Motivatsiooniga seotud tulemid (suurem rahulolu tööga, mentee suurem motivatsioon);
6. Karjääriga seotud tulemid (selgemad tööalased eesmärgid) (Allen *et al.*, 2004; Eby, Allen, *et al.*, 2008; Egan & Song, 2008; Hartmann *et al.*, 2013; Underhill, 2006).

Mentorsuhtes olemine ning organisatsioonis mentorlusprogrammi olemasolu ei garanteeri, et mentorsuhtest tulenevad hüved saavutatakse. Organisatsioonis toimuva mentorprogrammi raames on oluline, et mentor ei tegeleks lihtsalt kontrollimisega, kas mentee vastab programmi nõuetele ja tingimustele. Mentor peab just tegelema eelkõige menteega suhtlemisega, mis tagab suurema võimaluse, et mentee jagab enda muresid ning tema probleeme arutatakse mentoriga (Solansky, 2010).

Mentorlus on kahesuunaline suhtlus ehk see ei ole ainult kasulik menteele, vaid ka mentorile. Ghosh ja Reio (2013, lk 106–115) leidsid, et sarnased subjektiivsed kasud on ka mentoril. Ka mentori oskused ja võimekus areneb mentorsuhtes olles. Samuti kasvab tema kindlustunne, kui näeb enda menteed arenemas. Mentorsuhte läbimine toetab mõlema poole suhtlusoskusi, mis on olulised ka väljaspool mentorsuhet (Buck *et al.*, 2008).

Mentorsuhe aitab tõsta soositud käitumist ning vähendada mittesootitud käitumist. Just noortega seotud mentorsuhetes on tihti keskmeks riskikäitumise, näiteks alkoholi ja tubaka kasutamise, vähendamine. Menteedel pigem kujunevad positiivsed suhtumised tegevuste osas, mida tehakse mentoriga koos. Lisaks võivad need tegevused suurendada seotust mentorsuhte kontekstiga, näiteks kooli või töökohaga. Mentorsuhe võib toetada ka mentee tervist, kui mentor on toeks näiteks töö- või koolistressiga toimetulekul. Tiheda suhtluse tõttu aitab mentorsuhe ka teiste sotsiaalsete suhete arendamisel. Usaldusliku suhte kogemine võib viia mentee positiivsete ootuste ja hoiakute arenemiseni ka teiste suhete osas. Eeskujuks olev mentor võib tõsta mentee motivatsiooni otsida arenguvõimalusi ning mentor saab aidata menteel seada saavutatavaid eesmäärke. Mentorsuhted toetavad ka karjääri edukust, kuna mentorid võivad edasi anda spetsiifilisi teadmisi ja ekspertkogemusi, mis toetavad mentee teadmiste ja oskuste arendamist. Lisaks ka toetavad mentorid võrgustamise oskuste arengut (Eby, Allen, *et al.*, 2008).

Mentorsuhetel on ka positiivne mõju nii mentee kui ka mentori vaimsele tervisele. Seda peamiselt ärevuse vähendamise tõttu. Toetavas mentorsuhtes on nii menteel kui ka mentoril võimalus jagada enda kogemusi, hirme, unistusi ja soove, mida teine pool saab reflekteerida ning mõista. Mentor saab jagada enda kogemusi ja lugusid, kuidas nendega toime tuli. Liikudes kõrgemale ametile võib kokkupuude teiste töötajatega väheneda ning mentoriks olemine madalamal positsioonil olevale töötajale annab võimaluse neid suhteid hoida (Eby, Allen, *et al.*, 2008; Gill *et al.*, 2018).

Mentorsuhe on kahepoolne võimalus õppida ja areneda, kuid ka võimalus ammutada motivatsiooni ning inspiratsiooni. Mentorsuhtes olemine on menteele mitmekülgsest kasulik – see tõstab nii töötasu, ametikõrgenduse võimalust kui ka rahulolu ning seotust töökohaga. Mentorsuhe töötab efektiivsemalt kui see on alguse saanud pigem loomulikult ehk mentoril ja menteel on ühised huvid, iseloom vms.

1.3. Mentorsuhete uurimine ning eduka mentorsuhtega seotud tegurid

Chen ja teised (2016) leidsid mentorluse uurimise meetodite uurimisel 28 erinevat meetodit, mida on erinevates valdkondades kasutatud. Enamik neist on väidete põhised ning Likert'i skaalat kasutavad küsimustikud, kus kasutatakse faktoranalüüsi. Paljud toodud instrumendid ei olnud aga avalikkusele kättesaadavad. Autor tutvus mainitud meetoditega ja valis analüüsimiseks kolm meetodit, milles kasutatavad küsimustikud olid potentsiaalselt toeks käesoleva töö empiirilise osa korraldamiseks.

MPQ (*Mentorship Profile Questionnaire*) ja MES (*Mentorship Effectiveness Scale*) (Berk *et al.*, 2005, lk 671) on meetodid, mille eesmärk on kirjeldada mentorsuhet ja hinnata mentorsuhte efektiivsust. Mõlemad meetodid on loodud John Hopkinsi Ülikooli teadlaste poolt samas ülikoolis mentorluse uurimiseks. Uurimisgrupp lõi need meetodid, kuna olemasolevad olid mõeldud konkreetsete mentorprogrammide hindamiseks, kuid mitte üldiselt mentorluse kirjeldamiseks ning hindamiseks.

MPQ meetod kirjeldab mentee perspektiivist mentorsuhte oodatud tulemit ning omadusi. Selles annab mentee ülevaate mentorsuhte olemusest, defineerib mentori rolli, suhtlustiheduse ja vormi ning mentorsuhte tugevused ja nõrkused. MES hindab mentee

perspektiivist mentori käitumist 12 väite põhjal, mille antakse hinnang 6-punktilisel Likert'i skaalal. Väited koostati tuginedes mentorile ootuspäraste käitumismustrite ja vastutuste põhjal. MPQ ja MES kasutati koos konkreetsete mentorite ja mentorsuhte hindamiseks, kus võrreldi mentoreid ühe väite vastuste raames või MES osa tervikuna. Kusjuures, tervikuna hinnates liidetakse eraldiseisvate väidete hinnangud kokku ning maksimaalne tulemus on 60 punkti.

Teiseks valis autor CLIM (*Collaboration for Leadership and Innovation in Mentoring*) meetodi (Smith *et al.*, 2021, lk 5). Meetod on loodud meditsiinivaldkonna doktorantide mentorkogemuse kvantifitseerimiseks. CLIM koosneb 44-st küsimusest, millele vastatakse 5-punktilisel Likert'i skaalal, kus väikseim arv tähendab täielikku mittenõustumist väitega ning suurim arv tähendab täielikku nõustamist väitega. Küsimustiku väited võtavad kokku mentorsuhte erinevad tahud mentee perspektiivist mentorsuhte ning mentori kohta: suhtlemine, suhtumine, tulemuslikkus. Küsimustik on algselt koostatud õenduse doktorantide mentorprogrammi oluliste osade kvantifitseerimiseks, kuid seda soovitatakse ka üldiselt mentorsuhte hindamiseks.

Kolmandaks valis autor NMES (*Negative Mentoring experience scale*) (Eby, Durley, *et al.*, 2008, lk 373) küsimustiku, mille eesmärk on mõõta mentorite negatiivseid kogemusi mentorsuhtes. Küsimustik jaguneb kolmeks osaks ning kõik küsimused on toodud välja lisas 3. Esimeses osas uuritakse mentee tulemuslikkusega seotud probleeme (*Protégé performance problems*), milleks on mentee mitteootuspärane tulemuslikkus, mentee soovimatus õppida ja mure, et mentee ei saa töötada ennast hävitava käitumise tõttu. Teises osas suhtlemisega seotud probleeme (*Interpersonal problems*), milleks on mentee-mentor konfliktid, mentee muljete haldamine, mentee allaheitlikkus ja suhte hääbumine. Kolmandas osas uuritakse destruktiivseid suhtemustreid (*Destructive relational patterns*), milleks on usalduse lõhkumine, mentee ära kasutamine, mentee saboteerimine, kadedus ja mentee ahistamine. Kategooriad on võetud Scandura (1998) varasemast samateemalisest uuringust, mida töö autor ka teoreetilises osas käsitles.

Küsimustikus on kokku 36 Likert'i viiepalli skaalal küsimust. Tulemusi analüüsiti faktoranalüüsiga. Uuringus leiti, et negatiivsed kogemused on positiivsetest distinktiivselt erinevad. Toetudes sotsiaalse vahetuse teooriale (*social exchange theory*) (Emerson, 1976, lk 340) leidsid uuringu autorid, et mentorid võivad mentorsuhte

probleemide reageerida psühholoogilise ja karjäärialase toetuse vähendamisega. Samuti võivad vähendada mentorid aega, mida nad mentorsuhtesse panustavad.

Uurides ainult lähedaste suhete positiivseid külgi võib luua nendest suhetest moonutatud ning ebarealistliku arusaama. Seda kinnitasid ka Eby ja teised (2000) mentorsuhete kohta. Negatiivsete kogemuste mitteamutamisel soodustatakse arusaama kujunemist, kus negatiivsed kogemused on suhte ebaloomulik osa, kuid reaalsuses on see vajalik ning loomulik. Uuringud inimeste vahelise tõmbe ja sarnasuse (Clore, 1986; Tsui & O'Reilly, 1989) ja mitmekesiste mentorsuhete (Ragins, 1997, lk 501) toovad välja kolm peamist olukorda, millal tekivad mentee ja mentori vahel probleemid:

1. mentoril ja menteel on tunduvalt erinevad taustad;
2. mentori ja mentee suhtumised, väärtused ja uskumused on tunduvalt erinevad;
3. mentee on mentori otseses alluvuses.

Eby ja McManus (2004) analüüsisid 103 erineva mentori kogemusi. Nad leidsid, et enim levinum probleem mentori perspektiivist mentorsuhtes oli menteega töötamine, kes ei ole valmis õppima või ei vasta mentori ootustele. Seda illustreerivad ka uuringute tulemused, mis väidavad, et mentorile on atraktiivne mentee, kes näitab välja positiivset suhtumist õppimise suhtes, on motiveeritud tegutsema ning demonstreerib valdkonnas kompetentsi (Allen *et al.*, 2000a; Allen & Poteet, 1997).

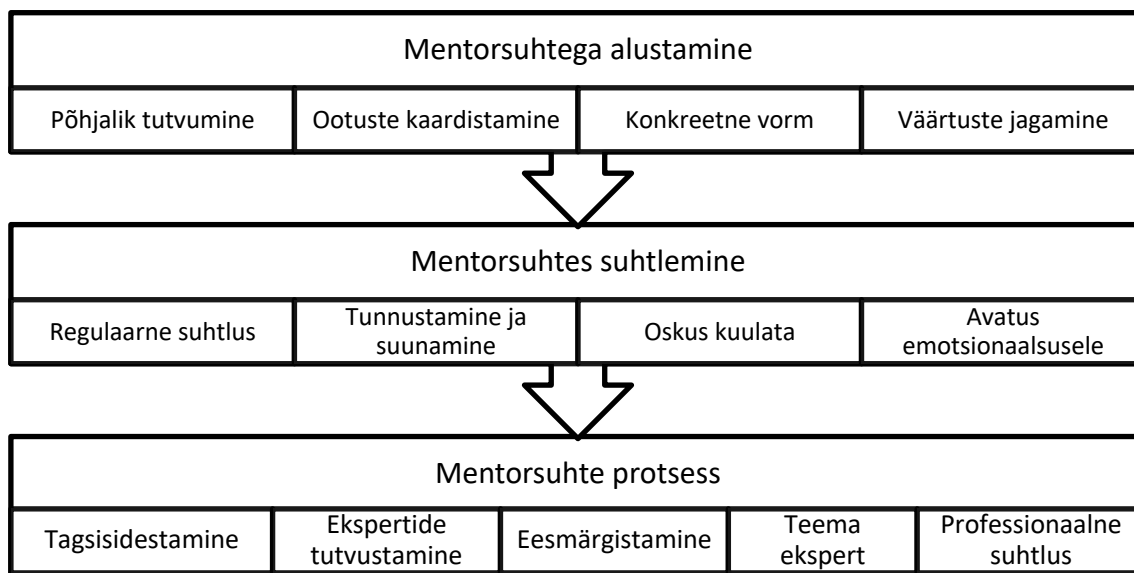
Teine Eby ja McManuse poolt leitud probleemide kategooria on seotud ebatõhusate suhetega. Sellega on seotud konfliktid ning lahkarvamused; heatahtlik petmine; valetamine ja petmine; mentee allaheitlikus; mentee soovimatus tegeleda probleemidega, mis segavad mentorsuhet. Viimane probleemide kategooria on seotud negatiivsete kogemustega mentorsuhtes. Nendeks võivad olla mentee ära kasutamine ja egomaania; pahatahtlik petmine ja valetamine; mentee saboteerimine; mentee ahistamine; mentee kadedustunne (Kram & Ragins, 2012).

Mentor on mentorsuhte dünaamikas tugevamal positsioonil ning seetõttu tundub ebatõenäolisem, et mentee võiks mentorsuhet ära kasutada mentori arvelt (Scandura, 1998). Mentee võib mentorsuhte loomisel motiveerida peale enda karjääri edendamise kõrval aktiivselt nurjata kellelgi teise võimalusi enda karjääri edendamisel. Samuti võivad

menteed käitunud enesekeskselt või egomaniakaalset, mis võib mentee suhtes pahameelt või viha tekitada. Samuti võivad menteed olla nii hea- kui ka pahatahtlikult petlikud. Pahatahtlik petmine on soov teist inimest kahjustada, mis on tavaliselt motiveeritud kättemaksu soovist ja vihast, kuid heatahtlik petmine ei hõlma soovi teisi kahjustada, vaid ainult enda heaolu parandada (Buller & Burgoon, 1993).

Eby ja teised (2000) uurisid menteede negatiivseid kogemusi mentorsuhtes. 14% uuringutes osalejatest tõid välja, et nende mentor oli manipuleeriv ning väärkasutas enda positsioonist tulenevat võimu. 13% vastanutest tõdes, et tema mentoril puudusid mentoriks olemise oskused. Peamine negatiivne kogemus, mida märkisid 16% uuringus osalejatest, oli mentee hooletusse jätmine mentori poolt. Võrreldes teiste negatiivsete kogemustega on mentee hooletusse jätmine suhteliselt vähe tähtis, aga sellel võib olla tuntav pikaajaline mõju.

Järgneval joonisel 2 on toodud erinevate allikate sees esile kerkinud tegurid, mis mõjutavad mentorsuhte kujunemist. Tegurid on vastavalt eeltoodud mentorsuhte kujunemise protsessile jaotatud kolme kategooriasse.



Joonis 2. Olulised tegurid mentorsuhte kujunemisel (Allen *et al.*, 2000b, 2004; Allen & Poteet, 1997; Buck *et al.*, 2008; Buller & Burgoon, 1993; Eby, Allen, *et al.*, 2008; Eby, Durley, *et al.*, 2008; Eby *et al.*, 2000, 2006; Eby & Lockwood, 2005; Eby & McManus, 2004; Ensher & Murphy, 2010; Kaplan, 2019; Kram & Ragins, 2012; Ragins, 1997)

Buck ja teised (Buck *et al.*, 2008) toovad välja vajalikud tegurid efektiivse mentorsuhte loomiseks:

- Mentorsuhtes olevatel isikutel peab olema võimalik tihti üksteisega kokku puutuda;
- Mentorid peavad arendama enda suhtlusoskuseid, et mentee poolehoid võita;
- Mentorsuhte toimimiseks on vajalik üksteise usaldamine;
- Edukate vestluste pidamiseks on oluline osata ka kuulata;
- Mentor peab arvestama, et on menteele eeskujuks ning näitama talle ette vajalikku käitumist.

Eeltoodule lisab Kaplan (2019, lk 116–124) juurde reageerimisvõime, ajakulu ja siiruse. On oluline, et mentor vastaks ja reageeriks menteele piisava aja jooksul ehk ei jätaks menteed liialt kaua teadmatuses ootama. See loob olukorra, kus mentee saab tunda, et mentor väärtustab tema aega ning õigel ajal olemas. Samuti peavad nii mentor kui ka mentee arvestama, et mentorsuhe võtab aega, et õitseda. Lisaks peab oskama mentor rääkida menteelega keerulistel ja emotsionaalsetel teemadel, näiteks tooma välja tema puudusi menteed kogemata solvamata.

Ensher ja Murphy (2010, lk 1–13) leidsid, et mentorpaarides, kus on koos eakaaslased, esineb vähem probleeme suhtlemisega. Seda just võrreldes traditsioonilise mentorpaariga, kus mentor on vanem. Samaelised mentorid pakuvad menteedele rohkem psühhosotsiaalset kui instrumentaalset abi võrreldes traditsioonilise mentorlusega. Eakaaslastest mentorid on rohkem aktsepteerivamad ning on väiksem oht suhtlusprobleemideks. See on eelkõige kasulik just menteele, kes on esimest korda omandamas mentorsuhte kogemust. Kui aga mentee on enamasti olnud mentorsuhtes enda eakaaslastega, siis võib see traditsioonilisema mentorsuhte keerulisemaks muuta.

Efektiivse mentorsuhte loomiseks on seega vaja täita mitmeid erinevaid kriteeriumeid, mis on toodud ka joonisel 2 (vt lk 16). Ei piisa sellest, et mentoril on valdkonnas laialdane kogemus. Tähtsad on ka mentori sotsiaalsed oskused ning mentorsuhte struktureeritus. Mentor ja mentee peavad saavutama omavahel usaldusliku sideme. Selleks on oluline, et mentor oskab lisaks hästi info edastamisele ka menteed kuulata ja mõista.

2. MENTORKOGEMUSE UURING JA ANALÜÜS

2.1. Mentorkogemuse uuringu metoodika

Läbiviidud uuringu eesmärk on tuvastada, kas joonisel 2 (vt lk 16) esile toodud tegurid on seotud menteede hinnanguga, kas nad jäid mentorsuhte tulemusega rahule ning kas mentorsuhe täitis seatud eesmärgi. Uuring koosnes demograafilistest küsimustest, 40 väite hindamisest viiepallilisel Likert skaalal ning kahest avatud tekstiga küsimusest õnnestumiste ja väljakutsete kohta mentorsuhtes. Küsimused olid jaotatud kolme kategooria vahel: mentorsuhte alustamisega seotud küsimused, mentorsuhte suhtlusega seotud küsimused ja mentorsuhte protsessiga seotud küsimused. Analüüsi käigus leidis autor väidete ning rahulolu ja eesmärgi täitmise hinnangu vahelised korrelatsioonid.

Andmete kogumiseks jagas autor uuringukutset organisatsioonides, ettevõtetes ning võrgustikes, millega ta seotud on. Hinnanguliselt jõudis uuringukutse 1500 inimesi. Uuringule vastasid 49 inimest. Tabelis 2 on toodud käesoleva lõputöö uuringu andmete kogumise- ja analüüsimetodid.

Tabel 2. Lõputöö uuringu andmete kogumise- ja analüüsimetodid

Andmekogumine	Läbiviimise aeg	Üldkogum	Vastajaid	Analüüsimetodid
Ankeetküsitlus Google Forms keskkonnas menteede juhuvalimile	Aprill 2022	Mentorsuhtes osalenud menteed	Juhuvalimi alusel 49 vastajat	Korrelatsioonanalüüs, demograafiliste arvarakteristikute ülevaade, kirjeldav analüüs protsentide ja sagedustega

Tabelis 2 on toodud uuringu andmete kogumise- ja analüüsimetodid. Andmekogumise meetodiks valis autor ankeetküsitluse, kuna oli tarvis saada mahult palju vastuseid laialt sihtrühmalt. Ankeetküsitluse keskkonnas valis autor Google Forms, kuna see on autorile

varasemalt tuttav keskkond. Statistilist analüüsi teostas autor JASP programmiga, mis on vabavaraline statistilise analüüsi programm (JASP Team, 2022).

Küsimustiku koostamisel valis aluseks autor MES ja CLIM küsimustikud, mida tutvustati lähemalt peatükis 1.3 ja mis keskenduvad mentorsuhte efektiivsuse mõõtmisele (MES küsimustik) ja hõlmavad erinevaid tahke (suhtlus, usaldus, tunnustamine) mentorsuhtest (CLIM küsimustik). Kuna CLIM küsimustik on sõnastatud doktoriõppe põhiselt, siis oli vajalik see sõnastada ka laiemalt ning eemaldada osad, mis on asjakohased ainult doktoriõppes. Tuginedes eelnevalt tutvustatud küsimustikele ja teoreetilisele osale koostas autor küsimustiku, kus menteed vastasid Likert'i viiepunktilisel skaalal väidetele mentorsuhte enda mentorsuhete kohta. Hinnang üks tähendab, et vastaja ei ole väitega üldse nõus ja hinnang viis, et vastaja on täiesti nõus. Küsimuste ülevaade on toodud tabelis 3 ning küsimused koos vastuste variantidega lisas 1. Selline lähenemine annab võimaluse saada mentee hinnang erinevatele mentorsuhte tahkudele.

Toetudes joonisele 2 (lk 16) on küsimustik jaotatud kolmeks kategooriate osaks: mentorsuhte alustamisega seotud küsimused, mentorsuhte suhtlusega seotud küsimused ja mentorsuhte protsessiga seotud küsimused. Kategooriad on seotud joonisega 2. Alustamisega seotud küsimustega keskendutakse mentorsuhte alguses olulistele osadele, milleks on väärtused, ootused, eesmärgid ja üksteise tundmaõppimine. Mentorsuhte suhtlusega seotud küsimustega keskendutakse suhtlemise korraldusele, sisule ja kvaliteedile. Mentorsuhte protsessiga seotud küsimustega keskendutakse mentorsuhte korraldusega ja tulemusega seotud küsimustele.

Tabel 3. Mentee ankeetküsimustiku kategooriad

Küsimuste numbrid	Osa ja kood	Kategooria
1-5	Demograafia	Demograafilised andmed
6-12	Esimene osa, tähis A	Mentorsuhte alustamisega seotud küsimused
13-31	Teine osa, tähis S	Mentorsuhte suhtlusega seotud küsimused
32-43	Kolmas osa, tähis P (tulemused tähis T)	Mentorsuhte protsessiga seotud küsimused

Uuringu analüüsimisel analüüsis autor väidete seoseid mentorsuhte hinnatud rahulolu ning eesmärgi täitmisega korrelatsioonanalüüsiga, mis näitab ainult seose olemasolu ja suunda, aga ei põhjenda selle olulisust. Saame aga eeldada, et esmalt on toimunud olukorrad, mida vastaja hindab ning alles mõne aja pärast on tekkinud tulemus. Peab arvestama, et seose tekkimisel võib mängida rolli ka mingi kolmas tegur, mis ei ole selle uuringu raames nähtav.

Autor leidis väidete ja tulemuste hinnangute vahel Spearmani korrelatsioonikordajad kasutades JASP statistikatarkvara. Autor kasutas just Spearmani korrelatsiooni kordajad, kuna Likert'i skaalat saadavad andmed ei ole normaaljaotusega, vaid on järjestatud. Spearmani korrelatsioonikordaja on sarnane lineaarse Pearsoni korrelatsioonikordajaga, kuid arvutamisel kasutatakse tunnuse toorväärtuste asemel astakuid ehk järjekorranumbreid (Rootalu, 2014).

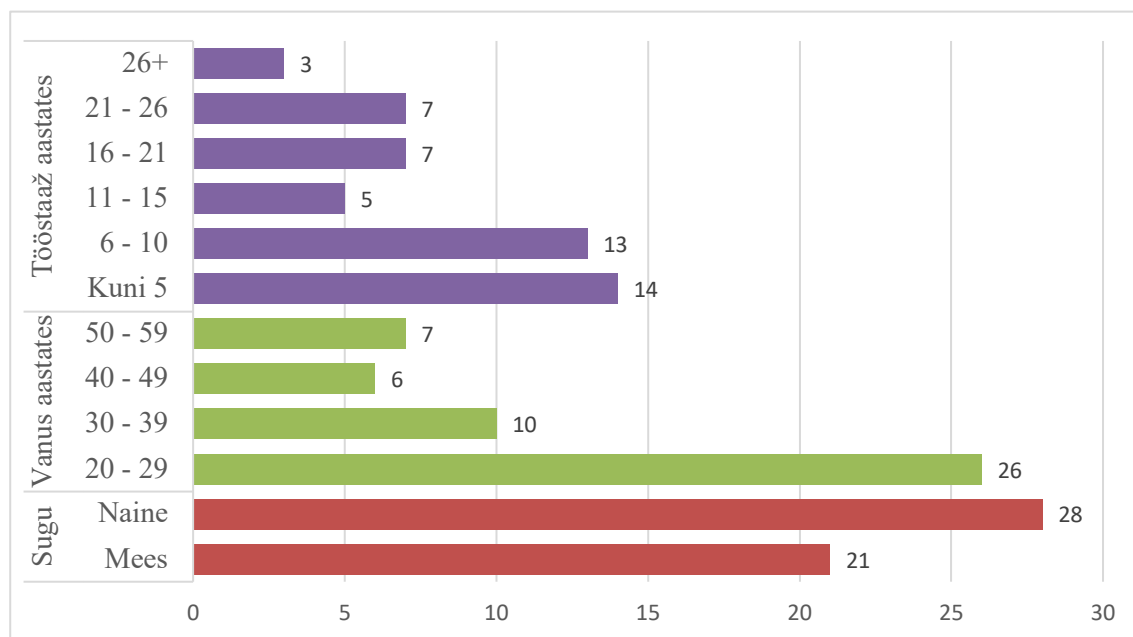
Viiepalliskaalal põhinevate küsimuste analüüsi tegemise jaoks kasutab autor väidete gruppide keskmisi hinnanguid. Kuna küsimustikus on kasutusel nii jaatavad kui ka eitavad väited, siis korrelatsioonianalüüsi tegemise jaoks oli tarvis kõik väited pöörata samapidiseks. Autor pööras eitavad väited ümber jaatavateks.

2.2. Uuringu tulemuste ülevaade ja analüüs

Käesolevas alapeatükis esitatakse mentorkogemuse uuringu tulemused mentorsuhte kujunemisel oluliste tegurite ning rahulolu ja eesmärgitäitmise hinnangu üle. Kvantitatiivsed tulemused on illustreeritud autori koostatud joonistega.

Esmalt tuuakse välja küsimustikule vastanute demograafiline ülevaade ning kogutud arvandmete ülevaade on tabelis 4 ja joonisel 3. Mentorkogemuse uuringu küsimustikule vastas kokku 49 mentorluse kogemusega vastajat, kellest 28 olid naised ja 21 mehed. Keegi ei jätnud enda sugu avaldamata.

Jooniselt 3 selgub, et enamik vastajaid olid vanusevahemikus 20–29 (26 vastajat) Järgnevates vanusgruppides on vastajate 10 või vähem. Käesoleva uuringu puhul on selge, et vastajad olid pigem nooremad ning keskmine vanus oli 33.



Joonis 3. Uuringus osalejate demograafiliste andmete ülevaade (n=49)

Võrreldes vastajate sugu ja vanust, selgub, et vanusegrupis 20–29 olid 14 vastajat naised ning 12 vastajat mehed. Vanusegrupis 30–39 olid kaheksa vastajat mehed ning kaks vastajat naised. Vanusegrupis 40–49 olid viis vastajat naised ning üks vastaja mees. Vanusegrupis 50–59 oli olid kõik seitse vastajat naised. Kõige vanem vastaja naiste seas oli 59 ja meeste seas 41. Kõige noorem vastaja naiste seas oli 21 ja meeste seas 20.

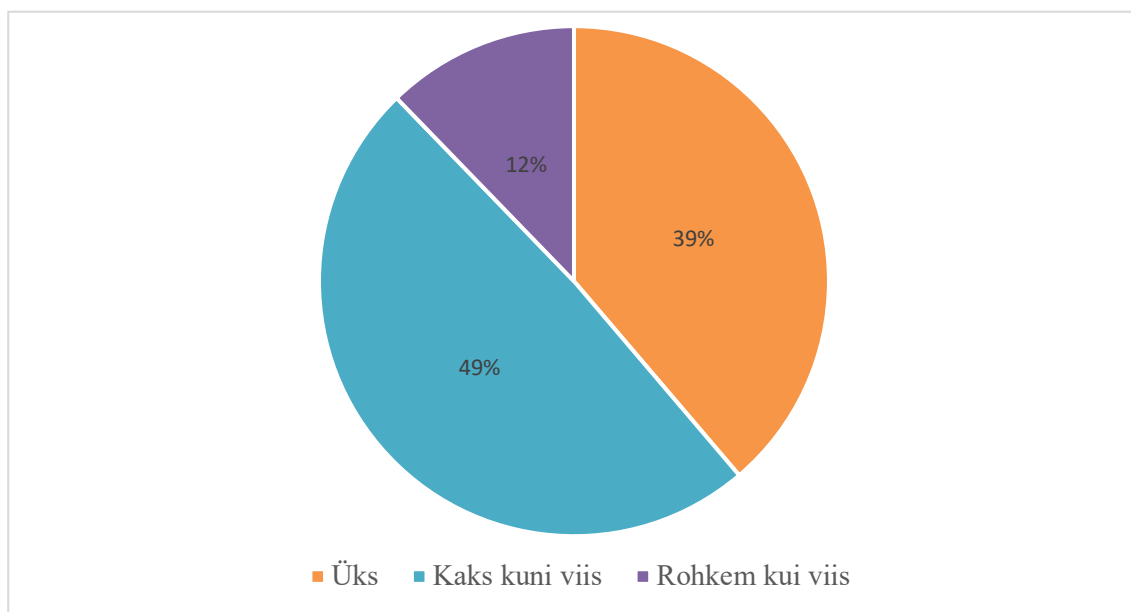
Tabel 4. Uuringu osalejate demograafiliste arvarakteristikute ülevaade

	Vanus aastates				Tööstaaž aastates				Mentorsuhete arv			
	K	SD	Min	Max	K	SD	Min	Max	K	SD	Min	Max
Mehed	29,95	5,68	21	41	10,14	6,69	3	25	2,95	2,58	1	10
Naised	35,21	13,24	20	59	13,93	9,26	2	31	3,25	5,56	1	30
Kokku	32,96	10,91	20	59	12,31	8,39	2	31	3,12	4,49	1	30

K – Keskmine; SD – Standardhälve

Vastajate keskmine tööstaaž aastates on 12.31 aastat. Võrreldes tabeli 4 põhjal vastajate sugu ning tööstaaži, siis selgub, et keskmiselt oli tööstaaž kõrgem naistel, kuid ka vastuste hajuvus oli tunduvalt suurem, mida näitab standardhälve 9.26 võrreldes meeste 6.69. Viimane tähendab, et naiste vastused erinesid keskmisest vastusest rohkem kui meeste omad.

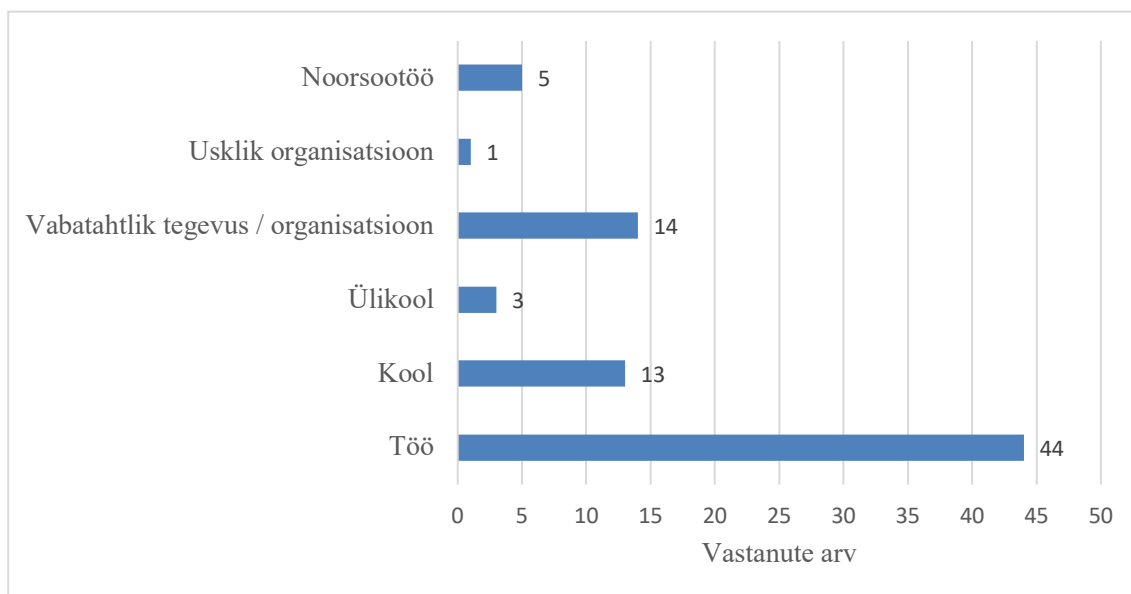
Autor palus ka jagada, mitmes mentorsuhtes vastaja on osalenud. Keskmiselt on vastaja olnud kolmes mentorsuhtes, kuid keskmist arvu tõstavad üksikud vastajad, kellel on mitmeid mentorsuhteid olnud. Kõige väiksem suhete arv oli üks ning suurim 30. Jooniselt 4 selgub, et peaaegu pool uuringule vastajatest (49%) on olnud kahes kuni viies mentorsuhtes.



Joonis 4. Uuringus osalejate mentorsuhete arvu jaotus (n=49)

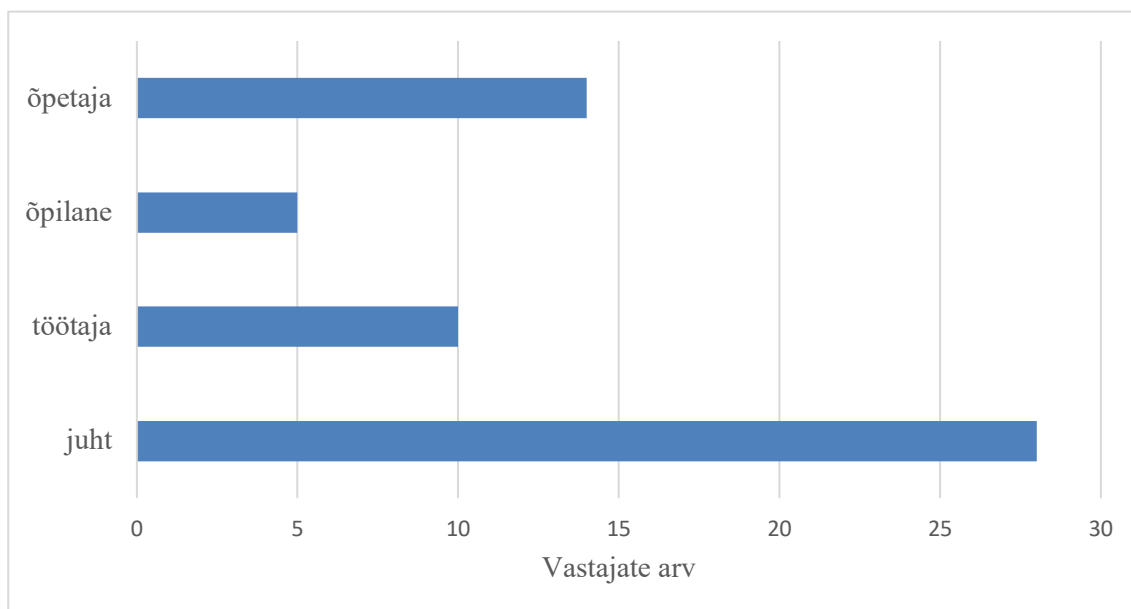
Võrreldes vastajate sugu ja mentorsuhete arvu on näha, et meestel (2.95) on keskmiselt vähem mentorsuhteid olnud kui naistel (3.25), kuid mitte oluliselt. Autor jättis siin kõrvale ühe vastaja, kelle mentorsuhete arv (30) võrreldes teistega oli ekstreemselt erinev. Vastajate mentorsuhete arvu standardhälve oli aga rohkem kui kahekordselt erinev, meestel 2.58 ja naistel 5.56, mis tähendab, et naistel oli ka mentorsuhete arv hajusam.

Järgneval joonisel 5 on kujutatud millistest kontekstides vastajad mentorsuhtes olnud on. Vastajad said valida mitut erinevat konteksti. On selgelt näha, et peamiselt on uuringus osalejad olnud mentorsuhtes töökontekstis. See kinnitab autori eesmärki teha järeldused ja ettepanekud just töö kontekstis toimuvale suhtele. Järgmiselt on enim valitud kontekstiks kool ning vabatahtlik tegevus või organisatsioon.



Joonis 5. Uuringus osalejate mentorsuhete kontekst (n=49)

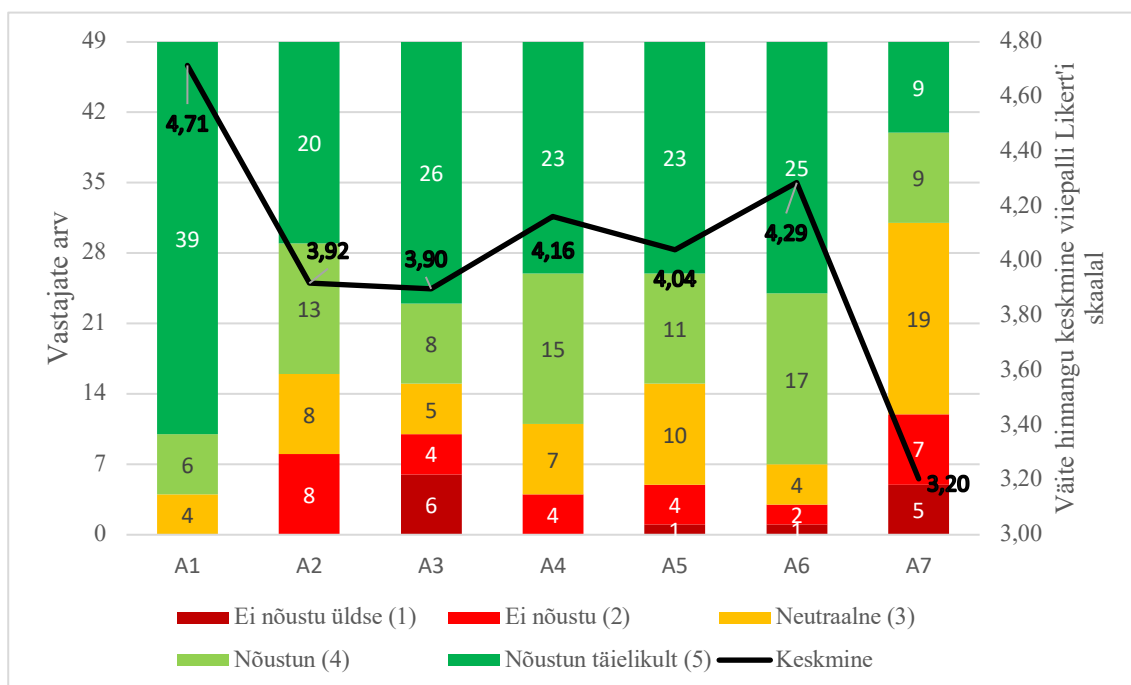
Autor uuris ka, mis on peamine ametikoht, millel vastajad on mentorsuhtes olnud. Küsimusele said vastajad vastata vaba lühikese tekstina. Joonisel 6 on esitatud üldistatult, millistel ametikohtadel on uuringus osalejad mentorsuhtes osalenud, kusjuures ühel vastajal võis olla mitu erinevat ametikohta esile tõstetud. On näha, et valdav enamus on mentorsuhtes olnud ametikohal, mis on seotud juhtimisega.



Joonis 6. Uuringus osalejate ametikoht mentorsuhte ajal (n=49)

Küsimustiku järgmises osas uuris autor vastajate hinnanguid mentorsuhtega alustamise kohta (vt joonis 7). Kokku oli esimeses osas seitse väidet, millega nõustumist hindas vastaja viiepalli Likert'i skaalal. Küsimused on toodud Lisas 1. Tulemuste tutvustamisel kasutab autor küsimuste koode. Esimese osa küsimused on märgistatud tähega „A“ ning vastava küsimuse numbriga.

Uuringu esimeses osas andsid enamik vastajaid kuuest väitest seitsmele pigem nõustuva hinnangu. Esimese kuu väite keskmine hinnang oli 4 lähedal. Ainult väite "Mentorsuhet alustades tutvusin mentoriga põhjalikult (huvid, hobid, haridus, töökogemus, perekond)" (A7) kohta oli madalam hinnang, keskmiselt 3.2 ehk pigem mittenõustuv.



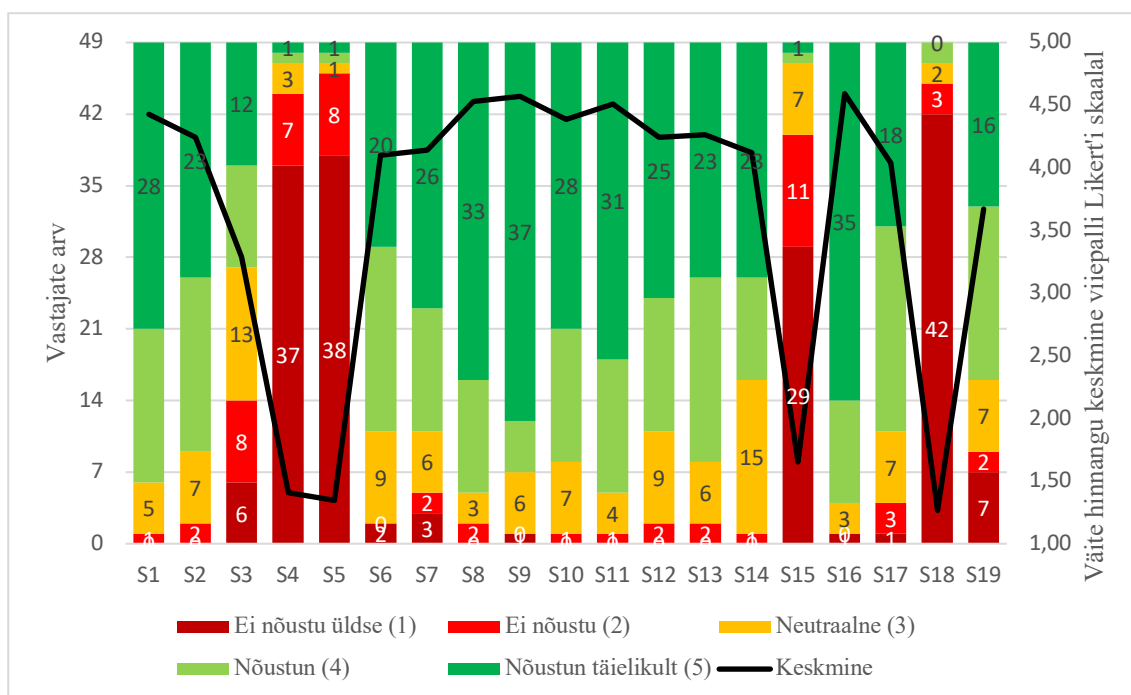
Joonis 7. Vastajate hinnang mentorsuhte alustamisega seotud väidetega nõustumisel (n=49)

Pea kõik uuringus osalejad astusid mentorsuhtesse vabatahtlikult. Ainult 4 jäid väite "Astusin mentorsuhtesse vabatahtlikult" (A1) hindamisel neutraalseks. Samuti on enamik vastajaid mentorsuhet alustades pannud paika mentorsuhte eesmärgi ning leppinud kokku konkreetse suhtluskorra. Enamik uuringus osalejaid nõustusid, et jagasid mentorsuhte alguses mentoriga ootusi ning väärtusi.

Esimeses osas oli kõige vähem nõustuvaid hinnanguid väitele "Mentorsuhet alustades tutvusin mentoriga põhjalikult (huvid, hobid, haridus, töökogemus, perekond)" (A7) ehk

võib öelda, et uuringule vastanud pigem ei tutvunud mentorsuht alustades mentoriga põhjalikult.

Küsimustiku teises osas uuris autor vastajate hinnanguid mentorsuhte suhtluse kohta (vt joonis 6). Kokku oli teises osas 19 väidet, millega nõustumist hindas vastaja viiepalli Likert'i skaalal. Küsimused on toodud Lisas 1. Tulemuste tutvustamisel kasutab autor küsimuste koode. Teise osa küsimused on märgistatud tähega „S“ ning vastava küsimuse numbriga. Vastuste üldised arvkarakteristikud on toodud tabelis 8.



Joonis 8. Vastajate hinnang mentorsuhte suhtlusega seotud väidetele (n=49)

Valdav enamus andis väitele "Suhtlesin mentoriga regulaarselt" (S1) nõustuva hinnangu. Seda toetab ka küsimustiku esimesest osast välja tulnud hinnang, et enamik leppisid mentoriga kokku konkreetse suhtluskorras. Väidete "Mu mentor oli kättesaadav" (S8) ja "Mu mentor vastas mu küsimustele piisava aja jooksul" (S11) keskmine hinnang oli 4.5. Seega järeldab autor, et uuringus osalejad olid mentorsuhtes, kus toimus regulaarne suhtlus mentori ja mentee vahel.

Osa küsimustiku teises osas olevatest väidetest hindasid mentori ja mentee sobivust mentee vaatenurgast. Väite "Mina ja mu mentor ei sobinud kokku" (S5) keskmine hinnang oli 1.35, millest võib järeldada, et enamik vastanutest hindas, et sobisid enda

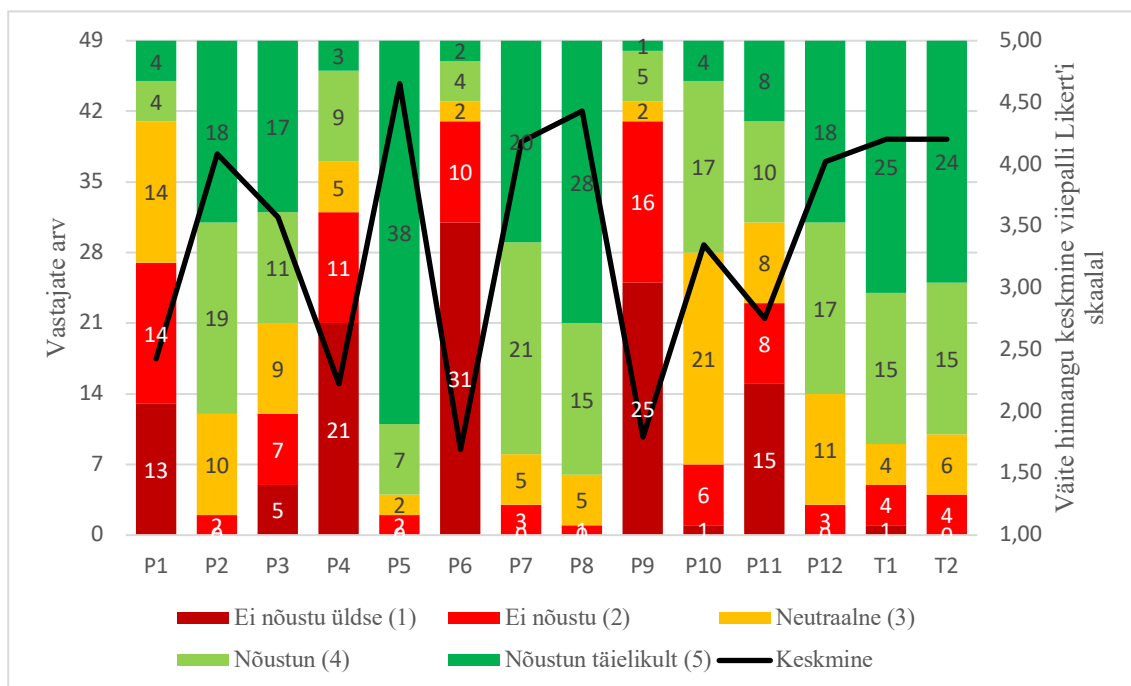
mentoriga kokku. Väitele "Minul ja mu mentoril olid omavahel sobivad iseloomud" (S6) andsid vastajad keskmiselt hinnanguks 4.6, mis toetab seda järeldust. Selle lisab veelgi toetust väite "Olime mentoriga tihti piisavalt erinevatel arvamustel, et me ei saanud koostööd teha" (S4) keskmine hinnang 1.41 ehk enamik ei olnud selle väitega nõus. 78% vastajatest hindas, et nad teadsid, mida mentor nendest ootas.

Enamik vastanud menteesid hindas, et nende mentor tunnustas neid edusammude tegemisel. Ainult kaks vastajat andsid vastava väitele negatiivse hinnangu ning seitse jäid neutraalseks. Selgus aga, et ainult 67% andsid nõustuva hinnangu enda arengu arutamise kohta. Samuti näitab väite "Mu mentor julgustas mind ennast arendama" (S9) keskmine hinnang 4.57 ja väite "Mu mentor julgustas mind mugavustsoonist välja astuma" (S13) keskmine hinnang 4.27, et mentorid julgustasid uuringutele vastanud menteesid ennast arendama ja mugavustsoonist välja astuma.

Töö esimest osast selgus, et usaldus on eduka mentorsuhte kujunemiseks oluline osa. Küsimustiku teises osas on ka osad väited usaldusega seotud. Väitele "Ma jagasin mentoriga isiklike probleeme" (S3) andsid 22 vastajat nõustuva vastuse ning 14 mittenõustuva. 13 jäid hindamisel neutraalseks. Seega veidi vähem kui pooled uuringule vastajad ei jaganud enda mentoriga isiklike probleeme. Väite "Ma tundsin ennast mugavalt, kui pöördusin mentori poole murede ja küsimustega" (S7) keskmine hinnang 4.14 ja väite "Ma tundsin ennast mugavalt, kui ei ole enda mentoriga nõus" (S19) keskmine hinnang 3.67 näitavad aga, et kui üldiselt pöörduti mentori poole muredega või ei oldud mentoriga nõus, siis tundsid menteed ennast mugavalt. 92% vastajatest hindasid, et said enda mentoriga suhelda konfidentsiaalselt. Samuti hindasid 92% vastajatest, et nende mentor ei ole nendega ebaviisakalt käitunud.

Nagu üldiselt elus, siis ka mentorsuhtes on pühendumine oluline, et tagada positiivset tulemust. Väitele "Ma suhtusin mentorsuhtesse pühendumusega" (S12) andsid 38 ehk 80% vastajatest nõustuva hinnangu. Väitele "Mu mentor ei suhtunud mentorsuhtesse pühendumusega" (S15) andsid 81% vastajatest mittenõustuva hinnangu. Ehk menteed hindasid nii ennast kui mentorit mentorsuhtesse pühendunuks. Seda toetab ka väite "Mu mentor vastas mu küsimustele põhjalikult" (S10) keskmine hinnang 4.51 ehk valdav enamus hindas, et sai mentorilt üldiselt põhjaliku vastust.

Küsimustiku kolmandas osas uuris autor vastajate hinnanguid mentorsuhte protsessiga seotud väidete kohta (vt joonis 7). Kokku oli teises osas 12 väidet, millega nõustumist hindas vastaja viiepalli Likert'i skaalal. Kusjuures, 2 viimast väidet olid seotud mentorsuhte tulemusega. Küsimused on toodud Lisas 1. Tulemuste tutvustamisel kasutab autor küsimuste koode. Kolmanda osa protsessiga seotud küsimused on märgistatud tähega „P“ ning vastava küsimuse numbriga. Mentorsuhte tulemusi hindavad väited on märgistatud tähega „T“ ja vastava numbriga. Vastuste üldised arvkarakteristikud on toodud tabelis 9.



Joonis 9. Vastajate hinnang mentorsuhte protsessiga seotud väidetele

Regulaarne ja korrapärane suhtlus kerkis uuringu esimesest ja teisest osast esile. Sellega käib koos ka eesmärkide seadmine. Väitele "Me ei seadnud mentoriga lühiajalisi eesmärke" (P1) andsid vastajad keskmiselt hinnanguks 2.43 ehk selle väitega pigem ei oldud nõus, mis tähendab, et vastajad pigem seadsid lühiajalisi eesmärke. Ka väitele "Me seadsime mentoriga pikaajalisi eesmärke" (P2) anti keskmine hinnang 4.08, mis toetab järeldust, et vastajad seadsid mentorsuhtes eesmärke. Ainult 37% nõustusid väitega, et nad fikseerisid mentoriga tehtud kokkulepped ka kirjalikult.

Töö teoreetilises osas tuli esile, et eduka mentorsuhte kujunemiseks on oluline mentori ekspertiis mentorsuhte peamises valdkonnas. Küsimustiku vastustest selgus aga, et 35% vastajatest hindas, et nende mentorsuhtes nii ei olnud. Just sellises olukorras, kui ka üldiselt on oluline teiste ekspertide tutvustamine menteele. Küsimustiku vastava väite "Mentor viis mind kokku teiste ekspertidega" (P3) keskmine hinnang 3.57 näitab, et mentorid pigem viisid menteesid teiste ekspertidega kokku, aga mitte enamikes olukordades.

Valdav enamus vastajatest ehk 88% hindas, et nende mentor andis neile konstruktiivset tagasisidet. Seejuures andsid vastajad väitele "Mu mentor käitus professionaalselt" (P5) keskmiselt nõustumise hinnanguks 4.65. Väitele "Mu mentor ei soodustanud mu professionaalset arengut" (P6) anti keskmises nõustumise hinnanguks 1.69. Seega järeldab autor, et uuringus osalenud menteed hindasid mentorilt saadud tagasisidet konstruktiivseks. Lisaks arvasid 81% vastajatest, et nende mentor pakkus suunamist, kui nad seda vajasisid.

Kui küsimustiku esimeses osas uuriti, kas mentorsuhtes jagati üksteisega ootusi, siis kolmandas osas on ootuste teema jätkuks palutud vastajal hinnata enda ja mentori ootuste sarnasust. Väitele "Minu ja mu mentori ootused olid sarnased" (P7) andsid vastajad keskmiseks hinnanguks 4.18 ehk olid sellega üldiselt täiesti nõus. Seega saab öelda, et uuringule vastanud menteede hinnangul olid nende ja mentorite ootused sarnased.

Kolmandas osas olid veel väited "Mu mentor õppis minu käest" (P10) ja "Mu mentor veetis minuga piisavalt aega" (P12). Esimene sai keskmiseks hinnanguks 3.35 ja teine 4.02. Seega vastajad olid keskmiselt mõlema väitega nõus.

Edasi keskendus autor väidete ning mentorsuhte tulemuse hinnangu vaheliste seoste leidmiseks. Tulemuse hindamiseks palus autor vastajal hinnata enda rahulolu kohta mentorsuhte tulemusega ning hinnata mentorsuhte eesmärgi täitmist. Väidetele "Olen enda mentorsuhte tulemusega rahul" (T1) ja "Minu mentorsuhe täitis mentorluseks seatud eesmärgi" (T2) andsid vastajad mõlemale keskmiselt hinnanguks 4.2. Seega saab väita, et uuringule vastanud menteed olid enda mentorsuhte tulemusega rahul ning hindasid, et mentorsuhe täitis seatud eesmärgi.

Tabel 5. Väidete gruppide keskmised hinnangud ja tulemuste hinnangute vahelised korrelatsioonid

Väidete grupp	Grupi keskmine hinnang	Grupi hinnangu standardhälve		"Olen enda mentorsuhte tulemusega rahul"	"Minu mentorsuhe täitis mentorluseks seatud eesmärgi"
Alustamisega seotud väited	4.0	0.69	SP p	0.46 < .001	0.45 0.001
Suhtlusega seotud väited	4.3	0.56	SP p	0.67 < .001	0.70 < .001
Protsessiga seotud väited	3.8	0.42	SP p	0.53 < .001	0.70 < .001

SP – Spearmani korrelatsioonikordaja; p – p-väärtus

Tabelist 5 on nähtavad gruppide põhised keskmised hinnangud ning nende standardhälbed. Kõigi gruppide keskmine hinnang viitab, et vastajad olid üldiselt esitatud väidetega nõus. Autor juhib tähelepanu, et korrelatsioonianalüüsis kasutatud keskmiste väärtuste leidmiseks jaoks on kõik vastused pööratud väite jaatavasse vormi. Gruppide hinnangu standardhälve näitab, et vastused olid pigem vähem hajusad ehk ei erinenud keskmisest vastusest märkimisväärselt.

Samuti näitab tabel 5 korrelatsioonianalüüsi tulemusi. Alustamisega seotud väited ($r=0.46$, $p<0.001$) on keskmises ja positiivses seoses ning mentorsuhte suhtlusega ($r=0.67$, $p<0.001$) ja protsessiga ($r=0.53$, $p<0.001$) seotud väited on tugevas ja positiivses seoses mentorsuhte tulemuse rahulolu hinnanguga. See tähendab, et vastajad, kes hindasid kõrgemalt kõigis kategooriates mentorsuhte kohta käivaid väiteid on tõenäolisemalt rahul ka mentorsuhte tulemusega.

Sama on ka olukord mentorsuhte eesmärgi täitmise hinnanguga. Alustamisega seotud väited ($r=0.45$, $p=0.001$) on keskmises ja positiivses seoses ning mentorsuhte suhtlusega ($r=0.70$, $p<0.001$) ja protsessiga ($r=0.70$, $p<0.001$) seotud väited on tugevas ja positiivses seoses mentorsuhte eesmärgi täitmise hinnanguga. Ka see tähendab, et kõikides kategooriates kõrgema hinnangu andnud vastaja andis tõenäolisemalt ka kõrgema hinnangu mentorsuhte eesmärgi täitmisele.

Tabelist 5 on ka veel näha, et nii suhtluse kui ka protsessiga seotud väidete kategooriates on seosed tugevamad, kui alustamisega seotud väidete kategoorias. Seda toetab suhtluse

ja protsessiga seotud kategooriate suurem väidete arv kui alustamisega seotud kategoorias. Sisuliselt toetab selgitust Eby ja McManuse (2004) mentorsuhte negatiivsete kogemuste uuring rohkem kui 100 mentoriga, kus üheks peamiseks negatiivse kogemuse allikaks oli ebatõhus suhtlus. Ehk uuring kinnitas mentorsuhte tõhusa suhtluse seost mentorsuhte tulemuse rahuloluga ning eesmärgi täitmisega.

Võrreldes vastajate vanusegruppide keskmiseid hinnanguid mentorsuhte eesmärgi täitmise ning mentorsuhte tulemuse rahulolu hinnanguga tabelis 6 on näha, et vanusegruppide vastuste vahel suuri erinevusi ei ole. Ainus märkimisväärne erinevus on eesmärgi täitmise hinnangu puhul vanusevahemikus 40-49, kus keskmine hinnang oli 5.00, kuid teistes vahemikes 4 lähedal. Samuti ei erinenud hinnangud oluliselt sugude vahel, kus tulemusega rahulolu hinnang oli keskmiselt meestel 4.10 ja naistel 4.29 ning eesmärgi täitmise hinnang meestel 4.05 ja naistel 4.32.

Tabel 6. Vanusevahemike keskmine hinnang mentorsuhte tulemusele ja rahulolule

Vanus	Rahulolu tulemusega hinnang	Eesmärgi täitmise hinnang
20 - 29	4,12	4,08
30 - 39	4,00	4,10
40 - 49	4,33	5,00
50 - 59	4,71	4,14

Väikest erinevust oli aga märgata tööstaaži ning tulemuse hinnangute vahel tabelis 7. Mõlema hinnangu madalaim keskmine oli 11–15 aastase tööstaažiga grupis ning kõrgeim 21–26 aastase tööstaažiga grupis. Üldiselt on näha, et kõrgema tööstaažiga on ka kõrgem keskmine hinnang mõlemale tulemusele.

Tabel 7. Vanusevahemike keskmine hinnang mentorsuhte tulemusele ja rahulolule

Tööstaaž aastates	Rahulolu tulemusega hinnang	Eesmärgi täitmise hinnang
Kuni 5	4,14	4,00
6 - 10	4,00	3,92
11 - 15	3,80	3,80
16 - 21	4,14	4,71
21 - 26	4,86	5,00
26+	4,67	4,00

Ainult korrelatsioonianalüüs ei tee aga kindlaks kas tegemist on kausaalse seosega ehk põhjusliku seosega, kus on kindel, et üks tegur põhjustab muutust teises. Antud analüüsis saame aga eeldada, et vastaja sai hinnata mentorsuhte tulemuse rahulolu ja täitmist ajaliselt pärast seda, kui olid toimunud tegevused, mida küsimustikus olevad väited peegeldasid.

2.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud

Käesolevas peatükis esitatakse uuringu tulemuste ja lõputöö teooriaosas teoreetilistele käsitlemistele ning varasematele uuringutele tuginevad järeldused ja ettepanekud eduka mentorsuhte kujundamiseks. Töö teoreetilises osas jagas autor mentorsuhet mõjutavad tegurid kolme kategooriasse, mille alusel ka analüüsi läbi viis ja järeldused ning ettepanekud tegi.

Uuringu tulemused kinnitasid töö esimeses osas toodud tegurite seost mentorsuhte kujunemisega. Väidete kategooriatel põhinev korrelatsioon mentorsuhte tulemuse rahulolu ning eesmärgi täitmisega viib üldise järelduseni, et mida rohkem väidetele vastaja positiivselt vastas seda kõrgem oli ka tema rahulolu mentorsuhte tulemusega ning hinnang eesmärgi täitmisele.

Mentorsuhtega alustamise kategoorias tõstis autor esile järgmised tegurid ning nendega seotud väited:

- Põhjalik tutvumine;
- Ootuste kaardistamine;
- Konkreetne vorm;
- Väärtuste jagamine.

Seega järeldab autor, et mentorsuhet alustades on oluline paika panne mentorsuhtesse astumise eesmärk, selgitada konkreetselt osapoolte ootusi ning jagada väärtusi. Oluline on ka, et mentorsuhtesse astumine toimub vabatahtlikult.

Mentorsuhte suhtlusega seotud kategoorias tõstis autor esile järgmised tegurid ning nendega seotud väited:

- Regulaarne suhtlus;
- Tunnustamine ja suunamine;
- Oskus kuulata;
- Avatus ja emotsionaalsus.

Autor järeldab, et mentorsuhte suhtluses on oluline, et suhtlemine oleks regulaarne, mentor tunnustaks ja julgustaks menteed, oleks valmisolek rääkida emotsionaalsetest teemadest, mentor reageeriks kiiresti mentee küsimustele ning mõlemad pooled oleks mentorsuhtesse pühendunud.

Mentorsuhte protsessiga seotud kategoorias tõstis autor esile järgmised tegurid ning nendega seotud väited:

- Tagasisidestamine;
- Professionaalne suhtlus;
- Teiste ekspertide tutvustamine;
- Pidev eesmärgistamine;
- Mentor on peamises teemas ekspert.

Eeltoodust järeldab autor, et mentorsuhtes mentorsuhte protsessiga seotud tegurid panustavad mentorsuhte edukusse. On oluline, et mentor oleks mentorsuhte peamises valdkonnas ekspert, viib menteed vajadusel kokku teiste ekspertidega, toimub pidev eesmärgistamine ning tagasisidestamine ja suunamine.

Alljärgnevas tabelis 8 (vt lk 33) on tehtud uuringu tulemuste analüüsist ja töö teoreetilisest osast lähtudes ettepanekud mentorsuhte kujundamiseks joonisel 2 (vt lk 16) toodud tegurite põhjal. Nagu uuringu analüüsist selgus, siis kõik toodud tegurid mõjutavad mentorsuhte tulemusega rahulolu ning hinnangut eesmärgi täitmisele. Seetõttu on oluline, et nii mentor kui ka mentee jälgiks mentorsuhet alustades ning selles olles, et toodud teguritega oleks arvestatud. Autor nendib, et ühte kindlat tegurit või ettepanekut pole olemas, mis kindlasti tagaks eduka mentorsuhte kujunemise, vaid ongi tarvis järjepidevalt toodud tegurite täitmist jälgida.

Tabel 8. Autori ettepanekud

Mentorsuhtega seotud tegurid	Ettepanekud
Põhjalik tutvumine	Mentorsuhet alustades võtta aega, et mentoriga põhjalikult tutvuda ning mõista, mis on menorpaaril ühist. (Clore, 1986; Ragins, 1997; Tsui & O'Reilly, 1989)
Ootuste kaardistamine	Jagada mentorile, mida konkreetset mentorsuhtest oodatakse ning paluda mentoril teha sama. Panna paika mentorsuhte eesmärk. (Allen <i>et al.</i> , 2000b; Allen & Poteet, 1997)
Konkreetne vorm	Koos mentoriga panna paika konkreetne regulaarsus ja vorm mentorsuhtele.
Väärtuste jagamine	Jagada mentorile, mida väärtustatakse ja peatakse oluliseks ning paluda mentoril sama teha. (Ensher & Murphy, 2010)
Regulaarne suhtlus	Jälgida, et vastavalt lepitud vormile oleks mentorsuhe suhtlus regulaarne. (Buck <i>et al.</i> , 2008; Kaplan, 2019)
Tunnustamine ja suunamine	On oluline, et mentorsuhtes räägitakse, kuidas menteel läheb. Vastavalt sellele peab mentor menteed tunnustama ja suunama.
Oskus kuulata	Mentor peab peale enda kogemuse jagamise oskama ka menteed kuulata ning tema räägitut reflekteerida. (Buck <i>et al.</i> , 2008)
Avatus ja emotsionaalsus	Mõlemad pooled mentorsuhtes peavad olema avatud ning valmis rääkima emotsionaalsetel teemadel. Mentor peab olema valmis toetama mk 13enteed ka isiklike muredega. Mõlemad pooled peavad suhtesse suhtuma pühendusega. (Eby <i>et al.</i> , 2000; Scandura, 1998)
Tagasisidestamine	Mentori poolt anda menteele konstruktiivset tagasisidet. Mentee saab paluda, et mentor täpsemalt enda tagasisidet selgitaks. (Solansky, 2010)
Professionaalne suhtlus	Olla suhtluses konkreetne, viisakas, põhjalik ning täpne.
Teiste ekspertide tutvustamine	Viia menteed kokku teiste ekspertidega. (Eby, Allen, <i>et al.</i> , 2008; Gill <i>et al.</i> , 2018; Oshinkale, 2019)
Pidev eesmärgistamine	Panna paika nii pikaajalised eesmärgid ning nendel toetuvaid lühiajalisi eesmärke.
Mentor on peamises teemas ekspert	Mentorsuhtesse astudes veenduda, et mentor on selles valdkonnas ekspert, kus mentee abi soovib.

Kuigi korrelatsioonide analüüsimine näitab väidete ja tegurite vahelist seost rahulolu tulemusega ja eesmärgi hindamisega, peab arvestama, et võivad eksisteerida ka kolmandad tegurid, mida käesolev uuring ei käsitlenud. Saab aga eeldada, et tegurite ning tulemuste vahel eksisteerib kausaalne seos, kuna teguri rakendamine toimub enne tulemust saamist.

Teema edasiseks uurimiseks soovib autor tuua sisse mentori perspektiivi. Selleks soovib autor ka ise läbi viia ankeetküsitluse ka mentoritega. Ankeetküsimustik põhineks NMES küsimustikul, mille eesmärk on mõõta mentorite negatiivseid kogemusi mentorsuhtes. Küsimustiku on täpsemalt tutvustatud peatükis 1.3. Autor valis aluseks antud küsimustiku, kuna see keskendubki just mentorsuhte probleemidele. Kahjuks polnud aga ajasurve tõttu võimalik autoril viia läbi uuringut mentoritega.

Autor plaanis kasutada ka faktoranalüüsi, mis on meetod suure hulga tunnuste omavahelise seose esiletoomiseks neid mõjutavate varjatud ehk latentsete tunnuste varal (Kalmus *et al.*, 2015), kuid antud meetodi jaoks jäi lõplik valim liiga väikseks. Seetõttu olid ka osad küsimused eitavas vormis, mille vastuseid oli hiljem tarvis pöörata. Autor soovib seda läbi viia, et leida täpsemalt, milliste tegurite koosmõju on mentorsuhte rahulolu ning eesmärgi täitmise hinnangul olulise mõjuga. See vajab aga tunduvalt suuremat vastajate arvu.

KOKKUVÕTE

Töö esimeses peatükis toodi välja mentorluse kontseptsioon, olulisemad mõisted ning selgitati mentorsuhte kujunemist. Seejärel keskenduti mentorsuhte kujunemisel olulistele teguritele, mis toetavad eduka mentorsuhte kujunemist. Toodi ka välja peamised tulemid mentorsuhte osapooltele, milleks on kiirem liikumine karjääriredelil ning mentee kiirem areng.

Töö teises peatükis anti ülevaade korraldatud mentorkogemuse uuringust, kirjeldati lõputöö metoodikat, analüüsiti uuringu tulemusi, esitati uuringu tulemustele ja teoreetilistele allikatele tuginevad järeldused ning tehti ettepanekud eduka mentorsuhte kujundamiseks. Uuringuga sooviti leida, kas teoreetiliste käsitluste analüüsis esile kerkinud tegurid on seotud mentorsuhte tulemuse rahulolu ja eesmärgi täitmise hinnanguga. Uuringu sisulisel ettevalmistusel tugineti lõputöö teoreetilises osas kasutatud allikatele ning varasematele sarnastes uuringutes kasutatud instrumentidele. Andmeid koguti andkeetküsimustiku abil ning peamine analüüsimeetod oli korrelatsioonanalüüs.

Küsimustiku esimene osa koosnes demograafilistest küsimustest. Küsimustiku põhiosa koosnes 40 väite hindamisest, mis olid jaotatud kolme kategooriasse: mentorsuhte alustamisega seotud väited, mentorsuhte suhtlusega seotud väited ning mentorsuhte protsessiga seotud väited. Vastaja pidi hindama väitega nõusolekut viiepalli Likert'i skaalal. Küsimustikule andis vastuse kokku 49 vastajat. Autor nendib, et ka käesolevas uuringus on vastajate arv liiga väike, et teha laiapõhjalisi järeldusi. Vastajate arv jäi väheseks, kuna esialgselt oli autoril plaan sooritada uurin suurettevõtte töötajate seas, kuid kahjuks andis ettevõtte ootamatult teada, et neil pole võimalik kokkuleppest kinni hoida. Seetõttu kohandas autor uuringut üldisemale valimile. Andmete analüüsimise kasutas autor statistiliseanalüüsi tarkvara JASP ning MS Excel. Kvantitatiivsed tulemused on illustreeritud autori koostatud joonistega.

Uuringu tulemused kinnitasid, et toodud väidetele kõrgema hinnangu andnud vastajad annavad ka tõenäolisemalt kõrgema hinnangu mentorsute tulemusega rahulolu ning eesmärgi täitmise hinnangule. Mentorsuhte alustamisega seotud väidete kategooria oli nii tulemusega rahulolu kui ka eesmärgi täitmise hinnanguga seotud keskmise tugevusega ja positiivselt. Mentorsuhte suhtluse ja mentorsuhte protsessiga seotud väidete kategooriad olid nii tulemusega rahulolu kui ka eesmärgi täitmise hinnanguga seotud tugevalt ja positiivse suunaga.

Tuginedes töö teoreetilises osas esile kerkinud teguritele ning uuringuga kinnitatud seosele, tegi autor ettepanekud eduka mentorsuhte kujundamiseks. Üldiselt pidas ettepanekutes autor oluliseks, et mentorsuhte alguses lepitaks kokku mentorsuhte eesmärk, jagataks ootusi ning väärtusi. Oluline on ka leppida kokku kindel suhtlusvorm ning regulaarsus. Mentorsuhte käigus on oluline roll mentori kuulamisoskusel ning tagasisidestamisel ja suunamisel.

Töö autor leiab, et lõputöö eesmärk sai täidetud ning uuringu tulemused aitasid leida vastused uurimusküsimustele ning teha ettepanekud eduka mentorsuhte kujundamiseks. Autor soovis viia läbi uuringu tulemuste analüüsimiseks ka faktoranalüüsi, et täpsemalt selgitada väidete mõju mentorsuhte tulemusega rahulolu ning eesmärgi täitmise hinnangule. See jäi aga tegemata, kuna uuringus ei olnud piisavalt osalejaid.

Autor arvab, et lõputöö tulemused ja tehtud ettepanekud pakuvad huvi mentorsuhte alustavatele mentoritele ja menteedele. Autor on ise olnud mitmes mentorsuhtes ning täitnud nii mentori kui ka mentee rolli. Pigem tihedamin kui harvemini ei olnud need mentorsuhted edukad, mistõttu see teema autorile huvi pakkus ning soovis lõputööga ettepanekuid teha.

VIIDATUD ALLIKAD

- Allen, T. D., & Poteet, M. L. (1997). The Mentor's Perspective: A Qualitative Inquiry and Future Research Agenda. *Article in Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1596>
- Allen, T. D., Poteet, M. L., Eby, L. T., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Allen, T. D., Poteet, M. L., & Russell, J. E. A. (2000a). Protégé selection by mentors: What makes the difference? *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 271–282. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<271::AID-JOB44>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<271::AID-JOB44>3.0.CO;2-K)
- Allen, T. D., Poteet, M. L., & Russell, J. E. A. (2000b). Protégé selection by mentors: What makes the difference? *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 271–282. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<271::AID-JOB44>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<271::AID-JOB44>3.0.CO;2-K)
- Bahniuk, M. H., & Hill, S. K. (1998). Promoting Career Success through Mentoring. *Review of Business*, 19(3), 4.
- Berk, R. A., Berg, J., Mortimer, R., Walton-Moss, B., & Yeo, T. P. (2005). Measuring the effectiveness of faculty mentoring relationships. *Academic Medicine*, 80(1), 66–71. <https://doi.org/10.1097/00001888-200501000-00017>
- Buck, S. L., Lewis, D. M., & Bowen, R. K. (2008). The value of mentoring. *Journal of the American Health Information Management Association*, 79(9), 38–40. <https://doi.org/10.1108/dlo-04-2015-0039>

- Buller, D. B., & Burgoon, J. K. (1993). Deception: Strategic and Nonstrategic Communication. In *Strategic Interpersonal Communication* (1k 202–234). <https://doi.org/10.4324/9780203056851-12>
- Chen, Y., Watson, R., & Hilton, A. (2016). A review of mentorship measurement tools. *Nurse Education Today*, 40, 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2016.01.020>
- Clore, G. (1986). The Attraction Hypothesis. Do Similar Attitudes Affect Anything? *Article in Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1167>
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>
- Eby, L. T., Durley, J. R., Evans, S. C., & Ragins, B. R. (2006). The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 424–444. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.003>
- Eby, L. T., Durley, J. R., Evans, S. C., & Ragins, B. R. (2008). Mentors' Perceptions of Negative Mentoring Experiences: Scale Development and Nomological Validation. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 358–373. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.358>
- Eby, L. T., & Lockwood, A. (2005). Protégés' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 441–458. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.002>
- Eby, L. T., & McManus, S. E. (2004). The protégé's role in negative mentoring experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 255–275. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.07.001>
- Eby, L. T., Mcmanus, S. E., Simon, S. A., & Russell, J. E. A. (2000). The Protege's Perspective Regarding Negative Mentoring Experiences: The Development of a

- Taxonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 1–21.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1726>
- Egan, T. M., & Song, Z. (2008). Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 351–362. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.009>
- Emerson, R. M. (1976). *Social Exchange Theory*. 2, 335–362.
- Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (2010). *The Mentoring Relationship Challenges Scale: The impact of mentoring stage, type, and gender*.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.11.008>
- Fortune. (2022). *Fortune 500*. <https://fortune.com/fortune500/>
- Ghosh, R., & Reio, T. G. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106–116.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.011>
- Gill, M. J., Roulet, T. J., & Kerridge, S. P. (2018). Mentoring for mental health: A mixed-method study of the benefits of formal mentoring programmes in the English police force. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 201–213.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.005>
- Hartmann, N. N., Rutherford, B. N., Hamwi, G. A., & Friend, S. B. (2013). The effects of mentoring on salesperson commitment. *Journal of Business Research*, 66(11), 2294–2300. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.001>
- JASP Team. (2022). *JASP (Version 0.16.1)*.
- Jewell, M. L. (2010). *What does mentoring mean to experienced teachers? A phenomenological interview study*. <https://doi.org/10.1080/08878730709555408>
- Joo, M. K., Yu, G. C., & Atwater, L. (2018). Formal leadership mentoring and motivation to lead in South Korea. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 310–326.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.010>

- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs | Sotsiaalse Analüüsi Meetodite ja Metodoloogia õpibaas*. <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kao, K. Y., Rogers, A., Spitzmueller, C., Lin, M. T., & Lin, C. H. (2014). Who should serve as my mentor? The effects of mentor's gender and supervisory status on resilience in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 191–203. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.07.004>
- Kaplan, D. (2019). What mentoring means to me. *Journal of Geography in Higher Education*, 43(1), 116–124. <https://doi.org/10.1080/03098265.2019.1570089>
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608–625. <https://doi.org/10.2307/255910>
- Kram, K. E., & Ragins, B. R. (2012). The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Eds.), *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. <https://doi.org/10.4135/9781412976619>
- Kuratko, D. F., Neubert, E., & Marvel, M. R. (2020). Insights on the mentorship and coachability of entrepreneurs. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.11.001>
- Lee, F., Dougherty, T., & Turban, D. (2000). The Role of Personality and Work Values in Mentoring Programs. *Review of Business*, 21(1), 33.
- McBurney, E. I. (2015). Strategic mentoring: Growth for mentor and mentee. *Clinics in Dermatology*, 33(2), 257–260. <https://doi.org/10.1016/j.clindermatol.2014.12.019>
- McCarthy Mentoring. (2017). *Why mentoring: what the stats say*. <https://mccarthymentoring.com/why-mentoring-what-the-stats-say/>
- Oshinkale, Y. (2019). *Definition of Mentorship: What Is a Mentor and Do You Need One?* <https://www.wes.org/advisor-blog/definition-of-mentorship/>

- Ragins, B. R. (1997). *Diversified Mentoring Relationships in Organizations : A Power Perspective* Author (s): Belle Rose Ragins Source : *The Academy of Management Review* , Vol . 22 , No . 2 (Apr . , 1997), lk 482-521 Published by : Academy of Management Stable URL : [http://.22\(2\),482-521](http://.22(2),482-521).
- Rootalu, K. (2014). *Korrelatsioonikordajad*. <https://samm.ut.ee/korrelatsioonikordajad>
- Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. In *Journal of Management* (Vol. 24, Issue 3, lk 449-467). <https://doi.org/10.1177/014920639802400307>
- Smith, A. B., Umberfield, E., Granner, J. R., Harris, M., Liestenfeltz, B., Shuman, C., & Smith, E. M. L. (2021). Development and preliminary testing of the collaboration for leadership and innovation in mentoring survey: An instrument of nursing PhD mentorship quality. *Nurse Education Today*, 98. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2021.104747>
- Solansky, S. T. (2010). The evaluation of two key leadership development program components: Leadership skills assessment and leadership mentoring. *Leadership Quarterly*, 21(4), 675-681. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.009>
- Spiekermann, L., Lyons, M., & Lawrence, E. (2020). The ups and downs of mentoring relationship formation: What to expect. *Children and Youth Services Review*, 118. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105413>
- Tsui, A. S., & O'Reilly, C. I. (1989). Beyond Simple Demographic Effects : The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads Author (s): Anne S . Tsui and Charles A . O ' Reilly III Source : *The Academy of Management Journal* , Vol . 32 , No . 2 (Jun . , 1989), lk 402-4. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.
- Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 292-307. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.05.003>

Young, C. H., & Hiller, R. H. (1929). The Odyssey of Homer. *The Classical Weekly*.
<https://doi.org/10.2307/4389290>

Lisa 1. Menteede ankeetuuringu küsimused

Demograafilised küsimused

1. Sugu (M, N, ei soovi avaldada)
2. Vanus (number)
3. Mitmes mentorsuhtes olete olnud (number)
4. Mis ametialadel olete mentorsuhtes osalenud (lühike tekst)
5. Missuguses kontekstis olete mentorsuhtes osalenud (töö, kool, ülikool, vabatahtlik org, usklik org, noorsootöö, muu)

Mentorsuhte alustamisega soetud küsimused

6. Astusin mentorsuhtesse vabatahtlikult (viiepalli Likert'i skaala);
7. Mentorsuhet alustades rääkisime mentoriga, missuguseid väärtusi peame tähtsaks (viiepalli Likert'i skaala);
8. Mentorsuhet alustades analüüsisime mentoriga, miks mul on mentorit tarvis (viiepalli Likert'i skaala);
9. Mentorsuhet alustades panime mentoriga paika mentorsuhte eesmärgi (viiepalli Likert'i skaala);
10. Mentorsuhet alustades jagasime mentoriga mentorsuhtega seotud ootusi (viiepalli Likert'i skaala);
11. Mentorsuhet alustades leppisime mentoriga kokku konkreetse suhtluskorra (suhtlusvahendid, ajagraafik, kohtumispaike) (viiepalli Likert'i skaala);
12. Mentorsuhet alustades tutvusin mentoriga lähedalt (huvid, hobid, haridus, töökogemus, perekond) (viiepalli Likert'i skaala);

Mentorsuhte suhtlusega seotud küsimused

13. Suhtlesin mentoriga regulaarselt (viiepalli Likert'i skaala);
14. Mu mentor tunnustus mind edusammude tegemisel (viiepalli Likert'i skaala);
15. Ma jagasin mentoriga isiklikke probleeme (viiepalli Likert'i skaala);
16. Olime mentoriga tihti piisavalt erinevatel arvamustel, et me ei saanud koostööd teha (viiepalli Likert'i skaala);
17. Mina ja mu mentor ei sobinud kokku (viiepalli Likert'i skaala);

18. Minul ja mu mentoril olid sobivad iseloomud (viiepalli Likert'i skaala);
19. Ma tundsin ennast mugavalt, kui pöördusin mentori poole murede ja küsimustega (viiepalli Likert'i skaala);
20. Mu mentor oli kättesaadav (viiepalli Likert'i skaala);
21. Mu mentor julgustas mind ennast arendama (viiepalli Likert'i skaala);
22. Mu mentor vastas mu küsimustele põhjalikult (viiepalli Likert'i skaala);
23. Mu mentor vastas mu küsimustele piisava aja jooksul (viiepalli Likert'i skaala);
24. Mu mentor julgustas mind mugavustsoonist välja astuma (viiepalli Likert'i skaala);
25. Arutasin mentoriga enda arengu üle (viiepalli Likert'i skaala);
26. Ma suhtusin enda mentorisse pühendumusega (viiepalli Likert'i skaala);
27. Mu mentor EI suhtunud minusse pühendumusega (viiepalli Likert'i skaala);
28. Ma sain enda mentoriga vestelda konfidentsiaalselt (viiepalli Likert'i skaala);
29. Ma teadsin, mida mu mentor minult ootas (viiepalli Likert'i skaala);
30. Mu mentor on minu vastu olnud ebaviisakas (viiepalli Likert'i skaala);
31. Ma tunnen ennast mugavalt, kui ei ole enda mentoriga nõus (viiepalli Likert'i skaala);

Mentorsuhte protsessiga seotud küsimused

32. Me EI seadnud mentoriga lühiajalisi eesmärke (viiepalli Likert'i skaala);
33. Me seadsime mentoriga pikaajalise eesmärke (viiepalli Likert'i skaala);
34. Mentor viis mind kokku teiste ekspertidega (viiepalli Likert'i skaala);
35. Mu mentor ei olnud ekspert mentorsuhte peamises valdkonnas (viiepalli Likert'i skaala);
36. Mu mentor käitus professionaalselt (viiepalli Likert'i skaala);
37. Mu mentor EI soodustanud mu professionaalset arengut (viiepalli Likert'i skaala);
38. Minu ja mu mentori ootused olid sarnased (viiepalli Likert'i skaala);
39. Mu mentor andis konstruktiivset tagasisidet (viiepalli Likert'i skaala);
40. Mu mentor EI pakkunud mulle suunda, kui seda vajasin (viiepalli Likert'i skaala);
41. Mu mentor õppis minu käest (viiepalli Likert'i skaala);
42. Mentoriga tehtud kokkulepped fikseerimise ka kirjalikult (viiepalli Likert'i skaala);
43. Mu mentor veetis minuga piisavalt aega (viiepalli Likert'i skaala);

SUMMARY

DEVELOPMENT OF A SUCCESSFUL MENTORING RELATIONSHIP AND ANALYSIS OF THE MENTORING EXPERIENCE

Omari Loid

Starting a new job or dealing with personal challenges is easier if you have the support of a trusted person. This person will help guide you to the next steps or understand what is at the heart of the problem. Providing mentoring in various forms is a common method of supporting an employee, student, or a family member. Mentors or mentees often find themselves in this role unexpectedly. An experienced specialist will be assigned a mentee, or a starting employee will be assigned a mentor. Therefore, the problem where both the mentor and the mentee do not have the necessary preparation to use the mentoring relationship effectively is relevant. A mentoring relationship is not just a form of counselling, but a method to support mentee development. In the worst-case scenario, without targeting the mentoring relationship and setting expectations, entering a mentoring relationship can also lead to a negative solution.

The research problem of the present work is the development of a mentoring relationship in a situation where the mentor, mentee or both start the mentoring relationship without knowing its specifics and how to shape the mentoring relationship. This is an important issue because mentoring is a widely used method for both working life and personal development. As an entrepreneur, the author has noticed that often a mentor relationship is started to support the development of an employee, but it is not successful, and the mentor relationship fades quickly. Therefore, this work and its conclusions and proposals could be of interest to both employers and employees. These findings and suggestions are also relevant to mentoring in other contexts.

The aim of the dissertation is to make suggestions for a successful mentoring relationship. To achieve this goal, the following research questions have been set:

1. What is a mentoring relationship and how does it develop?
2. What are the results of a mentoring relationship?
3. What is important for a successful mentoring relationship?

To find answers to the research questions, the author set the following research tasks:

1. Describe the nature of mentoring and identify related concepts.
2. To study the development of the mentoring relationship and to map the factors that influence it.
3. Conduct a study on mentoring experience.
4. Draw conclusions about the factors related to the development of a successful mentoring relationship.
5. Make suggestions for a successful mentoring relationship.

To solve the research tasks, the author examines the development of the mentoring relationship based on the scientific literature and conducts a study of the mentoring experience, which is the basis for drawing conclusions. The participants of the study have been in a mentoring relationship primarily in the context of the work, and the conclusions and suggestions have also been made in the context of the work. The survey consists of a questionnaire survey of mentors, on which they rate their acceptance of mentoring statements on a five-point Likert scale, divided into three categories: starting a mentoring relationship, mentoring relationships, and the mentoring process. To analyse the results of the study, the author mainly used correlation analysis and descriptive analysis with percentages and frequencies.

In the first part of the research, the author gives an overview of the nature of the mentoring relationship. This section describes the most important concepts of the mentoring relationship and the development of the mentoring relationship. The author also points out the factors related to the development of a successful mentoring relationship based on previous research and theoretical works. In the second part of the research, the author gives an overview of an empirical study that examined the mentoring experience and

makes conclusions and suggestions for the development of a successful mentoring relationship based on the sources of the researched scientific literature and the conducted research.

The results of the survey confirmed that the respondents who gave a higher rating to the statements are also more likely to give a higher rating to the satisfaction with the result of the mentors and the assessment of the fulfilment of the goal. The category of statements related to the initiation of a mentoring relationship was positively correlated to the evaluation of the fulfilment of the goal and positively. The categories of statements related to the mentoring relationship and the mentoring process were strongly and positively correlated to both the satisfaction with the result and the assessment of the fulfilment of the goal.

Based on the factors that emerged in the theoretical part of the work and the connection confirmed by the study, the author made suggestions for developing a successful mentoring relationship. In general, the author considered it important in the proposals that at the beginning of the mentoring relationship the purpose of the mentoring relationship be agreed upon, expectations and values be shared. It is also important to agree on a form of communication and regularity. The mentor's listening skills and feedback and guidance play an important role in the mentoring relationship.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Omari Loid,

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

EDUKA MENTORSUHTE KUJUNEMINE JA MENTORKOGEMUSE ANALÜÜS

mille juhendaja on Siiri Same,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Omari Loid

20.05.2022