

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Epp Mänd

**MENTORPROGRAMMIGA RAHULOLU JA SELLE
PARENDAMISE VÕIMALUSED ADVOKAADIBÜROOS**

Bakalaureusetöö

HAKB02/14 Halduskorraldus

Juhendaja: Taimi Elenurm, MA

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Epp Mänd

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood:

Üliõpilase e-posti aadress: eppmand123@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm MA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

| | |
|--|----|
| SISUKORD | 3 |
| LÜHIKOKKUVÕTE | 5 |
| SISSEJUHATUS | 6 |
| 1. TEOREETILINE OSA..... | 8 |
| 1.1. Mentor..... | 8 |
| 1.2. Mentee | 9 |
| 1.3. Mentor..... | 9 |
| 1.4. Mentorprogramm | 11 |
| 1.4.1. Mentorprogrammiga alustamine organisatsioonis..... | 12 |
| 1.4.2. Mentorprogrammi kasutegurid | 13 |
| 1.4.3. Mentorprogrammi võimalikud puudused | 14 |
| 1.5. Mentorprogrammi erinevad võimalused..... | 14 |
| 1.5.1. Veebipõhine mentorprogramm..... | 14 |
| 1.5.2. Grupi mentorlus | 15 |
| 1.5.3. Tagurpidi mentorlus | 16 |
| 2. EMPIIRILINE UURING | 17 |
| 2.1. Advokaadibüroo Sorainen tutvustus | 17 |
| 2.2. Uuringu valim ja meetoodika | 18 |
| 2.3. Valimi kirjeldus | 19 |
| 2.4. Mentorprogrammis osalenud töötajate vastused..... | 22 |
| 2.4.1. Mentorprogrammi kasutegurid | 22 |
| 2.4.2. Takistused mentorprogrammis | 24 |
| 2.4.3. Mentorprogrammi jätkusuutlikkus ja vajalikkus..... | 27 |
| 2.4.4. Mentorprogrammi parendusettepanekud | 29 |
| 2.4.5. Organisatsiooni toetus mentorprogrammi osas..... | 30 |
| 2.5. Küsitluse vastused töötajatelt, kes mentorprogrammis ei ole osalenud..... | 31 |
| 2.5.1. Arutelu ja järeldused..... | 34 |
| KOKKUVÕTE | 36 |
| SUMMARY | 38 |
| KASUTATUD ALLIKATE LOETELU | 39 |

| | |
|--|----|
| LISAD | 43 |
| Lisa 1. Nõuanded mentorprogrammis osalejatele..... | 43 |
| Lisa 2. Mentorluse plaan uuele töötajale | 44 |
| Lisa 3. Mentorluse teemad senior töötajale..... | 47 |
| Lisa 4. Nõuanded mentoritele | 48 |
| Lisa 5. Nõuanded menteedele | 49 |
| Lisa 6. Küsitluse ankeet mentorprogrammis osalenud töötajatele | 50 |
| Lisa 7. Küsitlusankeet töötajatele, kes ei ole mentorprogrammis osalenud | 56 |

LÜHIKOKKUVÕTE

Organisatsioonid kasutavad mentorprogramme töäjõu arenguks ja oskuste, teadmiste jagamiseks töötajate vahel (Wu *et al.* 2009 viidatud Chen 2013). Vance *et al.* (2016) soovivad, et mentorprogramm organisatsioonis kehtaks minimaalselt kolm aastat. Kolm aastat annab töötajatele aega harjumiseks ja mentorprogramm pareneb tänu organisatsiooni ja töötajate kogemustele.

Uurimustöö eesmärgiks on selgitada organisatsiooni töötajate üldist rahulolu ligi kaks aastat kestnud mentorprogrammiga ning leida mentorprogrammi parendamisvõimalusi. Töö autor kasutas uurimustöös kvalitatiiv-kvantitatiivset uurimismeetodit (inglise keeles *mixed method*). Küsitlusena kasutati kahte ankeetküsimustikku, millest esimene edastati täitmiseks mentorprogrammis osalenute sihtgrupile ning teine organisatsiooni kõigile töötajatele, kes mentorprogrammis osalenud ei ole.

Bakalaureusetöö on jaotatud kaheks suuremaks osaks. Esimene osa hõlmab endas teoreetilisi käsitlusi erinevatest mentorprogrammidest ning mentorsuhete võimalustest. Teine osa käsitleb empiirilist uuringut, kus töö autor kirjeldab uuringu valimit, protsessi, tulemusi ja järeldusi.

Uuringu tulemused näitasid, et Sorainen AS töötajad on mentorprogrammiga rahul, kuid parendamise võimalusi leidub. Tagada tuleks suurema hulga informatsiooni kättesaadavus mentorluse kohta; läbi viia koolitusi mentoritele; organiseerida kohtumisi kogemuste jagamiseks; suurendada personaliosakonna panust mentorprogrammis ja tutvustada organisatsioonis laiemalt mentorprogrammi kasutegureid.

Võtmesõnad: mentorlus, mentorprogramm, rahulolu

SISSEJUHATUS

2016. aasta jaanuaris sai alguse mentorprogramm advokaadibüroo Sorainen neljas kontoris samaaegselt- Eestis, Lätis, Leedus ning Valgevenes. Mentorprogrammi eesmärgiks on aidata uutel töötajatel kiiremini organisatsiooni kultuuriga kohaneda ning aidata juba kogenud töötajal paremini ette valmistuda karjäärimuudatusteks.

Küsitluse läbiviimise hetkel on mentorprogramm sellisel kujul toiminud juba üle kahe aasta ning juhtkond tegi ettepaneku uurimaks, kuidas on mentorprogramm töötajate poolt vastuvõetud, milline on rahulolu ning millised on võimalused mentorprogrammi täiendamiseks.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on uurida töötajate üldist rahulolu mentorprogrammiga ning leida mentorprogrammi parendamise võimalusi.

Bakalaureusetöö uurimuse eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

1. Tutvuda teoreetiliste allikate põhjal mentorluse sisu ja mõistetega ning mentorprogrammide rakendamise erinevate võimalustega.
2. Koostada uurimismetoodika ning uurida töötajate üldist rahulolu ja kasutegureid Sorainen AS-s rakendatud mentorprogrammiga.
3. Teoreetiliste allikate ning uuringu põhjal teha ettepanekud praeguse mentorprogrammi muutmiseks ja täiustamiseks Sorainen AS-s

Põhiküsimusena uurib töö autor võimalusi, kuidas mentorprogrammi Sorainen AS erinevates kontorites muuta ja töötajate jaoks sobivamaks kujundada.

Uurimisküsimused:

1. Millised on olnud mentorprogrammi kasutegurid mentorile ja menteele?
2. Millised on takistused mentorprogrammis osalemiseks?

3. Kas mentorprogramm seni rakendatud kujul on jätkusuutlik ja vajalik?
4. Millised on parendusettepanekud mentorprogrammi täiendamiseks?
5. Kuidas motiveerida mentoreid ja menteesid programmis osalema ning seda edasi arendama?

Bakalaureusetöö on jaotatud kaheks suuremaks osaks. Esimene osa hõlmab endas teoreetilisi käsitlusi erinevatest mentorprogrammidest ning mentorsuhete võimalustest. Teine osa käsitleb empiirilist uuringut.

Autor viib bakalaureusetöö raames läbi kaks küsitlust kõikide advokaadibüroo Sorainen töötajate seas. Ühele küsitlusele vastavad programmis osalenud mentorid ning menteed. Teine küsitlus on töötajatele, kes ei ole programmis osalenud, selgitamaks välja, kuidas hõlmata rohkem töötajaid mentorprogrammi.

Bakalaureusetöö uurimisobjektiks on advokaadibüroo Sorainen. Autor kasutab oma töös peamiselt EBSCO andmebaasidest pärinevaid teadusartikleid.

Olulisemad autorid, kellele bakalaureusetöös viidatakse on Clutterbuck, D., Kram K.E., Ragins, B.R. jt.

Töös kasutatavad põhimõisted:

Mentor (mentor) – Kogenum isik, kes jagab oma kogemust ja nõu seoses karjääri ning eraeluga (Ghosh, Reio 2013).

Mentee (mentee) – Teatud valdkonnas mentorist vähesema kogemusega indiviid (Newby, Heide 2013).

Mentorlus (mentoring) – Suhe mentori ja mentee vahel, kus kogemusi omav mentor jagab oma teadmisi menteelega läbi informatsiooni jagamise, tagasisidestamise ning julgustamisega (Newby, Heide 2013). Mentorsuhted võivad tekkida läbi ametliku mentorprogrammi või loomulikus keskkonnas (Ragins 2016).

1. TEOREETILINE OSA

1.1. Mentor

Mentori mõiste on pärit iidsest Kreeka mütoloogiast. Homerose „Odüsseia“ eeposes oli tegelaskuju nimega Mentor, kes oli tark ja ustav nõuandja ning Odüsseia poja kaitsja. (Ragins 2016) Alates 1980ndatest on kirjanduses kasutusel olnud üle neljakümne erineva definitsiooni kirjeldamiseks indiviide, kes on võtnud endale mentori rolli. Enamus mentori definitsioonidest jagavad vaadet, et mentorid on kogenumad isikud, kes jagavad kogemust ja nõu seoses karjääri ning eraeluga. (Ghosh, Reio 2013)

Mentorit kirjeldatakse siiani lühidalt ustava nõuandjana (Shah 2017). Ühtlasi märgib Cole (2015), et mentor peaks olema oma menteest kogenum isik. Stone (2004) käsitleb mentorit kui jutustajat, kes jagab oma kogemusi; empaatilist kuulajat ja treenerit, kes julgustab oma õpilast. Mentor peab teadma mida ja kuidas öelda ning tegutseda. Matazarro ja Finkelstein (2015) leiavad, et mentoril võiksid olla lisaks eeltoodule head sotsiaalsed oskused, mis hõlmavad endas hoolivuse näitamist, sõbralikkust ning kindlustunde loomist. Mentorsuhtes on üheks oluliseks komponendiks usaldus ning just kõigi eeltoodud oskustega saab mentor esialgse usalduse enda ja mentee vahel luua.

Mõnede autorite (Cole 2015, Newby, Heide 2013, Carreau 2016) hinnangul on mentori ülesanne panustada oma mentee arengusse. Shah (2017) märgib juurde, et panustades oma menteesse läbi suunamise ning nõuannete on menteel võimalik avastada oma täielik potentsiaal töös ning eraelus. Lisaks eeltoodule peaks mentor oma menteele pakkuma psühholoogilist kaitset (Ragins 2016).

Opota ja Greub (2017) märgivad, et mentori ülesandeks on menteele ka sotsiaalsete teadmiste ning kogemuste õpetamine, kuna igast menteest võib areneda mentor. Indiviidi juhendamisel on sotsiaalsetel oskustel suur osakaal. Kram (1988) leiab, et uue töötaja sisseelamisprotsessist lähtuvalt on mentori põhiülesandeks aidata menteel luua uusi tutvusi ja selgitada talle organisatsioonikultuuri.

1.2. Mentee

Starr (2015) ja Clutterbuck (2008) leiavad, et mentorlus keskendub peamiselt mentee arengule ja kasvule (ka mentor saab mentorsuhtest kasu). Mentor abistab menteel seada fookust ja eesmärke, kas karjääris või eraelus. Iga mentee eesmärgid on erinevad ning lähtuvad just tema isikust (Carvin 2011). Shah (2017) märgib, et menteed saavad mentorilt juurde enesekindlust ning usku iseendasse. Mentor on mentee jaoks isik, kes on murede ja rõõmude korral olemas ning julgustab mugavustsoonist väljuma.

Mains ja MacLean (2017) kohaselt juhib mentorsuhet mentee, jälgides, kas mentori jagatud nõuanded on asjakohased ja ega ei liiguta mentee seatud eesmärkidest eemale. Cole (2015) on lisaks välja toonud, et mentorlus pakub menteele arenemisvõimalust, õppides läbi mentori kogemuste ning arendades mentee kuulamis- ning peegeldamisoskust, praktiseerides eeltoodud oskusi mentorkohtumistel. Kohtumiste initsiatiiv võiks tulla menteelt. Kui mentor tunneb, et mentee initsiatiiv ning tahe hakkab langema, peab mentor olukorda suunama ning uurima, miks on mentee tahe mentorsuhtes osalemises langenud. (Mains, MacLean 2017)

1.3. Mentorlus ja mentorsuhe

Mentorlus tänapäeval kujul on toiminud alates kahekümnendast sajandist ning metoodika sai alguse Ameerikas 18ndal sajandil. 1778. aastal kirjutas Ann Murry esimese raamatu mentorlusest,

mis oli suunatud noortele naistele. Aastal 1796 kirjutati raamat, mis kandis nime „The Immortal Mentor“ ning see oli suunatud noortele meestele. Aastast 1884 hakati mentorlusest kirjutama õpilase-õpetaja kontekstis (Irby, Boswell 2016).

Shah (2017) ja Cole (2015) defineerivad mentorlust kui usaldusväärset suhet mentori ja mentee vahel, kus vanem indiviid annab edasi enda teadmisi ja kogemusi nooremale ja vähesema kogemusega indiviidile. Sellise korralduse eesmärgiks on menteele õppimisvõimaluste pakkumine. Olulisteks mentorsuhte omadusteks leidsid nad aususe ning austuse. Holmes *et al.* (2010), Cole (2015), Newby ja Heide (2013) kohaselt on samuti oluline just mentee areng, kuid lisaks toob kasu ka mentorile. Mentorlus võib koosneda teadmiste jagamisest, käitumismustritest, oskustest ning kogunenud informatsiooni vahetusest. Mentorlus nõuab pühendumust, aega, energiat ning intellektuaalse vara kasutamist (Holmes *et al.* 2010).

Ragins (2016) ja Shah (2017) leiavad, et saavutamaks kõrge kvaliteediga mentorsuhe, tuleb tekitada usaldus. Mõlemad märgivad, et usaldus tuleb ajaga ning tekib läbi avatuse ja haavatuse. Tihti on usalduse tekkimine raskem nendes suhetes, kus mentor suhtub menteesse kindla hierarhilise struktuuriga - ülevalt alla ja õpetajalt õpilasele. Selline hierarhiline lähenemine loob emotsionaalset distantsi mentori ja mentee vahel, mis seavad suhte kvaliteedile ja võimekusele teatud piirid. Ragins (2016) lisab, et on hea, kui mentorid jagavad ka personaalset informatsiooni, mitte ainult tööalaseid teadmisi. Arutelud personaalsel tasandil aitavad kaasa sügavamale ning tähenduslikumale mentorsuhte loomisele. Rahvusvahelise Mentorluse Organisatsiooni (International Mentoring Association 2018) kohaselt tuleb kindlasti teha vahet juhendamisel ning mentorlusel, kuna nende kooslus ei taga soovitud tulemusi. Juhendamist viib läbi juht ning juhile nõrkuste ja puuduste jagamine juhitava poolt võib tingida kehva hindamistulemuse või halvemat juhul vallandamist.

Mentorsuhted varieeruvad kvaliteedilt. Parimal juhul aitab mentorsuhe edendada karjääri ja annab palju juurde eraelule. Harvad on juhud, kus mentorsuhtes kogetakse kadedust, kurnatust ning muid negatiivseid protsesse, kuid neid võib ette tulla. (Lawrence 2008) Mentorsuhte kvaliteediga seoses toob Ramalho (2014) välja ka aspekti, et organisatsioonilistes mentor-programmides on sobivate paaride leidmine ning tulemuste hindamine tähtsal kohal. Welsh *et al.* (2012) lisavad, et mentorsuhe peab olema üheselt mõistetav. Kui mentee peab endast kogenenumat kolleegi enda

mentoriks, lootes tema kaitsele, kuid kui kolleeg ei ole sellest teadlik, siis võib tekkida olukord, kus mentee jagatud informatsioon ei ole konfidentsiaalne.

1.4. Mentorprogramm

Õppimine on iga kasvava ning areneva organisatsiooni alus ning õppimist toetavad mitmed vahendid. Üheks võimaluseks on organisatsioonis üles seada mentorprogramm, mis on üha rohkem populaarsust kogumas. (Cole 2015) Ramalho (2014) toob välja, et organisatsioonid on täpselt nii efektiivsed, kui efektiivsed on selle töötajad. Seega on mentorprogramm kasulik nii töötajatele kui ka organisatsioonile.

Mentorprogrammid ja mentorsuhted jagunevad formaalseteks ehk ametlikeks ja mitteametlikeks. Mitteametlikud mentorsuhted tekivad indiviidide vahel loomulikult, kuid formaalne mentorprogramm eeldab juba kindlat struktuuri, eesmärgi ja koolitusi. (McLaughlin 2010). Lisaks märgib Carreau (2016), et mitteametlikul mentorsuhtel puuduvad kindlad reeglistikud, mis ametlikul mentorprogrammil on olemas, tuues ühe reeglina välja mentoriga kohtumise sageduse. Kui ametlikud mentorprogrammid seavad ette kohtumiste kindlad sagedused ja nende kestvuse, siis mitteformaalse mentorsuhte korral võib mentoriga kontakteeruda vajadusel ka ainult paar korda aastas või harvemgi.

Mitchell *et al.* (2015) leiavad, et formaalsed mentorprogrammid võiksid kaaluda struktureeritud tegevuste kaasamist mentorprogrammi algusfaasis, mis aitaksid mentoril ja menteel rohkem üksteist tundma õppida. Näitena toovad eelnimetatud artikli autorid tegevuse, kus mõlemad osapooled käivad läbi oma erinevused ja sarnasused või peegeldavad oma möödunud (töö)kogemusi, mis on arendanud nende karjääre. Eeltoodud tegevused aitavad mentorsuhtes mõista, kuidas mentori ja mentee erinevused mentorsuhtet kujundama hakkavad.

David Clutterbucki (2008) kohaselt võib mentorprogramm hõlmata järgmisi aspekte:

1. võib, aga ei pea, lähtuma kindlast mentorprogrammi juhendist;
2. toetub mentori kogemustele;

3. võib olla nii pika- kui ka lühiajaline;
4. hõlmab nõu andmist mentorilt menteele;
5. mentee poolt seatud eesmärged;
6. tegeleb mentee soovitud karjäärikäikudega;
7. adresseerib laialdaselt nii mentori kui ka mentee eraelu.

Mentorprogrammid ei ole ainult töötajatele vaid ka organisatsiooni juhtidele. Eriti oluline on noorte juhtide koolitamine. Noorte juhtide koolitamise protsessi tuleks jõudsalt kiirendada järgneva viie kuni viieteist aasta jooksul. 1946-1964 aastatel sündinud põlvkonna juhtide lahkumine töajuturult suureneb ning sügavad organisatsioonilised teadmised, institutsionaalne mälu ja pikaajalised kogemused lahkuvad koos juhtidega. Organisatsioonidele, kes ei ole põlvkondade vahetuseks ettevalmistunud, võivad tagajärjed olla tõsised. Piisav juhtide arv, kes suudavad organisatsiooni väärtusi edasi kanda, võib olla väljakutse. Mentorprogrammis osalemine annab staažikamale juhile võimalusi edasi anda oma teadmisi ja kogemusi enne pensionile jäämist. Samal ajal suureneb rahulolu tõusvate juhtide seas, valmistades neid ette uuteks väljakutseteks. (Lawrence 2008)

Lawrence (2008) kirjutab kuuest juhtnõõrist, mis aitavad mentorprogrammil paremini sujuda:

1. Mentor ja mentee ei tohiks igapäevaülesannetes olla üksteise otseses alluvuses.
2. Mentoriks määrata töötaja, kes seda tõesti soovib ja on nõus oma aega panustama ning kogemust jagama. Mentor ja mentee ei peaks mentorsuhtes olema, kui nad tunnevad organisatsiooni või juhi ees kohustust mentorprogrammis osalemiseks.
3. Mentoriteks valida ainult kompetentsed ja tõhusad liidrid, kes on juba näidanud, et oskavad oma kolleege julgustada ning aidata nendel areneda.
4. Nad peaksid suutelised olema mentee kuulamiseks, et suunata menteed ilma survestamata.
5. Mentoritel ei tohiks olla ühtegi tagamõtet, vaid nad peaksid mõistma, et aitavad menteed selles, milles just mentee abi vajab.
6. Mentor peaks mõistma organisatsiooni kultuuri.

1.4.1. Mentorprogrammiga alustamine organisatsioonis

Cunningham (1993) kohaselt võivad mentorprogrammi sisseadmise sammud ja põhimõtted tunduda ilmsed, kuid tuleb alustada õppiva kultuuri loomisega organisatsioonis, tehes kindlaks töötajate oskused ning õppimisvajadus. Mentorprogrammi alustamise eest organisatsioonis

vastutab enamasti personaliosakond ning tihti tuleb mentorprogrammis loomise initsiatiiv just eelnimetatud osakonnast (Laiho, Brandt 2012).

Ramalho (2014) leiab, et järgneva kaheksa etapi läbimisel on lihtsam valmistuda mentorprogrammi sisseseadmiseks organisatsioonis:

1. Analüüsida vajadust programmi järgi;
2. teha selgeks mentorluse eesmärk;
3. konsulteerida töötajatega, millisel viisil mentorprogrammi läbi viia;
4. läheneda mentorprogrammile organisatsioonilt lähtuvalt, mitte kasutada teiste organisatsioonide loodud mentorprogramme;
5. kindlustada töötajate ja juhtide nõusoleku saamine mentorprogrammiga alustamiseks;
6. töötada välja kindlad juhised ja dokumentatsioon;
7. valida sobivad mentorpaarid;
8. jälgida mentorprogrammi arengut.

1.4.2. Mentorprogrammi kasutegurid

Mentorprogrammide kasutamine on tõusmas üheks populaarsemaks töötajate arendamise võimaluseks. Mentorprogrammi head küljed on kulu-efektiivsus ning sisemiste ressursside kasutamine. (Corner 2014) Clutterbuck (1986) toob välja, et mentorprogramm aitab uuel töötajal üle saada uude organisatsiooni sisenemise kultuurišokist ning vähendab tööjõuvoolavust organisatsioonis. Mentorprogramm võib osutada ajendiks, miks inimesed just kindlasse organisatsiooni tööle asuvad. Mentorprogramm motiveerib töötajaid ja loob organisatsioonikultuuri stabiilsuse ning arendab tulevase juhte, mis võib muuta ühtlasemaks ka organisatsioonisisest suhtlemist.

Juhid kirjeldavad mentorlust kui positiivset õppimiskogemust, mis rikastab ja toetab töötaja kogemusi ning arengut (The importance of engaging, 2014). Ka Lyons, Bandura (2018) leiavad, et mentorlus toetab töötaja arengut, kuid lisavad, et juba töötaja palkamisel tuleb hinnata tema tahet õppida ning areneda, kuna sellistest töötajatest on organisatsioonidele kasu ning neid on hea mentorprogrammiga toetada. Dymock (1999) leidis mentorprogrammide mitmeid kasutegureid organisatsiooni käsitluses: suureneb töötajate produktiivsus ja kommunikatsioon. Töötajad saavad laialdasemaid teadmisi organisatsioonist ja tekib õppiv organisatsioonikultuur.

Ghosh ja Reio (2013) läbiviidud uuringu kohaselt on mentorprogrammiga seotud kolm peamist kasutegurit:

1. töötajatel, kes on olnud mentorid, on tööga rahulolu suurem;
2. mentoriks olemist seostatakse paremate töötulemustega;
3. menteedel seostatakse programmis osalemise tulemusel paremaid töötulemusi ning pühendumus organisatsioonile.

1.4.3. Mentorprogrammi võimalikud puudused

Programmiga seotud sagedasemad probleemid on programmi fookuse puudumine ning üldine segadus mentorite ja menteede rollide osas. Ühtlasi ei ole võimalik kontrollida, kas programm täitis oma eesmärgid ning puuduvad ka täpsed vahendid programmi edukuse mõõtmiseks. (Corner 2014)

Raskusi võib olla mentorite ja sobivate mentorpaaride leidmisega. Mentorprogrammis osalemine on ajamahukas ning mentorkohtumiste jaoks aja leidmine töötundide arvelt ei ole lihtne. Ajapuuduse tõttu toimuvad kohtumised enamasti töötundide sees. Puuduseks võib veel olla vähene informatsioon mentorprogrammi kohta organisatsiooni siseselt. (Laiho, Brandt 2012)

1.5. Mentorprogrammi erinevad võimalused

Tekkinud on mitmeid alternatiivseid mentorprogrammi võimalusi, mis ühendavad üha rohkem erineva kultuuritaustaga ja vanusega inimesi, samuti inimesi erinevates maailmapaikades (Mullen 2016). Ka tehnoloogia kiire areng suurendab mentorprogrammide erinevaid võimalusi (Wyre *et al.* 2016).

1.5.1. Veebipõhine mentorprogramm

Veebipõhise mentorprogrammi korral on peamine suhtlusvahend mentori ja mentee vahel elektrooniline. Tavalisest mentorprogrammist erineb eeltoodu otsekontakti puudumise tõttu. (Hamilton, Scandura 2003) Tehnoloogia kasutamine aitab inimestel hallata igapäevaelu, võttes

arvesse Facebooki'i, Twitteri, e-kirjad, sõnumid ning videokonverentsi võimalused. Idee kasutamaks tehnoloogiat ära mentorsuhete haldamiseks on midagi, mis toimub juba ülemaailmselt erinevates organisatsioonides, andes häid tulemusi. (Emelo 2009)

Üheks heaks võimaluseks on luua internetipõhine veebiplatvorm, kus mentorid ja menteed saavad täita profiili koos valdkondade ning eelneva töökogemusega. Menteed otsustavad, milliseid oskusi soovivad täiendada ning valivad vastavalt sellele endale mentori. Kui mentorpaarid on paika pandud, tagab internetipõhine mentorprogramm osalistele materjalid, millele mentorsuhtes tugineda. Veebipõhine mentorprogramm eeldab seda, et reaalseid kohtumisi on minimaalselt ning suheldakse peamiselt läbi interneti. Tehnoloogia kasutamine annab organisatsiooniline võimaluse suuremal hulgal töötajatel mentorprogrammis osaleda ilma personaliosakonna lisakulude ning -töötä. (Emelo 2009).

1.5.2. Grupi mentorlus

Grupi mentorlus on meetod individuaalseks arenguks, mis rakendab mentorid ja menteed grupis. Iga mentee töötab enda õppimisvajadusele vastavalt individuaalselt, kuigi ta on grupiõhkkonnas. (Carvin 2011) Antud mentorprogramm hõlmab kolme või rohkema indiviidi osalemist ühes grupis, kes on saanud kokku eesmärgiga üksteist toetada ning aidata (Kroll 2016).

Välisvaatlusel meenutab grupi mentorlus klassiruumis toimuvat koolitust, kuid on sisult sarnasem üks-ühele mentorlusega. Klassiruumi tüüpi koolitustel jagab koolitaja materjali, mida ta eelnevalt on ette valmistanud. Tema kohustus on edasi anda teadmisi, praktilist kogemust. Selleks viib koolitaja läbi teste, kontrollimaks, kas materjal on hästi omandatud. Iga koolitusel osalenud indiviid lahku samade teadmistega. Organisatsioonilises võtmes on see meetod hea ülesannete ning reeglite õppimiseks. Mentorgrupid töötavad aga teisiti - selleks, et ühte õppivat rühma saaks defineerida grupi mentorlusena, peaks see hõlmama paljusid üks-ühele mentorlusele iseloomulikke tunnuseid, milleks on õpiobjekti olemasolu, mentori ja mentee vahel tekkiv side ning usaldusväärne keskkond. Mentoreid võib grupis olla üks või rohkem. Mentorid ei tohiks õpetada ja koolitada, pigem suunata. (Carvin 2011) Cole (2015) märgib ära, et organisatsioon võiks korraldada grupikohtumisi ka mentoritele, kus mentorid saavad omavahel jagada kogemusi ning erinevaid lähenemisi, eesmärgiga üksteiselt õppida.

1.5.3. Tagurpidi mentorlus

Tagurpidi mentorlus on innovaatiline moodus julgustamaks õppimist ning aitamaks kaasa generatsioonide vahelistele suhetele organisatsioonis. See hõlmab noorema kolleegi mentori rolli asetamist ning kogemuste jagamist endast vanemale ja kogenenumale kolleegile. Tagurpidi mentorluse eesmärk on teadmiste jagamine, kus mentee on fookuseeritud õppimaks mentori teadmistest, näitena saab tuua tehnoloogilised ja põlvkondadevahelised erinevad vaatenurgad. Lisaks on rõhuasetus mentorite ehk nooremate töötajate juhtimisoskuste arendamisel. See on alternatiiviks tavapärasele mentorsuhtele kasutades ära millenniumi põlvkonna tugevusi. (Murphy 2012) Chen (2013) lisab, et tagurpidi mentorlus on endiselt uus kontseptsioon organisatsioonidele. Artikli autori kohaselt on seda rakendatud vähestes kõrgtehnoloogia organisatsioonides. Tavalisest mentorprogrammist üleminek tagurpidi mentorlusele on aeglane ja raske protseduur, kus töötajad vajavad aega kohanemiseks.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Advokaadibüroo Sorainen tutvustus

Advokaadibüroo Sorainen on regionaalne advokaadibüroo, mille neli kontorit asuvad Eestis, Lätis, Leedus ja Valgevenes. Advokaadibüroo kõik kontorid toimivad ühtse tervikuna ning koosneb kümnest regionaalsest ning kohalikest õigustöörühmast, ühendades äri- ja maksuõiguse valdkondi. (Advokaadibüroo Sorainen koduleht 2018)

Advokaadibüroo Sorainen sihiks on aidata oma klientidel olla edukas, et sel moel kasvatada üldist jõukust ja heaolu Balti riikides ja Valgevenes. Büroo põhikliendid on suured ja keskmise suurusega rahvusvahelised ja kohalikud ettevõtted, kes tegutsevad või soovivad tegutseda Baltikumis ja Valgevenes. (Advokaadibüroo Sorainen koduleht 2018)

Advokaadibüroos Sorainen töötab 23.03.2018 seisuga 284 töötajat ja 32 praktikanti. Töötajatest osaleb 23.03.2018 seisuga mentorprogrammis aktiivselt 46 inimest (neist 26 on menteed, 20 mentorid). Aktiivseim on Leedu kontor, kus töötajaid on kokku 117 ja neist 22 osaleb aktiivselt mentorprogrammis. Eesti kontoris osaleb eelmainitud seisuga 12, Lätis 10 ning Valgevene kontoris 2 inimest.

Mentorprogrammi toetamiseks on siseveebis loodud leht „Mentorprogramm Sorainenis“, kus on väljatoodud seitse abimaterjali mentorprogrammis osalejatele: mentorluse plaanid pikalt puhkuselt tagasi tulijatele (Lisa 1), uutele töötajatele (Lisa 2) ja töötajatele, kes mõtlevad karjääriarengule (Lisa 3). Leitavad on nõuanded mentoritele (vaata Lisa 4) ning menteedele (Lisa 5). Kättesaadav on mentorprogrammi alustamisel tehtud koostööjuhendi ettekanne töötajatele, mis on filmitud Eesti

kontoris ning ülesse laetud intanetti. Kõik mentorid ja menteed registreerivad siseveebis ennast ametlikult mentoriks või menteeks.

Mentorid ja menteed saavad rahalist lõunakompensatsiooni 25 euro ulatuses, mis on mõeldud mentorikohtumiste toetamiseks. Seda kompensatsiooni saavad mentorprogrammis osalejad korra kuus neli kuud järjest.

2.2. Uuringu valim ja metoodika

Mentorprogrammis aktiivselt osalevatele (seisuga 23.03.2018) ning perioodil 01.01.2016-31.12.2017 osalenud töötajatele saadetud esimese küsitluse eesmärk on välja selgitada mentorprogrammis osalenud töötajate rahulolu, kasutegurid ja ettepanekud parendamiseks. Mentori ja mentee küsimused koostas autor Mains, MacLean (2017) kvalitatiivse uuringu põhjal. Autor lähtus nimetatud autorite poolt käsitletud neljast teemast, milleks olid mentorprogrammi planeerimine, mentorsuhted, mentorluse tulemused ja organisatsiooni toetus. Töö autor küsis lisaks demograafilisi andmeid: sugu, roll mentorsuhtes, töötamise asukoht, mentorsuhete kestvust ja ajaline pikkus. Küsimustik tõlgiti inglise keelde, seejärel eesti keelde ning uuesti inglise keelde ning anti vastamiseks viiele töötajale, et kontrollida küsimustiku valiidsust.

Teise küsitluse koguvalimiks olid kõik advokaadibüroo Sorainen töötajad, kes ei ole veel 23.03.2018 seisuga programmis osalenud ehk 212 töötajat. Küsimustiku eesmärk oli teada saada, kui palju töötajaid on mentorprogrammis osalemisest huvitatud ja millistel põhjustel ei soovita mentorprogrammis osaleda ning kuidas töötajaid motiveerida osalemaks.

Küsimustikud koostati ning vastused analüüsiti elektroonilises keskkonnas Surveyshare ning Microsoft Office Excelis. Vastamise palve saadeti töötajatele e-kirjaga, kus selgitati küsitluse läbiviimise eesmärki ning küsimustele vastamise aega. Samuti kinnitas autor kõikide vastanute anonüümseks jäämist ning tähtaega (23.03.2018-01.04.2018). Meeldetuletus vastamiseks saadeti 29.03.2018. Töö autor sai e-kirjale 22 kontorit väljas oleva töötaja automaatteate (17 praktikanti, 5 töötajat), mis tähendab, et kätte sai küsimustiku 294 organisatsiooni töötajat kaasa arvatud 15

praktikanti. Edaspidi arvestab töö autor praktikandid valimist välja (ei osale mentorprogrammis) ning märgib, et küsitluse said kätte 279 töölepingulist ning mentorprogrammis osalemise õigusega töötajat. Nii kiri kui küsimustik oli koostatud inglise keeles (advokaadibüroo Sorainen regionaalne suhtluskeel on inglise keel).

Kahele küsimustikule vastas kokku 71 töötajat, mis on 25% kogu töötajaskonnast, kes e-kirja kätte said. Mentorprogrammis aktiivselt osalevatel ning osalenud töötajate küsimustikule vastas 45 töötajat mentorprogrammis osalenud 72-st töötajast.

Küsimustikule, mis oli suunatud töötajatele, kes ei ole veel mentorprogrammis osalenud (üldkogum 207 töötajat), vastas 26 organisatsiooni töötajat. Vastanud on seega 13%, mistõttu tulemuste alusel saab kirjeldada vaid tendentse, mitte aga teha usaldusväärseid järeldusi. Vastuste analüüsimist alustati 09.04.2018. Töö autor lubas enamus küsimustele vastata mitme vastusevariandiga, seega küsimusele vastanute arv ning vastuste arv ei ole alati võrdväärseid.

2.3. Valimi kirjeldus

Küsitlusele (Lisa 6), millele vastasid mentorprogrammis osalenud töötajad, vastas advokaadibüroo Sorainen 45 töötajat. Andmeid on välja toodud Tabelis 1 võrdlevalt üldkogumi protsendiga.

Tabel 1. Mentorprogrammis osalenud töötajate demograafiline informatsioon

| Üldinfo | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|-----------------------------------|--------------------|--------------|-------------|--------------|------------------|
| Äriteenuseid osutav personal | 18 (20%) | 10 | 3 | 3 | 2 |
| Juriidiline personal | 27 (14%) | 11 | 7 | 6 | 3 |
| Vastuseid kokku | 45 (16%) | 21 | 10 | 9 | 5 |
| Naissoost | 32 (18%) | 17 | 6 | 6 | 3 |
| Meessoost | 13 (13%) | 4 | 4 | 3 | 2 |
| Vastuseid kokku | 45 (16%) | 21 | 10 | 9 | 5 |
| On olnud nii mentor kui ka mentee | 2 (33%) | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Mentee rollis | 27 (68%) | 13 | 5 | 6 | 3 |
| Mentori rollis | 16 (62%) | 7 | 4 | 3 | 2 |
| Vastuseid kokku | 45 (63%) | 21 | 10 | 9 | 5 |

Allikas: autori koostatud

32 vastanutest olid naised ning enim vastanuid oli Eesti kontoris, kus küsitlusele vastas 21 töötajat. Üle poolte vastajatest (27 töötajat) kuuluvad juriidilise personali osakonda ning 29 töötajat on olnud mentee rollis (kaasa arvatud kaks töötajat, kes on olnud mõlemas rollis).

Vastajate rollis märkisid menteed ära, et 25 isikut (83%) on mentorprogrammis osalenud uue töötajana (Tabel 2). Mentoritest on enamus vastajatest, ehk 15 töötajat, olnud mentor uuele töötajale (vt Tabel 3).

Tabel 2. Roll menteeena

| Erinevad mentee rollid | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|---|---------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| Uus töötaja | 25 (83%) | 11 | 4 | 7 | 3 |
| Seeniortöötaja (kes on olnud mentee põhjusel, et soovib karjääris muudatusi teha) | 5 (17%) | 3 | 2 | 0 | 0 |
| Olen olnud mõlemas rollis | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kokku vastuseid (arvuliselt) | 30 | 14 | 6 | 7 | 3 |

Allikas: autori koostatud

Tabel 3. Millisele töötajale olid mentor

| Kellele olid mentor | Kontorid kokku | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|-------------------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| Uuele töötajale | 15 | 7 | 4 | 3 | 1 |
| Senior töötajale | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Olen olnud mentor mõlemale | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 18 | 8 | 6 | 3 | 2 |

Allikas: autori koostatud

Mentorid kohtuvad enim oma menteeaga 4-6 kuud, selgub kümne töötaja (53% vastanutest) või 1-4 kuud nelja töötaja (21% vastanutest) vastustest. Mentee seas on 15 neid, kes on mentorsuhtes olnud üks kuni neli kuud (52% vastanutest). Detailsemad vastused on välja toodud Tabelis 4.

Tabel 4. Mentorsuhte kestvus

| Mentorite vastused | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|-------------------------------------|---------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| 1-4 kuud | 4 (21%) | 2 | 1 | 1 | 0 |
| 4-6 kuud | 10 (53%) | 4 | 3 | 3 | 0 |
| 7 kuud- 1 aasta | 0 (0%) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rohkem kui aasta | 1 (5%) | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Hetkel veel käib | 4 (21%) | 3 | 1 | 0 | 0 |
| Kokku vastuseid (arvuliselt) | 19 | 10 | 5 | 4 | 0 |
| Menteede vastused | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
| 1-4 kuud | 15 (52%) | 6 | 4 | 4 | 1 |
| 4-6 kuud | 5 (17%) | 3 | 2 | 0 | 0 |
| 7 kuud- 1 aasta | 2 (7%) | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Rohkem kui aasta | 1 (3%) | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Hetkel veel käib | 6 (21%) | 3 | 0 | 1 | 2 |
| Kokku vastuseid (arvuliselt) | 29 | 14 | 6 | 6 | 3 |

Allikas: autori koostatud

Mentorkohtumiste sagedasem kestus on üks kuni kaks tundi (26 vastust). Mentoritest valisid selle variandi 11 vastanut ehk 55% ning menteedest 15 vastanut ehk 50% vastanutest. Kolmkümmend minutit kuni üks tund on märkis kohtumisteks 18 inimest (72% küsitlusele vastanutest).

Tabel 5. Mentorkohtumiste ajaline pikkus

| Mentorite vastused | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|-------------------------------------|---------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| 30 minutit - 1 tund | 7 (35%) | 3 | 2 | 2 | 0 |
| 1-2 tundi | 11 (55%) | 5 | 2 | 2 | 2 |
| Rohkem kui 2 tundi | 2 (10%) | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 20 | 9 | 5 | 4 | 2 |
| Menteede vastused | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
| 30 minutit - 1 tund | 11 (37%) | 2 | 1 | 5 | 3 |
| 1-2 tundi | 15 (50%) | 11 | 2 | 1 | 1 |
| Rohkem kui 2 tundi | 4 (13%) | 1 | 3 | 0 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 30 | 14 | 6 | 6 | 4 |

Allikas: autori koostatud

Teisele küsitlusele (Lisa 7) vastasid organisatsiooni 26 töötajat, kes ei ole mentorprogrammis osalenud. Vastanud töötajate üldinformatsioon hõlmab meeskonda kuuluvust (kas juriidiline personal või äriteenuseid osutav personal) ja sugu kontorite lõikes. Üldkogumiks on organisatsiooni 212 töötajat, kes ei ole mentorprogrammis osalenud. Aktiivseim oli Eesti kontor, kus vastas küsimustikule 14 töötajat ning äriteenuseid osutav personal, kus kõikide kontorite lõikes vastas küsimustikule 17 töötajat (Tabel 6).

Tabel 6. Vastajate, kes ei ole mentorprogrammis osalenud, demograafiline informatsioon (% näitab vastanud töötajate hulka koguvalimist)

| Üldinfo | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|------------------------------|--------------------|--------------|-------------|--------------|------------------|
| Juriidiline personal | 9 (5%) | 5 | 2 | 2 | 0 |
| Äriteenuseid osutav personal | 17 (19%) | 9 | 2 | 6 | 0 |
| Kokku töötajaid | 26 (9%) | 14 | 4 | 8 | 0 |
| Naissoost töötajad | 23 (13%) | 12 | 3 | 8 | 0 |
| Meessoost töötajad | 3 (3%) | 2 | 1 | 0 | 0 |
| Kokku töötajaid | 26 (12%) | 14 | 4 | 8 | 0 |

Allikas: autori koostatud

2.4. Mentorprogrammis osalenud töötajate vastused

2.4.1. Mentorprogrammi kasutegurid

Mentoritelt ja menteedelt uuris töö autor, millised on senise mentorprogrammis osalemise kasutegurid tööalaselt ja isiklikus perspektiivis. Kokku vastas 39 töötajat ehk 87% küsitlusele vastanutest – 62% vastanutest olid menteed (24 vastajat), 38% mentorid (15 vastajat). Vastused on märgitud Tabelis 7 ja Tabelis 8.

Tabel 7. Kogu sihtvalimi kasutegurid

| Kasutegurid | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|--|--------------------|--------------|-------------|--------------|------------------|
| Kolleegi mõistmine | 14 (30%) | 6 | 4 | 2 | 2 |
| Laialdasemad teadmised organisatsioonist | 12 (26%) | 4 | 2 | 4 | 2 |
| Väärtuslike nõuannete saamine | 6 (13%) | 1 | 1 | 3 | 1 |
| Arenemisvõimalus | 5 (11%) | 3 | 2 | 0 | 0 |
| Enesekindluse saamine | 3 (6%) | 2 | 0 | 0 | 1 |
| Kolleegi arendamine | 2 (4%) | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Kolleegi abistamine | 1 (2%) | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Perspektiiv karjäärile | 1 (2%) | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Usaldusisiku olemasolu | 1 (2%) | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Eeskujuks olemine | 1 (2%) | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Ei leidnud ühtegi kasutegurit | 1 (2%) | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 47 | 17 | 13 | 11 | 6 |

Allikas: autori koostatud

Tabel 8. Kasutegurid mentoritele ja menteedele

| Kasutegurid | Sihtvalimi vastused | Mentorite vastused | Menteede vastused |
|--|---------------------|--------------------|-------------------|
| Kolleegi mõistmine | 14 (30%) | 7 | 7 |
| Laialdasemad teadmised organisatsioonist | 12 (26%) | 0 | 12 |
| Väärtuslike nõuannete saamine | 6 (13%) | 0 | 6 |
| Arenemisvõimalus | 5 (11%) | 5 | 0 |
| Enesekindluse saamine | 3 (6%) | 0 | 3 |
| Kolleegi arendamine | 2 (4%) | 2 | 0 |
| Kolleegi abistamine | 1 (2%) | 1 | 0 |
| Perspektiiv karjäärile | 1 (2%) | 0 | 1 |
| Usaldusisiku olemasolu | 1 (2%) | 0 | 1 |
| Eeskujuks olemine | 1 (2%) | 1 | 0 |
| Ei leidnud ühtegi kasutegurit | 1 (2%) | 1 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 47 | 17 | 30 |

Allikas: autori koostatud

Kontorite lõikes on suurimateks kasuteguriteks kolleegi tundma õppimine ja parem mõistmine (14 vastust ehk 30% vastanutest) ning laialdasemad teadmised organisatsioonist (12 vastust ehk 26% vastanutest). Samad kasutegurid töid välja ka mentorid ja menteed eraldi.

2.4.2. Takistused mentorprogrammis

Suurimate takistustena, mis tegid mentorprogrammis osalemise raskemaks, nimetati tugisüsteemi puudus ja abimaterjalide puudulikkus. Abimaterjalid on väljatöötatud, kuid ei ole piisavalt põhjalikud. Takistuste põhjused on kategoriseerituna välja toodud Tabelis 9.

Tabel 9. Takistused mentorprogrammis osalemisel

| Mentorite vastused | Takistused |
|---------------------------|---|
| Mentor 1 | Tugisüsteemi puudus |
| Mentor 2 | Abimaterjali puudulikkus |
| Mentor 3 | Töökoormusest tingitud ajapuudus |
| Mentor 4 | Raskused erapooletu olemisega |
| Menteede vastused | Takistused |
| Mentee 1 | Mentorprogrammi ajaline määr (liiga lühike) |
| Mentee 2 | Mentori vähene pühendumine menteele |
| Mentee 3 | Mentori ja mentee erinevused |
| Mentee 4 | Abimaterjali ja tugisüsteemi puudus |
| Mentee 5 | Mentorprogrammi korralduslikud puudused |

Allikas: autori koostatud

Mentorprogrammi neljas kontoris (Eesti kontor, Läti kontor, Leedu kontor, Valgevene kontor) sarnasust ja mõistetavust analüüsis töö autor küsimuste 7, 8, 9, 11, 12, 14, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 30 vastustest lähtuvalt. Järgnevalt iseloomustab töö autor seda teemat küsimuste blokkide kaupa.

Enamus mentoreid (kümme isikut) registreerisid ennast ise intranetis mentoriks, avaldades registreerimisega soovi mentorprogrammis osalemiseks. Enamusel menteedele (20 isikule) andis soovitus mentorprogrammis osalemiseks personaliosakond (vt Tabel 10) .

Enimkasutatud meetod (kümme isikut ehk 30% vastanutest) mentorluseks ettevalmistusel oli advokaadibüroo Sorainen koolitusjuhi koostatud nõuannetega tutvumine ning büroos filmitud koolitusvideo läbivaatamine, mille koolitusjuht viis läbi mentorprogrammi integreerumise algfaasis. Mõlemad meetmed on üleval organisatsiooni intranetis. Vastused on kontorite lõikes välja toodud Tabelis 11. Mentorprogrammi ettevalmistuslehte, mis on leitav intranetist, kasutasid vastanutest 10 mentorit ja 15 menteed

Tabel 10. Mentorprogrammiga liitumine

| Mentorite vastused | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|---|---------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| Registreerisin ennast ise intraneti keskkonnas | 10 (38,%) | 4 | 4 | 2 | 0 |
| Personaliosakond soovitas mulle kindlat menteed | 9 (35%) | 6 | 3 | 0 | 0 |
| Mentee avaldas soovi | 3 (12%) | 2 | 1 | 0 | 0 |
| Muu variant | 4 (15%) | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Kokku vastuseid (arvuliselt) | 26 | 13 | 8 | 3 | 2 |
| Menteede vastused | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
| Registreerisin ennast ise intraneti keskkonnas | 3 (9%) | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Personaliosakond soovitas mulle mentorit | 20 (63%) | 9 | 4 | 5 | 2 |
| Mentor avaldas soovi | 9 (28%) | 2 | 3 | 3 | 1 |
| Kokku vastuseid (arvuliselt) | 32 | 14 | 7 | 8 | 3 |

Allikas: autori koostatud

Tabel 11. Ettevalmistusmeetodite kasutamine

| Ettevalmistusmeetod | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|--|---------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| Vaatasin koolitusjuhi kirja pandud nõuandeid ning koolitusvideot | 10 (30%) | 6 | 3 | 1 | 0 |
| Küsisin personaliosakonnalt nõu | 6 (18%) | 1 | 2 | 2 | 1 |
| Sain täiendavat koolitust | 5 (15%) | 2 | 0 | 1 | 2 |
| Ei valmistunud mentorprogrammiks ette | 3 (9%) | 2 | 0 | 0 | 1 |
| Muul viisil | 2 (6%) | 6 | 4 | 4 | 1 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 33 | 17 | 6 | 5 | 5 |

Allikas: autori koostatud

Toetust ja nõu personaliosakonnast sai enamus vastanutest nii vähemal (14 isikut) kui suuremal määral (Tabel 12). Toetuse kättesaadavust personaliosakonnast võib suurendada või seda rohkem organisatsiooni siseselt reklaamida. Kommentaaridesse lisatud mentori märkus tõi välja, et personaliosakonnast saab alati nõu, kui küsida, kuid sellest ei räägita kuigi tihti.

Tabel 12. Personaliosakonnast saadud abi

| Kuidas hindad personaliosakonna poolt saadud abi | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|--|--------------------|--------------|-------------|--------------|------------------|
| Personaliosakond abistas suurel määral | 5 (27%) | 2 | 2 | 1 | 0 |
| Personaliosakond abistas vähesel määral | 13 (68%) | 6 | 3 | 2 | 2 |
| Personaliosakonnast abi ei saanud | 1 (5%) | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 19 | 8 | 5 | 4 | 2 |

Allikas: autori koostatud

Menteede käest uuriti, kas tema mentor oli samast meeskonnast. Töö autor soovis ka teada, milline on menteede arvamus – kas mentor peaks olema menteega samast meeskonnast või on mentorsuhe ja -programm efektiivsem, kui mentor on teisest meeskonnast. Menteedest vastas 17 isikut (57%), et tema mentor oli samast meeskonnast ning kaheksa menteed leidis, et mentor peab olema samast meeskonnast, kus töötab mentee (Tabel 13).

Tabel 13. Meeskonda kuuluvus

| Mentori meeskonda kuuluvus | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|--|--------------------|--------------|-------------|--------------|------------------|
| Mentor oli samast meeskonnast | 13 (43%) | 3 | 1 | 7 | 2 |
| Mentor oli teisest meeskonnast | 17 (57%) | 11 | 5 | 0 | 1 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 30 | 14 | 6 | 7 | 3 |
| Kas mentor peaks olema samast meeskonnast? | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
| Jah | 8 (36%) | 3 | 2 | 2 | 1 |
| Ei | 7 (32%) | 4 | 2 | 0 | 1 |
| Mõlemad variandid sobivad | 5 (23%) | 1 | 2 | 2 | 0 |
| Meeskonda kuuluvus ei ole oluline | 2 (9%) | 1 | 0 | 1 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 22 | 9 | 6 | 5 | 2 |

Allikas: autori koostatud

Kõige enam räägiti mentorkohtumistel tööülesannetest, mis märgiti ära 13 isiku poolt (keskmine oli 3,25) ja kõikides teemadest kombineeritult (keskmine oli samuti 3,25). Vastusevariantidena said töötajad valida kõigi valikute vahel, piirangut peal ei olnud.

Tabel 14. Mentorikohtumiste teemad

| Arutatud teemad | Kontorid kokku | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor | Vastuste keskmine |
|-------------------------------------|----------------|--------------|-------------|--------------|------------------|-------------------|
| Organisatsiooniga seotud küsimused | 11 | 7 | 1 | 3 | 0 | 2,75 |
| Karjäär | 11 | 6 | 3 | 2 | 0 | 2,75 |
| Tööülesannetega seotud teemad | 13 | 7 | 2 | 4 | 0 | 3,25 |
| Isiklik elu | 3 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0,75 |
| Kõik eelnimetatud teemad koos | 13 | 6 | 3 | 1 | 3 | 3,25 |
| Muu teema | 3 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0,75 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 54 | 28 | 9 | 14 | 3 | - |

Allikas: autori koostatud

12 vastanutest leiab, et mentor tuleks määrata esimesel tööpäeval. Kuusvastanut arvavad, et töötaja peaks ise tundma, kui on mentoriks valmis (Tabel 15).

Tabel 15. Mentori määramine uuele töötajale

| Mentori määramine | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|---|--------------------|--------------|-------------|--------------|------------------|
| Enne uue töötaja esimest tööpäeva | 8 (22%) | 4 | 0 | 3 | 1 |
| Uue töötaja esimesel päeva | 12 (32%) | 4 | 2 | 6 | 0 |
| Peale esimest töönädalat | 11 (30%) | 7 | 3 | 0 | 1 |
| Kui uus töötaja tunneb ennast mugavalt ning on mentoriks valmis | 6 (16%) | 4 | 1 | 0 | 1 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 37 | 19 | 6 | 9 | 3 |

Allikas: autori koostatud

2.4.3. Mentorprogrammi jätkusuutlikkus ja vajalikkus

Uurimaks mentorprogrammi jätkusuutlikkust ja vajalikkust, esitas töö autor küsimused 9, 10, 13, 15, 16, 26, 29, 31, 32. . Järgnevalt iseloomustab töö autor seda teemat küsimuste blokkide kaupa.

Mentorite koolitusvajadus on peamine teema, mille märkis ära 12 isikut (25%) ning arendava tagasiside andmisel, mille märkis ära 11 isikut (23%). Kontorite lõikes on tulemused Tabelis 16.

Tabel 16. Mentorite koolitusvajadus

| Mentorite koolitusvajadus | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor | Vastuste keskmine |
|-------------------------------------|--------------------|--------------|-------------|--------------|------------------|-------------------|
| Sissejuhatus mentorlusse | 7 (15%) | 4 | 0 | 3 | 0 | 1,75 |
| Metoodika | 12 (25%) | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| Mentori erinevad rollid | 9 (19%) | 4 | 1 | 4 | 0 | 2,25 |
| Arendava tagasiside andmine | 11 (23%) | 6 | 3 | 1 | 1 | 2,75 |
| Mentorluse eesmärkide seadmine | 7 (15%) | 4 | 0 | 1 | 2 | 1,75 |
| Muu | 2 (4%) | 0 | 2 | 0 | 0 | 0,5 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 48 | 23 | 8 | 12 | 5 | |

Allikas: autori koostatud

Praeguse mentorprogrammi kohaselt ei ole advokaadibüroos Sorainen ühtegi sise- ega väliskoolitust mentorluse teemadel. Vastajad said valida seitsme vastusevariandi vahel ja on ära märgitud Tabelis 12 ka vastuste keskmise alusel. Koolituse teemad töötles töö autor välja koos Eesti büroo personalijuhiga võttes arvesse koolituste realiseerimist.

Advokaadibüroo Sorainen töötajad on mentorprogrammist teadlikud. Mentoritest leiab seda 13 isikut ning menteedest 21 vastanut. Mentorite ja menteede vastused on välja toodud Tabelis 13.

Tabel 13. Töötajate teadlikkus mentorprogrammist

| Mentorite vastused | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|-------------------------------------|--------------------|--------------|-------------|--------------|------------------|
| Teadlikud | 13 (65%) | 6 | 4 | 1 | 2 |
| Mõningal määral teadlikud | 3 (35%) | 3 | 1 | 3 | 0 |
| Pole teadlikud | 0 (0%) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 20 | 9 | 5 | 4 | 2 |
| Menteede vastused | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
| Teadlikud | 21 (68%) | 12 | 5 | 3 | 1 |
| Mõningal määral teadlikud | 10 (32%) | 3 | 1 | 4 | 2 |
| Pole teadlikud | 0 (0%) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 31 | 15 | 6 | 7 | 3 |

Allikas: autori koostatud

Organisatsiooni töötajatele mentorprogrammist osalemist soovitaksid kokku 44 isikut (98%).

Tabel 14. Mentorprogrammis osalemise soovitamise kolleegile

| Mentorite vastused | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|---|---------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| Soovitaks mentorprogrammis osalemist | 16 (100%) | 7 | 4 | 3 | 2 |
| Ei soovitaks mentorprogrammis osalemist | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 16 | 7 | 4 | 3 | 2 |
| Menteede vastused | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
| Soovitaks mentorprogrammis osalemist | 28 (97%) | 14 | 6 | 5 | 3 |
| Ei soovitaks mentorprogrammis osalemist | 1 (3%) | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 29 | 14 | 6 | 6 | 3 |

Allikas: autori koostatud

38 vastanutest (84%) leiavad, et on organisatsioonis oleva ametliku mentorprogrammiga rahul. Neli isikut (11%) on märkinud, et ei ole rahulolus kindlad (vt Tabel 15). 45 vastanut (100%) leiab, et mentorprogramm on siiski organisatsioonis vajalik.

Tabel 15. Mentorite ja menteede rahulolu mentorprogrammiga

| Mentorite üldine rahulolu | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|-------------------------------------|---------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| Rahul | 14 (90%) | 6 | 4 | 2 | 2 |
| Ei ole rahul | 1 (5%) | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Ei oska seisukohta võtta | 1 (5%) | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 16 | 7 | 4 | 3 | 2 |
| Menteede üldine rahulolu | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
| Rahul | 24 (83%) | 12 | 5 | 4 | 3 |
| Ei ole rahul | 1 (3%) | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Ei oska seisukohta võtta | 4 (14%) | 2 | 1 | 1 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 29 | 14 | 6 | 6 | 3 |

Allikas: autori koostatud

2.4.4. Mentorprogrammi parendusettepanekud

Parendusettepanekutena töid mentorid välja, et kogemuste jagamiseks võiks olla vabas vormis koosolekud, kus mentorid jagavad kogemusi ja teooriat, mida nemad mentorprogrammis mentee aitamisel rakendavad. Eelmainitud parendusettepanekut tegid mentoritest kuus vastanut.

Menteed sooviksid, et organisatsioon (personaliosakond) jälgiks rohkem mentorpaaride sobivust. Vastanud leidsid ka, et mentorprogrammile võiks välja töötada (põhjalikumad) juhendid. Mõlema eeltoodud parendusettepaneku töid välja kolm menteed. Tabelis 16 on vastused toodud kontorite lõikes.

Tabel 16. Mentorite ja menteede parendusettepanekud

| Mentorite parendusettepanekud | Kontorid kokku | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|--------------------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| Kogemuste jagamine mentorite vahel | 6 (38%) | 4 | 2 | 0 | 0 |
| Mentorprogrammi sisemine turundamine | 4 (25%) | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Mentorprogrammi juhendite loomine | 2 (13%) | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Koolitused mentoritele | 2 (13%) | 1 | 0 | 1 | 0 |
| Mentorprogrammi kestvuse pikendamine | 1 (6%) | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Mentorpaaride sobivuse jälgimine | 1 (6%) | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 16 | 8 | 4 | 3 | 1 |
| Menteede parendusettepanekud | Kontorid kokku | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
| Mentorprogrammi sisemine turundamine | 2 (18%) | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Mentorprogrammi juhendite loomine | 3 (27%) | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Koolitused mentoritele | 1 (9%) | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Mentorprogrammi kestvuse pikendamine | 2 (18%) | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Mentorpaaride sobivuse jälgimine | 3 (27%) | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 11 | 5 | 3 | 2 | 1 |

Allikas: autori koostatud

2.4.5. Organisatsiooni toetus mentorprogrammi osas

Mentoreid võiks organisatsioon rohkem tunnustada ja seda enam kui korra aastas ning välja töötada koolitused mentorite arendamiseks. Eelmainitud meetmeid töid välja kümme mentorit. Menteed töid välja rohkema info jagamise, kindlate juhiste välja töötamise ja personaliosakonna panuse suurendamine mentorprogrammi organiseerimisel ning jälgimisel. Kolm eelmainitud toetusmeedet märkisid ära kokku üheksa vastanut. Vastused kontorite lõikes on ära märgitud Tabelis 17.

Tabel 17. Organisatsiooni toetusmeetmed

| Mentorite vastused | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|--|---------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| Töötajatele info jagamine | 3 (15%) | 2 | 1 | 0 | 0 |
| Mentoritele kogemuste vahetamiseks kohtumiste organiseerimine | 4 (20%) | 1 | 2 | 1 | 0 |
| Mentorite tunnustamine | 5 (25%) | 1 | 2 | 1 | 1 |
| Töötada välja kindlad juhised mentorprogrammi eesmärkide kohta | 2 (10%) | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Mentoritele koolituste organiseerimine | 5 (25%) | 2 | 0 | 2 | 1 |
| Mentorite töökoormuse vähendamine | 1 (5%) | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 20 | 7 | 7 | 4 | 2 |
| Menteede vastused | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
| Töötajatele info jagamine | 3 (25%) | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Töötada välja kindlad juhised mentorprogrammi eesmärkide kohta | 3 (25%) | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Pikendada mentorprogrammi ajaliselt | 1 (8%) | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Personaliosakonna suurem panus | 3 (25%) | 2 | 0 | 1 | 0 |
| Pakkuda menteele rohkem toetust | 1 (8%) | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Uuele töötajale mentori määramine esimesest tööpäevast | 1 (8%) | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 12 | 5 | 1 | 3 | 3 |

Allikas: autori koostatud

2.5. Küsitluse vastused töötajatelt, kes mentorprogrammis ei ole osalenud

Piisava vaba aja puuduse tõttu mentorprogrammis mitte osalemist märkis kokku kuus vastanut (vt Tabel 18). 13 isikut märkis vastuseks „muu“, mille selgitused on kategoriseeritult välja toodud Tabelis 19. Viis vastanut leidis, et olemasoleva mentorprogrammi kohta on organisatsioonis liiga vähe informatsiooni ning töötajad ei tea, millised on mentorprogrammiga liitumise positiivsed või negatiivsed küljed. Mentorprogrammi kirjeldavate tugimaterjaliga on vastanutest tutvunud üheksa töötajat.

Tabel 18. Mentorprogrammis mitteosalemise põhjused

| Põhjused | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|---|---------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| Pole mentori kompetentsidega sobivaid menteesid | 5 (19%) | 1 | 2 | 2 | 0 |
| Vaba aja puudus | 6 (23%) | 5 | 1 | 0 | 0 |
| Teadmatus mentorprogrammi osas | 2 (8%) | 0 | 0 | 2 | 0 |
| Eelnevad halvad kogemused | 0 (0%) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Muu põhjus (koos selgitusega) | 13 (50%) | 9 | 1 | 3 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 26 | 15 | 4 | 7 | 0 |

Allikas: autori koostatud

Tabel 19. Muu põhjus

| Muu põhjus | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|---|---------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| Ei ole mentorprogrammis osalemiseks soovi avaldanud | 4 (31%) | 3 | 0 | 1 | 0 |
| Vähene informatsioon mentorprogrammi kohta | 5 (38%) | 3 | 1 | 1 | 0 |
| Ei ole võimalustest teavitatud | 3 (23%) | 2 | 0 | 1 | 0 |
| Sobivale menteele määrati teine mentor | 1(8%) | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 13 | 9 | 1 | 3 | 0 |

Allikas: autori koostatud

Töötajate käest uuris töö autor, kas organisatsioon peaks tegema seoses mentorprogrammiga igapäevaselt rohkem teavitustööd ning kümme vastanut (38%) märkis, et teavitustööd võiks organisatsioonisiselt rohkem teostada. Tabelis 20 on töö autor välja toonud vastused kontorite lõikes.

Tabel 20. Mentorprogrammi teavitustöö teostamine

| Rohkema teavitustöö vajalikkus | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|-------------------------------------|--------------------|--------------|-------------|--------------|------------------|
| Teavitustööd on vaja teha | 10 (38%) | 4 | 1 | 5 | 0 |
| Teavitustööd ei ole vaja teha | 7 (27%) | 6 | 1 | 0 | 0 |
| Teavitustööd võib teha | 9 (35%) | 4 | 2 | 3 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 26 | 14 | 4 | 8 | 0 |

Allikas: autori koostatud

25 küsitlusele vastanud töötajat leidsid, et mentorprogramm organisatsioonis on vajalik (vt Tabel 21). Töö autor palus eitaval puhul selgitusi seisukohale. Üks vastanutest, kes märkis, et ametlikku mentorprogrammi advokaadibüroos Sorainen põhjendas seisukohta järgnevalt: „Et kaastöötajat aidata, ei pea ilmtingimata olema mentor.“

Tabel 21. Mentorprogrammi vajalikkus

| Ametliku mentorprogrammi vajalikkus | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|-------------------------------------|--------------------|--------------|-------------|--------------|------------------|
| Jah, mentorprogramm on vajalik | 25 (96%) | 13 | 4 | 8 | 0 |
| Ei, mentorprogramm ei ole vajalik | 1 (4%) | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 26 | 14 | 4 | 8 | 0 |

Allikas: autori koostatud

Neli küsitlusele vastanut märkisid, et neid motiveeriks mentorprogrammis osalema mentoriga sobivate kompetentsidega mentee leidmine (Tabel 22).

Töö autor andis vastajatele võimaluse üldiste kommentaaride jätmiseks ning küsimus oli esitatud lahtise küsimusena järgmiselt „Lisakommentaari, mida soovite jätta mentorprogrammi kohta“. Vastused on kategoriseeritult välja toodud Tabelis 23 kategoriseerimise alusel.

Tabel 22. Mentorprogrammis osalemise motivaatorid

| Motiveerivad meetmed | Kontorid kokku (%) | Eesti kontor | Läti kontor | Leedu kontor | Valgevene kontor |
|-------------------------------------|--------------------|--------------|-------------|--------------|------------------|
| Sobiva mentee leidmine | 4 (24%) | 3 | 0 | 1 | 0 |
| Meeldetuletused | 3 (18%) | 1 | 2 | 0 | 0 |
| Kogemuste jagamine | 2 (12%) | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Rohkem informatsiooni | 3 (18%) | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Boonused osalemisel | 3 (18%) | 2 | 0 | 1 | 0 |
| Rohkem aega | 2 (12%) | 1 | 0 | 1 | 0 |
| Vastuseid kokku (arvuliselt) | 17 | 9 | 4 | 4 | 0 |

Allikas: autori koostatud

Tabel 23. Lisakommentaariid

| Kategoriseeritud vastused | Vastanute arv |
|---------------------------|---------------|
| Positiivsus | 3 |
| Areng | 2 |
| Kohustuslikkus | 1 |
| Kogemused | 1 |
| Raamistik | 1 |
| Siseturundus | 1 |
| Vastuseid kokku | 9 |

Allikas: autori koostatud

2.5.1. Arutelu ja järeldused

Läbiviidud küsitlustest selgus, et advokaadibüroo Sorainen töötajate rahulolu organisatsiooni mentorprogrammiga on hea.

Mentorprogrammi suurimateks kasuteguriteks on kaaskolleegi tundma õppimine ning parem mõistmine. Mentorprogrammi tõhusus tuleb välja ka töötajate põhjalikemas ning laialdasemates teadmistes organisatsiooni kohta. Töötajad hindavad kõrgelt ka oma mentorilt või menteelt saadud nõuandeid nii töö- kui ka karjäärialselt.

Takistuseks mentorprogrammis osalemiseks on vähene toetussüsteem personaliosakonna poolt ja pealiskaudsete juhendite olemasolu. Töötajad ei oska vähese informatsioonileviku tõttu enda jaoks ümber tõlgendada ja sobivaks kohendada välja töötatud juhendeid ja nõuandeid. Tendentsist tuleb välja ka sobivate menteede ning töötajate liigne töökoormus.

Mentorprogrammi ühene mõistetavus regionaalselt on raskendatud ühtsete koolituste puudumise tõttu ning puudub ka regionaalne ühtne lähenemine mentorsuhete kohta meeskonnas. Kõik küsitlusele vastanud mentoritest leidsid, et koolitused, mis maikuu seisuga organisatsioonist seoses mentorlusega puuduvad, oleksid vajalikud. Seda eelkõige metoodika ja arendava tagasiside andmisega seoses. Arvamused, kas mentor ja mentee peaksid tööd tegema samas meeskonnas, on kontorite lõikes samuti erinevad, mis näitab, et regionaalselt ei ole see veel paika pandud.

Organisatsiooni töötajad on mentorprogrammist teadlikud või siis teadlikud vähesel määral. Siiski leiavad töötajad, et sisemist teavitustööd, informatsiooni ja kogemuste jagamist võiks seoses mentorprogrammiga rohkem teostada. Selleks on töötajate poolt välja pakutud ka kohtumiste organiseerimine mentoritele, kus oleks turvaline jagada oma teadmisi ja kogemusi seoses mentorprogrammiga. Enamus mentorprogrammis osalejaid soovitaks mentorprogrammis osalemist oma kolleegile ning leiavad, et ametlik mentorprogramm on organisatsioonis vajalik.

Parendusettepanekutena tõid küsitlustele vastajad välja regulaarsed kohtumised mentoritele kas korra kvartalis (kolme kuu tagant) või iga poole aasta jooksul, kus mentorid saaksid jagada enda kogemusi ning rääkida rohkem mentorluse teooriast. Töötajad leiavad, et informatsioon mentorprogrammi kohta (positiivsed ja negatiivsed küljed) tuleks teha kättesaadavamaks ning tuletada mentorprogrammis osalemist rohkem töötajatele meelde.

Organisatsioon saaks mentorprogrammis osalejaid ning osalemisele mõtlemaid töötajaid innustada ja julgustada suurema tunnustusega. Mentorite tunnustamine, mis hetkel leiab aset ühe korra iga aasta lõpus, kus aasta parim mentor saab tasuta sõita konverentsile „Nordic Business Forum“, võiks olla tihedam ning pidev protsess. Organisatsiooni toetust nii mentoritele ja menteedele saab suurendada ka personaliosakonna senisest suurema tähelepanuga ning seda just mentorpaaride sobivuse põhjalikuma jälgimisega.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on uurida töötajate üldist rahulolu mentorprogrammiga ning leida mentorprogrammi parendamisvõimalusi. Selgitada välja mentorprogrammis osalemise kasutegurid töötajatele ning osalemise takistused, sh regionaalne ühtsus ning mentorprogrammi üldine vajalikkus organisatsioonis

Töö autor viis uurimustöö raames läbi kaks ankeetküsitlust kõikide advokaadibüroo Sorainen töötajate seas. Ühele küsitlusele vastasid programmis osalenud mentorid ning menteed. Teine küsitlus oli suunatud töötajatele, kes ei ole programmis osalenud, selgitamaks välja, kuidas hõlmata rohkem töötajaid programmi.

Advokaadibüroo Sorainen töötajate seas läbi viidud uuringust selgus, et töötajad hindavad organisatsioonis olevat mentorprogrammi heaks, kuid leiavad mitmeid parendusvõimalusi.

Rahulolu ja parenduse ettepanekud erinesid nii mentorite ja menteede kui ka kontorite lõikes.

Autori soovitusel mentorprogrammi parendamiseks organisatsioonis tulenevalt uurimustulemustest:

1. Tagada mentorprogrammis osalevatele või osalemise soovi avaldavatele mentoritele regulaarsed koolitused mentorluse teemadel (mentorluse meetoditest ja tehnikatest, arendava tagasiside andmisest, mentorsuhte loomisest, arendamisest ja lõpetamisest, osapoolte rollidest ja vastutusest).
2. Tutvustada organisatsioonis laiemalt mentorprogrammi ning selle kasu ja kasutegureid, mida väljendasid käesolevas uuringus osalenud mentorid ja menteed: kolleegide mõistmine, laialdasemad teadmised organisatsioonist, väärtuslikud nõueanded, arenguvõimalused.

3. Organiseerida mentoritele grupikohtumised, kord kvartalis või kaks korda aastas (vastavalt otsusele regioonides) turvalises ja vabas õhkkonnas, parimate praktikate jagamiseks.
4. Toetada töötajaid endale sobivamate mentorsuhete-paaride moodustamisel ning küsida enam tagasisidet mentorsuhete arengu kohta.
5. Pikendada ametlikku mentorprogrammi perioodi, vähendades mentorlõunate toetust 20 euro peale.

Töö autori hinnangul tuleks täiendavalt läbi viia grupiviisilised intervjuud regionaalselt Eesti, Läti, Leedu ja Valgevene kontoris, teada saamaks, millised parendusettepanekud on kontorites võimalik teostada ning selgitada sihtgrupiga rääkides välja täpsed vajadused. Koostatud bakalaureusetöö on võimalik võtta välja selgitatud tendentside tõttu intervjuude läbiviimise ja mentorprogrammi parendamise aluseks.

SUMMARY

SATISFACTION WITH THE MENTORING PROGRAM AND OPTIONS FOR IMPROVEMENT IN THE LAW FIRM

Epp Mänd

The aim of this bachelor thesis is to find out the satisfaction and options for improvement regarding the mentoring program in law firm Sorainen. The author also wanted to find out what are the benefits that participants gain from the mentoring program and are there any obstacles for joining the mentoring program. Author used mixed method questionnaire to collect data. Different research tasks that were established to achieve the main goal were:

1. Analysis of the theory about mentoring and different ways for implementing.
2. Compiling and preparing suitable questionnaires.
3. Making an overview and suggestions on how improve the mentoring program based on theoretical study and results of two questionnaires.

The results of the research show that law firm Sorainen employees are satisfied with the mentoring program, but there are still ways for improvement. It would be good to assure different trainings for mentors and to acknowledge the benefits that the mentoring program offers for employees. The organisation could arrange regular meetings (for example twice a year) for mentors, where they could share their best practice. Personnel department could be more involved regarding assessment the quality of mentoring relationships. Prolonging the mentoring period from four months to at least half a year is also a suggestion that gives employees more time for development.

This bachelor thesis gives a basis to improve the mentoring program in law firm Sorainen

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Advokaadibüroo Sorainen AS kodulehekülg. (2018). *Siht ja väärtused*.

Kättesaadav: <http://www.sorainen.com/et/Buroost/Siht-ja-vaartused>, 20.03.2018.

Carreau, D. (2016). *Mentor Myth: How to Take Control of Your Own Success*. London: *Taylor&Francis Group*, 2-3.

Carvin, B. N. (2011). The hows and whys of group mentoring. - *Industrial and Commercial Training*, Vol.43, No.1, 49-52.

Chen, Y. -C. (2013). Effect of Reverse Mentoring on Traditional Mentoring Functions. - *Leadership & Management in Engineering*, Vol. 13, No. 3, 199-208.

Clutterbuck, D. (1986). Mentoring. - *Industrial and Commercial Training*, Vol. 18, No. 6, 13-14.

Clutterbuck, D. (2008). What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them? - *Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 22, No. 4, 8-10.

Cole, G. (2015). The value of mentoring: A mutually beneficial experience for mentor and mentee. - *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 29, No. 4, 22-24.

Corner, J. (2014). The fast are eating the slow: mentoring for leadership development as a competitive method. - *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46, No. 1, 29-33.

- Cunningham, J. B. (1993). Facilitating a Mentorship Programme. - *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 14, No. 4, 15-20.
- Dymock, D. (1999). Blind date: a case study of mentoring as workplace learning. - *Journal of Workplace Learning*, Vol. 11, No. 8, 312-317.
- Emelo, R. (2009). Mentoring in tough times. - *Industrial and Commercial Training*, Vol. 41, No. 4, 207-211.
- Ghosh, R., Reio Jr., T. G. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. - *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 83, No. 1, 106-116.
- Hamilton, B. A., & Scandura, T. A. (2003). E-Mentoring:: Implications for Organizational Learning and Development in a Wired World. - *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 4, 388-402.
- Holmes, D. R., Hodgson, P.K., Nishimura, R.A. (2010). Mentoring: Making the transition from mentee to mentor. – *Circulation*, Vol. 121, No. 2, 336-340.
- International Mentoring Association kodulehekülg.(2018). *Mentoring FAQ*.
Kättesaadav: <http://mentoringassociation.org/faq>, 01.04.2018.
- Irby, B. J., & Boswell, J. (2016). Historical Print Context of the Term, “Mentoring”. - *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, Vol. 24, No. 1.
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. „s.l.“. *University Press of America*.
- Kroll, J. (2016). What Is Meant By The Term Group Mentoring? - *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 2016, Vol. 24, No. 1, 44-58.

- Laiho, M., & Brandt, T. (2012). Views of HR specialists on formal mentoring: current situation and prospects for the future. - *Career Development International*, Vol. 17, No. 5, 435-457.
- Lawrence, R. (2008). Executive mentoring: turning knowledge into wisdom. - *Business Strategy Series*, Vol. 9, No. 3, 126-131.
- Lyons, P., Bandura, R. (2018). The intersection of mindsets and self-regulated learning. - *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 31, No.2, 1-4.
- Mains, I., MacLean, S. (2017). Developing across boundaries - mentor and mentee perceptions and experiences of cross-organisational mentoring. - *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49 , No. 4, 189-198.
- Matazarro, K. L., Finkelstein, L. M. (2015). Formal mentorships: examining objective-setting, event participation and experience. - *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30, No. 6, 675-691
- McLaughlin, C. (2010). Mentoring: What it is? Ho do we do it and how do we get more of it? – *Health Services Research*, Vol. 45, No. 3, 871-884.
- Mitchell, M. E., Eby, L. T., Ragins, B. R. (2015). My Mentor, My Self: Antecedents and Outcomes of Perceived Similarity in Mentoring Relationships. - *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 89, 1-9.
- Mullen, C. A. (2016). Alternative Mentoring Types. - *Kappa Delta Pi Record*, Vol. 52, No. 3.
- Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. - *Human Resource Management*, Vol. 51, No. 4, 549-573.
- Newby, T., J., Heide, A. (2013). The Value of Mentoring. – *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 26, No. 2, 141-158

- Opota, O., Greub, G. (2017). Mentor-mentee relationship in clinical microbiology. - *Clinical Microbiology and Infection*, Vol. 23, No. 7, 448-453
- Ragins, B. R. (2016). From the ordinary to the extraordinary: High quality mentoring relationships at work. - *Organizational Dynamics*, Vol. 45, 228-244.
- Ramalho, J. (2014). Mentoring in the workplace. - *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46, No. 4, 177-181.
- Shah, A. (2017). What is Mentoring? – *The American Statistician*, Vol. 71, No. 1, 1-2.
- Starr, J. (2015). When mentoring relationships fail to thrive - mentoring, managing and the organizational agenda. - *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 29, No. 4, 19-21.
- Stone, F. (2004). *Mentoring Advantage: Creating the Next Generation of Leaders*. Dearborn Trade Publishing.
- (2014). The importance of engaging in workplace learning: Motivating staff through informal learning. - *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 28, No.3, 25-27.
- Vance, E., A., Tanenbaum, E., Kaur, A., Otto, M., C., Morris, R. (2016). An Eight-Step Guide to Creating and Sustaining a Mentoring Program. – *The American Statistician*, Vol. 71, No. 1, 23-29.
- Welsh, E. T., Bhave, D., Kim, K. y. (2012). Are you my mentor? Informal mentoring mutual identification. - *Career Development International*, Vol. 17, No. 2, 137-148.
- Wyre, D., C., Gaudet, C., H., McNeese, M., N. (2016). So You Want to Be a Mentor? An Analysis of Mentor Competencies.- *Mentoring&Tutoring: Partnership in learning*, Vol. 24, No. 1, 73-88.

LISAD

Lisa 1. Nõuanded mentorprogrammis osalejatele (pikemalt puhkuselt tagasi tulles)

MENTORING TASKS/TOPICS FOR THOSE RETURNING FROM PARENTAL LEAVE, STUDY LEAVE, OR MILITARY LEAVE

- Reintroduce to everyone at the Firm, especially those who have arrived while employee was on leave
- Encourage employee to attend Firm events, including birthday celebrations in the office and let others see his/her face, even though he/she already knows many people in the office.
- Go through mentoring plan for new lawyers or new administrative staff and refresh the employee's knowledge of Firm policies and procedures. Discuss in greater detail those policies and procedures that are new since the employee left the Firm.
- For parents returning from parental leave, discuss how to manage home/work balance, child care issues, school vacations, unexpected situations such as sick children or sick child care providers, self care. Check up on the employee regularly to see how she/he is doing with return to work and being away from child. Be available to answer questions and offer support.

Lisa 2. Mentorluse plaan uuele töötajale

SORAINEN MENTORING PLAN FOR ADMINISTRATIVE STAFF NEW TO THE FIRM

For _____ (mentor) and _____ (mentee)

Plans for first meeting and general plan for meeting schedule for next six months:

| |
|---|
| First meeting will occur (date, time, and place): |
| |
| Plans for meeting schedule after first meeting: |
| |

Mentoring tasks and discussion topics:

1. Discussion of both mentor's and mentee's expectations about the mentoring relationship.
2. Mentor shares his or her career story with mentee (and vice versa if applicable).
3. Introduction to the Firm:

| Task/Discussion Topic | Completed |
|--|-----------|
| Introduce mentee to others at the Firm (including encouraging mentee to attend Firm events and introducing them to others at Firm events) | |
| Explanation of Firm culture | |
| Explanation of his/her team; roles; types of projects and how they are staffed; working with lawyers | |
| Explanation of other legal teams and what they do | |
| Explanation of administrative teams and what they do | |
| Explanation of other offices and Firm structure/management | |
| Explanation of office meetings (when they occur, typical agenda, introductions) | |
| Explanation of Firm or office traditions (celebration of birthdays, etc.) and annual events (Summer Days, New Year's party, children's Christmas party, Terrace Party) | |

4. Professionalism:**Lisa 2 järg**

| Task/Discussion Topic | Completed |
|--|-----------|
| Firm values: what each means in everyday practice and why they are important | |
| General office expectations (working hours, dress code, behaviour) | |
| QMS | |
| Work management and time management (techniques that have worked for you; what to do when overloaded with work; how to prioritise; when/how to say no) | |
| Working as part of a team; communication with teammates | |
| Communication with clients | |
| Client confidentiality | |
| Conflicts of interest | |
| How to deal with mistakes (your own and others') | |
| How to deal with difficult ethical issues (who to talk to) | |
| Quality of work (including attention to detail, reviewing written before sending, preparation and timeliness) | |
| Internal and external customer service (how to serve clients; reminder that colleagues are also your clients) | |
| | |
| | |

5. The business side of law:

| Task/Discussion Topic | Completed |
|---|-----------|
| Billing time (how lawyers bill time and/or how admin staff bills time; how invoicing works) | |
| Helping Clients Succeed philosophy | |
| | |

6. Career guidance and career satisfaction:**Lisa 2 järg**

| Task/Discussion Topic | Completed |
|--|-----------|
| Mentee's career short-term and long-term goals and vision | |
| Typical career within the firm | |
| Competency Model (print it out, read through it with mentee, explain the competencies in detail and how the competency model is used in evaluations) | |
| Development discussions (process, timeline, how they are conducted, mentee's role in the discussion) | |
| Work-life balance (including importance of wellness and how to avoid burnout) | |

7. Practical Skills

| Task/Discussion Topic | Completed |
|--|-----------|
| Invite mentee to observe you in certain tasks or activities | |
| Make sure mentee understands how to use templates and documents worth recycling (if applicable) and is not reinventing the wheel | |
| Explain importance of know-how sharing and various ways to share know how (including glossatory, team meetings, office meetings, creating templates and marking documents worth recycling, explanation of why senior and junior people share offices) | |
| Overview of abbreviations used at the Firm | |
| Explanation of the country's legal system, courts, practice areas, business law, bar association, different levels of lawyers (for instance, in Estonia: lawyer vs. sworn advocate) | |
| How to make travel arrangements | |
| ***Please list here important basic tasks in mentee's job and ensure that he/she understands how to do them and what resources to use (if mentor does not hold same or similar position as mentee, mentor or mentee should find someone else to serve as mentor for this portion): | |

Lisa 3. Mentorluse teemad senior töötajatele

MENTORING TOPICS FOR NEW PARTNERS OR LAWYERS ON DEVELOPMENT TRACK

Suggestions from current partners:

- You make partner by already acting like a partner. The opportunity is there for you to take.
- The mindset of a partner should differ from that of an employee:
 - o Act like an owner, not an employee.
 - o Act like a provider, not a consumer.
 - o Act like a team player, not a rival (internally): Must understand that the success of another partner at the Firm is your own success. Rivalry between partners does not help the Firm.
 - o Always look for new opportunities for yourself and for the Firm.
- Market and promote yourself internally and outside of the Firm, even if you are not comfortable doing so. People may not realise how much you are doing—you have to tell them (privately).
- Be independent, driven internally; colleagues should not have to check on you to make sure you are doing your job.
- Most of your work will be local, but when given the opportunity, you must shine in regional projects, make yourself known firm-wide.
- Bring something new to the Firm—not just new business, but new ideas, new events.
- Move out of comfort zone, do what needs to be done (marketing, road shows, media, etc.)
- Be comfortable asking for the right price for your services and reminding clients to pay.
- Always give credit to your team for your accomplishments. You did not do it alone. Do not take credit for others' work.
- Be involved and aware of what your team is doing, but do not micromanage.
- Be aware that your peers may be jealous of your success at first and may take some time to accept you as partner. (Discuss how best to handle this situation.)

Lisa 4. Nõuanded mentoritele

TIPS FOR MENTORS

- **Take the early initiative.** Mentors should take the initiative to reach out, set up good times to talk, and communicate their openness and availability early in the relationship.
- **Set both expectations and boundaries** early on. At the initial meeting, set a regular date/time for your monthly meetings. Inform your mentee about the best time to call with questions or issues, when they are more likely to get your undivided attention.
- **Listen** to your mentee's concerns and, especially in the beginning, draw out those concerns that the mentee may be reluctant to raise.
- **Recognize** that mentees may differ in what they hope and need to get out of a mentoring relationship. Adjust your own approach to assure you are providing your mentee with what he or she is seeking, rather than any fixed perceptions of what your role may entail.
- **Create** a safe environment for the mentee's growth by being accessible and non-judgmental, keeping confidences, and inviting open and frank conversations.
- **Use your friends and colleagues.** No one person can be all things to a mentee. Reach out to your colleagues to expose your mentee to a diversity of experience, approach, style and perspective.
- **Remember** that the only dumb question is the one that isn't asked. Encourage your mentee to ask, ask, ask. Be respectful and responsive with your answers.
- **Share** your experience and talent freely. Be the role model you would want.
- **Be candid** about some of the humbling experiences you have had. Your mentee will be more likely to openly discuss their difficulties knowing you too have struggled.
- **Take the time** to develop a meaningful mentoring relationship. At its best, this relationship is an opportunity for mutual learning and growth.

Lisa 5. Nōuanded menteedele

TIPS FOR MENTEES

- **Start by setting a regular schedule.** It is highly recommended that the initial meeting includes establishment of a set schedule for monthly meetings if possible. Flexibility will be required at times, but having the regular meeting time will help the mentoring relationship develop more quickly.
- **Be respectful** of your mentor's time. Be prompt and give plenty of notice if you need to reschedule a meeting. Make good use of your meeting time; come prepared with a list of things you want to discuss.
- Your mentor's career stories can be **valuable learning tools**, especially if you can relate them to a situation of your own.
- **Ask questions!** Don't let your ego get in the way of accepting feedback and constructive criticism from your mentor.
- **Do not cover up a challenge.** Everyone makes mistakes. It is inevitable. First acknowledging a problem and then correcting it will avoid any snowball effect or worse – impact on clients or colleagues. Your mentor could be an invaluable ally in helping through these challenges. Use your mentor as a resource, particularly in the more challenging circumstances.
- **Build multiple mentor relationships;** your mentor will not be able to advise you in every aspect of your professional or personal life. Develop effective networks with peers, other lawyers in and outside the Firm, family and friends.
- Your reputation in the community will be based on your interactions with your mentor, your clients, your work colleagues, opposing counsel, court staff and judges. **Nurture it and guard it.**

Lisa 6. Küsitluse ankeet mentorprogrammis osalenud töötajatele

Dear respondent,

The following questionnaire is created for bachelor's thesis on the topic of "Satisfaction with the mentoring program and options for improvement in the law firm Sorainen". The purpose of this questionnaire is to find out the satisfaction level with the mentoring program in law firm Sorainen and ways to improve it.

I will kindly ask you to find up to 10 minutes to give your contribution to this study. The questionnaire consists of three parts: the general information, questions for mentors and questions for mentees. I kindly ask from all of you to fill out the first part. The second and third part please fill out regarding your position in the mentoring program- whether you are/were a mentor or a mentee.

The questionnaire is for all of the Sorainen employees, who have participated in the mentoring program. Your answers will stay anonymous and the summary of results are going to be forwarded to the board and to HR department. Please fill out all the questions to assure the quality of this study.

Kind regards, Epp Mänd

- 1) Gender
 - Female
 - Male
- 2) Your role in the mentoring program is:
 - a Mentor
 - a Mentee
 - I have been in both roles

3) Which group do you belong in?

- Legal personnel
- Business services

Lisa 6 järg

4) In which Sorainen office do you work at?

- EE office
- LV office
- LT office
- BY office

QUESTIONS FOR MENTORS

5) Were you a mentor to:

- A New employee
- A Senior employee (meaning that she/he was a mentee because of a career change)
- I have mentored both

6) How did you become a mentor

- I registered myself as a mentor on Inside
- HR personnel asked me, if I would like to be a mentor for a specific employee
- Employee came directly to me and asked
- Other

7) How did you prepare for being a mentor

- I watched Allison's video and tips for mentor on Inside
- I asked the HR department for tips and suggestions
- I received additional training
- I did not prepare for mentoring in any specific way
- Other.....

8) How would you assess the amount of support received from the HR personnel

- A great deal of support
- A lot of support
- A moderate amount of support
- A little support
- None at all

9) Are Sorainen employees in your opinion aware of the mentoring program?

- Extremely aware
- Very aware
- Somewhat aware

- Not so aware
- Not at all aware

10) Do you think that a training for mentors would be necessary?

If yes, then what kind of training?

- No training needed
- Introduction to mentoring
- Methodology
- Roles of the mentor
- Giving developing feedback
- Setting mentoring goals
- Other.....

11) How long did you formally meet with your mentee?

- 1-4 months
- 4-6 months
- 7 months- 1 year
- More than one year
- It is still ongoing

12) How long were the meetings with your mentee?

- 30 minutes- 1 hour
- 1 hour – 2 hours
- More than 2 hours

13) Would you recommend participating in the mentoring program for other Sorainen employees?

- Definitely would
- Probably would
- Probably would not
- Definitely would not

If definitely would not, then please explain shortly.....

14) During you mentoring meeting did you use the preparation sheet on Inside?

- Yes
- No

15) Do you think that mentoring in this form in Sorainen is necessary?

- Yes
- No

If no, then please explain shortly why.....

16) How is your general satisfaction with Sorainen mentoring program?

- Very satisfied
- Satisfied
- Neither satisfied or dissatisfied
- Dissatisfied
- Very satisfied

Lisa 6 järg

If you are very dissatisfied, then please explain shortly why.....

- 17) In your own words please describe what you gained professionally and personally from your mentoring relationship.....
- 18) What aspects, if any, did not work well in the mentoring program for you?
- 19) What would be your suggestions on how to make Sorainen mentoring program better?
- 20) What should the firm do, to support our mentors even more?

QUESTIONS FOR MENTEES

- 21) Were you in a role of a mentee as:
- A New employee
 - A Senior employee (meaning that she/he was a mentee because of a career change)
 - I have been both
- 22) How did you become a mentee?
- I registered myself as a mentee on Inside
 - HR personnel directed me to my mentor
 - My mentor came directly to me
- 23) Was your mentor from the same team as you?
- Yes, my mentor was from the same team
 - No, my mentor was from a different team
 - Which option do you think works better in the mentoring relationship and why?
.....
- 24) Which topics did you mostly discuss during your mentoring meetings?
- Organisational questions
 - Career
 - Work-task related problems
 - Personal life
 - All of the above
 - Other.....
- 25) When should the mentor be appointed to the new employee

- Before the employees first day
- On the first day
- After the employee's first week
- When she/he feels comfortable to have a mentor

26) Are Sorainen employees in your opinion aware of the mentoring program?

- Extremely aware
- Very aware
- Somewhat aware
- Not so aware
- Not at all aware

27) How long did you formally meet with your mentor?

- 1-4 months
- 4-6 months
- 7 months- 1 year
- More than one year
- It is still ongoing

28) How long were the meetings with your mentor?

- 30 minutes- 1 hour
- 1 hour – 2 hours
- More than 2 hours

29) Would you recommend participating in the mentoring program for other Sorainen employees?

- Definitely would
- Probably would
- Probably would not
- Definitely would not

If definitely would not, then please explain shortly.....

30) During you mentoring meeting did you use the preparation sheet on Inside?

- Yes
- No

31) Do you think that mentoring in this form in Sorainen is necessary?

- Yes
- No

If no, then please explain shortly why.....

32) How is your general satisfaction with Sorainen mentoring program?

- Very satisfied

- Satisfied
- Neither satisfied or dissatisfied
- Dissatisfied
- Very satisfied

Lisa 6 järg

If you are very dissatisfied, then please explain shortly why.....

- 33) In your own words please describe what you gained professionally and personally from your mentoring relationship.....
- 34) What aspects, if any, did not work well in the mentoring program for you?
- 35) What would be your suggestions on how to make Sorainen mentoring program better?
- 36) What should the firm do, to support our mentees even more?

Lisa 7. Küsitlusankeet töötajatele, kes ei ole mentorprogrammis osalenud

Dear respondent,

The following questionnaire is created for bachelor's thesis on the topic of "Satisfaction with the mentoring program and options for improvement in the law firm Sorainen". The purpose of this questionnaire is to find out the satisfaction level with the mentoring program in law firm Sorainen and ways to improve it.

I will kindly ask you to find up to 8 minutes to give your contribution to this study. The questionnaire consists of two parts: the general information and questions regarding the mentoring program.

The questionnaire is for all of the Sorainen employees, who have not participated in the mentoring program. Your answers will stay anonymous and the summary of results are going to be forwarded to the board and to HR department. Please fill out all the questions to assure the quality of this study.

Kind regards,

Epp Mänd

- 1) Gender
 - Female
 - Male

- 2) Which group do you belong in?
- Legal personnel
 - Business services
- 3) In which Sorainen office do you work at?
- EE office
 - LV office
 - LT office
 - BY office
- 4) Have you seen Allison's video on mentoring and tips for mentors and mentees on Inside
- Yes
 - No
- 5) Why have you not participated in the mentoring program yet?
- Not enough mentors
 - Not enough mentees
 - Not enough available time to participate
 - Did not know about the program
 - I have had bad experience before
 - Other.....
- 6) Should the firm talk more about the mentoring program on a daily basis?
- Yes
 - No
 - Maybe
- 7) Do you think that formal mentoring program in Sorainen is necessary?
- Yes
 - No
 - If no, then please explain shortly.....
- 8) What would motivate you to participate in the mentoring program?
.....
- 9) Any other comments you would like to add about the mentoring program?
.....