

Sisekaitseakadeemia

Päästekolledž

Aleksandra Väginen

RS180

**MENTORSÜSTEEMI VAJADUS JA VÕIMALUSED
PÄÄSTEMEESKONNA JUHILE**

Lõputöö

Juhendaja:

Stella Polikarpus, MA

Tallinn 2021

SISEKAITSEAKADEEMIA LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON

Päästekolledž	Kaitsmine: Juuni 2021
Töö pealkiri eesti keeles: Mentorsüsteemi vajadus ja võimalused päästemeeskonna juhile	
Töö pealkiri võõrkeeles: The need and possibilities of the mentoring system in incident command	
<p>Lühikokkuvõte: Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning eesti- ja ingliskeelse kokkuvõttega. Töö koos lisadega koosneb 66 leheküljest, millest põhiosa moodustab 41 lehekülge. Lõputöös on kasutatud 51 eesti- ja ingliskeelset allikat. Töös esineb 7 joonist, 4 tabelit ja 7 lisa.</p> <p>Lõputöö eesmärk on välja selgitada mentorsüsteemi kasutamise vajadus ja võimalused PMJ-de juhtimiskompetentside arendamisel ning teha ettepanekuid selle rakendamiseks. Lõputöö uurimisülesandeks on analüüsida teoreetiliste allikate põhjal mentorlusega seotud lähenemisviise, mentorluse kasutamise võimalusi ja välisriikide kogemust ning lähtuvalt analüüsi tulemustest viia läbi küsitlus esimese ja teise tasandi päästetöö juhtide seas. Töö uurimisstrateegiaks on kaardistav uuring, mille andmete kogumise meetodina kasutatakse struktureeritud ankeetküsitlust. Lõputöö koosneb kahest peatükist, kus esimeses antakse teoreetiline ülevaade mentorlusest tulenevatest eelistest ja puudustest töötajatele ja organisatsioonile ning tuuakse välja selle süsteemi rakendamise etapid organisatsioonis. Teises peatükis kirjeldatakse uuringu valimi ja andmete analüüsi metoodikat ning esitatakse läbi viidud empiirilise uuringu tulemused. Uurimistulemuste põhjal tehti Päästeametile mitu ettepanekut, mida võiks rakendada päästetööde juhtimisteenuse arendamisel.</p>	
Lisad: 7 lisa	
Võtmesõnad: Mentorlus, mentor, mentee, päästemeeskonna juht, juhtimiskompetentside arendamine, päästetöö juhtide koolitamine, kaardistav uuring	
Võõrkeelsed võtmesõnad: Mentoring, mentor, mentee, rescue unit leader, incident command competence development, incident commanders training, survey	
Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia raamatukogu	
Töö autor: Aleksandra Väginene	
Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik lõputöö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, seisukohad, kirjalikest allikatest ja teistest allikatest saadud info on nõuetekohaselt viidatud. Olen nõus oma lõputöö avaldamisega elektroonilises keskkonnas.	
Allkiri:	Kommentaari (soovi korral)
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Stella Polikarpus	Allkiri: (digitaalne)
Kaasjuhendaja: -	Allkiri:
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor: Häli Allas	Allkiri:

SISUKORD

MÕISTETE JA LÜHENDITE LOETELU	4
SISSEJUHATUS.....	5
1. MENTORSÜSTEEM.....	8
1.1 Mentorlus ja tööalane juhendamine.....	9
1.1.1 Mentorlussuhte põhijooned ja tegevused	10
1.2 Mentorlus kui töötajate arendusprogrammi osa.....	13
1.3 Mentorlus päästemeeskonna juhtidele	16
1.4 Mentorluse rakendamine organisatsioonis.....	18
2. PÄÄSTETÖÖ JUHTIDE UURING.....	23
2.1 Uuringu metoodika ja valim	23
2.2 Uuringu tulemused.....	26
2.3 Järeldused ja ettepanekud	33
KOKKUVÕTE	39
SUMMARY	42
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	43
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	48
LISA 1. MENTORSÜSTEEMI ÜLEVAADE	49
LISA 2. MENTORLUSE DEFINITSIOONID	50
LISA 3. ETTEPANEKUD PAREMAKS KOOLITAMISEKS	53
LISA 4. ANKEETKÜSITLUS	58
LISA 5. MENTORI PROFIILI KAART	65
LISA 6. MENTORLUSE LEPINGU VORM	66
LISA 7. MENTORLUSSUHE TEGEVUSKAVA.....	67

MÕISTETE JA LÜHENDITE LOETELU

Effective Command – operatiivtöö tulemuslik juhtimine.

Kutsestandard – dokument, milles kirjeldatakse töö põhimõtteid ning on toodud esitatavad kompetentsnõuded (Harigus – ja teadusminister, 2008).

Mentee – isik, kelle arengupartneriks on mentor, kes vajadusel nõustab, koolitab või konsulteerib menteed.

Mentor – isik, kelle arengupartneriks on mentee, kes on kogenud töötaja, kes saab anda vajadusel nõu või õpetada menteed.

Mentorlus – arengupartnerlus ehk toetav suhe mentori ja mentee vahel, mis viib menteed ametialase arengu ja edasijõudmiseni konkreetses valdkonnas, avaldades mentee potentsiaali ja võimaldades isikliku arengut.

Mentorprogramm – mentorite värbamiseks, motiveermiseks, koolitamiseks tehtavad tegevused hilisemaks mentorsüsteemi rakendamiseks organisatsioonis.

Mentorsüsteem – organisatsioonis mentorluse kasutamiseks tehtud tegevused nagu mentorluse eesmärgi sõnastamine ja selle täitmise mõõtmine, mentorprogramm, mentorite suhtlemise põhimõtted menteedega, mentor-mentee paaride loomine, mentee õigused ja kohustused jt. Mentorsüsteem toetab mentee kiiret ja tõhusat sisseelamist tööprotsessi, organisatsiooni struktuuri mõistmist, innovaatiliste ideede ja ainulaadsete kogemuste süsteemset edastamist ja säilitamist organisatsioonis. Lisaks võimaldab selline teadmiste edasi andmise süsteem tõhusalt rakendada organisatsiooni väärtusi, missiooni ja poliitikat organisatsioonis.

PMJ – päästemeeskonna juht

SKA – Sisekaitseakadeemia

SISSEJUHATUS

Päästeametis muutub töötajate arendamise teema üha aktuaalsemaks ja organisatsioon mõistab hea juhtimise väärtust ning töötajate juhtimisoskuste arendamise tähtsust (Päästeamet, 2015). Paljud organisatsioonid ei tunnusta mentorlust kui tõhusat töötajate juhtimisoskuste arendamise viisi (Bynum, 2015, p. 70). Organisatsioonidel on vaja pidevalt täiustada oma personali arendamisele suunatud lähenemist, et mitte ainult värvata uusi töötajaid, vaid eelkõige säilitada olemasolevaid ning nende oskusi ja teadmisi vajalikes valdkondades tõsta. Töötajate areng on organisatsiooni edu võti.

Päästemeeskonna juhid (edaspidi PMJ) on kutsestandardile vastavad päästeametnikud, kes osutavad päästetöö esimese tasandi juhtimise teenust. PMJ töö eesmärk on korraldada päästesündmusel meeskonna tööd, võtta vastu otsuseid ning anda korraldusi ja koordineerida kaasatud asutuste tööd sündmuskohal. PMJ on sündmuste lahendamisel tähtis roll, sest tema jõuab esimesena sündmuskohale ning tema otsuste vastuvõtmisest sõltub päästesündmuse lahendamise edukus. (Allas, *et al.*, 2018) Seega on oluline, et iga PMJ oleks kompetentne omas töövaldkonnas, omaks vajalikke oskusi ning oleks suuteline vastu võtma otsuseid.

Personali süsteemne arendamine on keeruline. Tõhus arendussüsteem ei ole suunatud üksnes organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamisele ja selle kultuuri tugevdamisele, vaid eelkõige on see töötajate jaoks toimiv, läbipaistev ja arusaadav. Päästeameti personalistrateegias 2015-2025 on kirjas, et teenistujate jaoks on Päästeametis loodud tingimused vajalike oskuste ja karjääri arenguks (Päästeamet, 2015). 21. sajandil on mentorlus populaarsust kogumas nii noorte spetsialistide kui ka välja kujunenud spetsialistide seas, kes soovivad oma oskusi arendada. Seda koolitusvormi nähakse tänapäeval organisatsiooni kultuuri ja edu osana (Jakubik, 2016, p. 37).

Mentorluse vajadus ilmneb suurtes organisatsioonides, kus on vaja areneda ja tõsta töö kvaliteeti uuele tasemele (Herrera, *et al.*, 2013, pp. 3–12). Mentorlus on arengupartnerlus ehk toetav suhe mentori ja mentee vahel, mis viib mentee ametialase arengu ja edasi jõudmiseni konkreetses valdkonnas, avades mentee potentsiaali ja võimaldades isiklikku arengut.

Mentor jagab menteega oma oskusi ja teadmisi. Mentorluse eesmärk on, et kogenum inimene aitaks vähem kogunud inimesel paremini saavutada eesmärke ja tööalast edu (Herrera, *et al.*, 2013, pp. 3–12). Autorile teadaolevalt ei ole varem uuritud mentorlussüsteemi ja selle

rakendamise võimalusi Päästeametis. PMJ arengu toetamiseks Eestis ei kasutata käesoleval hetkel mentorlust süsteemselt. Mentorlus on individuaalne professionaalse arengu vorm, mida tuleks kasutada päästetöö juhtide juhtimiskompetentside arengu toetamiseks (Lamb, *et al.*, 2020).

Lõputöö on **aktuaalne**, kuna Siseministeriumi arengukava eelmiseks viieks aastaks nägi ette päästevõimekuse tagamiseks läbi viidavaid tegevusi „*Vajaduspõhiselt koolitatakse päästetöö juhte.*“ (Siseministerium, 2014, lk 51). PMJ juhtimiskompetentsi hindamiseks rakendatakse aastast 2016 operatiivtööde tulemusliku juhtimise hindamismetoodikat *Effective Command* (Polikarpus & Mumma, 2016). Hindamismetoodika loojad näevad mentorlust kui ühte päästetöö juhtide koolitusviisi (Lamb, *et al.*, 2020), kuid käesoleva aastani pole seda süsteemselt Päästeametis rakendatud.

Tammik (2019) tõi oma magistritöös välja, et PMJ on vaja koolitada suuremas matus kui seda praegu tehakse. Duškin (2017) selgitas oma töös, et kõik teenistujad ei lõpetanud e-kursust „Operatiivtööde tulemuslik juhtimine päästemeeskonna juhile“, mis on hindamise eeldus. Leontjev järeldas lõputöös, et PMJ-de kompetentside arendamiseks ei piisa ainult simulatsiooniharjutustest ja siiani tehtavatest koolitustest. Eestis kasutatakse mentorlust ettevõtetes, gümnaasiumides ja kõrgkoolides (Ruul, 2012, lk 4), aga Päästeametis seda koolitusvormi pole varem uuritud. Seetõttu seisneb käesoleva töö **uudsus** selles, et seni ei ole mentorlust kui PMJ-de arengut toetavat meetodit kasutatud esimese tasandi päästetöö juhtide koolitamiseks.

Lõputöö **uurimisprobleemiks** on: kuidas mentorsüsteemi rakendamine võiks aidata Eesti päästemeeskonna juhtide juhtimiskompetentse arendada?

Lõputöö uurimisprobleemi lahendamiseks on püstitatud järgmised **uurimisküsimused**:

1. Millised on mentorluse eelised ja puudused PMJ-de arendamisel välisriikide näitel?
2. Millised on mentorsüsteemi võimalused PMJ-te arengu toetamiseks?
3. Millised on PMJ-de seisukohad mentorluse suhtes?

Lõputöö **eesmärk** on selgitada välja mentorsüsteemi kasutamise vajadus ja võimalused PMJ-de juhtimiskompetentside arendamisel ning teha ettepanekuid selle rakendamiseks.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised **uurimisülesanded**:

1. Analüüsida teoreetiliste allikate põhjal mentorlusega seotud lähenemisi, mentorluse kasutamise võimalusi ja välisriikide kogemusi.
2. Kaardistada küsitlusega PMJ-de seisukohad ning võimalikud positiivsed ja negatiivsed asjaolud mentorsüsteemi rakendamisel.
3. Analüüsida Päästeameti töötajate seisukohti mentorluse kasutusele võtmise suhtes ning analüüsist lähtuvalt teha ettepanekud mentorsüsteemi rakendamiseks.

Käesoleva lõputöö **uurimisstrateegiaks** on kaardistav uuring, mille kasutamine võimaldab kogemuste, arvamuste ja seisukohtade kirjeldamist (Kelley, *et al.*, 2003). Lõputöös tehti kvalitatiivne sisuanalüüs, kus andmete kogumise meetodina kasutati struktureeritud ankeetküsimustikku (Õunapuu, 2014, lk 136). Struktureeritud ankeetküsitlusega selgitati välja päästetööde juhtide meelestatus mentorlusesse ja selle kasutusele võtmise vajadus Päästeametis. Ankeetküsimustiku valimisse kuulusid kõik esimese ja teise juhtimistasandi päästetööde juhid.

Töö koosneb kahest peatükist, millest esimeses autor analüüsib teemakohaseid teoreetilisi teadusallikaid mentorlusest ja selgitab olulisemaid mõisteid. Samuti antakse teoreetiline ülevaade mentorluse vajadusest organisatsioonis ning mentorsüsteemi integreerimise võimalustest Päästeametis. Teooria osas tuuakse välja mentorsüsteemi eelised ja puudused päästetööde juhtimise näitel. Lisaks tuuakse välja mentorlussüsteemi võimalused organisatsioonile ja töötajatele. Lõputöö teises peatükis, empiirilises osas, kaardistatakse päästetööde juhtide seisukohad mentorluse rakendamise kohta Päästeametis ja teenistujate valmidus osaleda mentorsüsteemis. Toetudes uuringu tulemustele, tehakse järeldused ning nende põhjal ettepanekud Päästeametile mentorsüsteemi kasutusele võtmiseks.

1. MENTORSÜSTEEM

Kaasaegne kiiresti muutuv keskkond, tehnoloogia ja töömeetodite areng ning infomahu kiire kasv eeldavad paindliku ja kohanemisvõimelise arendussüsteemi loomist organisatsioonis, mille üheks osaks võiks olla mentorsüsteem. Kiiresti muutuv keskkonnas on oluline organisatsiooni töötajate efektiivsuse pidev arendamine, kuna inimesed on kõige väärtuslikum vara. (Hayati, 2020, pp. 875-876) See tähendab, et eduka organisatsiooni oluline ülesanne on luua tingimused töötajate potentsiaali vabastamiseks, personali vajalike pädevuste arendamiseks ja organisatsiooni vajadustele vastava koolitussüsteemi ülesehitamiseks.

Siin võib lahendus olla iseõppiva organisatsiooni ülesehitamine, mille eesmärk on luua aktiivselt teadmisi, kasutada, levitada ja säilitada pädevused, mis võimaldavad organisatsioonil jätkusuutlikult areneda konkurentsitihedas keskkonnas ja dünaamiliselt muutuv väliskeskkonnas. Iseõppiva organisatsiooni ülesehitamise mõiste võttis esimesena kasutusele Senge raamatus „Viies distsipliin“. (Senge, *et.al.*, 1994, pp. 3–12)

Mentorlus on eksisteerinud aastaid. Uuringutele ja arvukatele teadusartiklitele tuginedes saab väita, et selle mõju uurimine organisatsioonides personali arengut toetava meetmena on viimaste aastakümnete jooksul kasvavas trendis (Bynum, 2015, p. 69). Organisatsioonid hakkasid pöörama tähelepanu sellele, milliseid märkamisväärseid muutusi toob mentorsüsteemi kasutamine. Mentorluse kasutamine toob kaasa paremad suhted organisatsioonides ja kõrge kvalifikatsiooniga töötajate ettevalmistamise ning nende edu hoidmise (Chia, *et.al.*, 2020, pp. 1-2). Mentorluse kasutamine aitab liikuda organisatsiooni eesmärkide saavutamise poole. Õppimine peaks olema elu loomulik osa. Selleks saab kasutada mentorlust kui organisatsioonis kogutud oskuste edasi andmist ühelt töötajalt teisele töötajale (Arogundade, 2011, p. 180).

On palju erinevaid mentorluse vorme, millest igaühel on oma eesmärgid ja eelised. Lõputöö autor kirjeldab oma töös formaalset ja isiklikku mentorlust (*peer mentoring*), kuna erinevatele teadusartiklitele tuginedes on sellised lähenemised kõige efektiivsemad töötaja arengu vormid. (Arogundade, 2011, p. 180).

1.1 Mentorlus ja tööalane juhendamine

Selles alapeatükis kirjeldatakse mentorsüsteemi põhimõtteid ning kuidas selle süsteemi kasutamine tõstab PMJ juhtimiskompetentside taset otsuste vastuvõtmisel kriitilistes olukordades. Teises alapeatükis selgitab lõputöö autor, kuidas mentorsüsteemi rakendamine aitab organisatsiooni ja arendab PMJ oskusi.

Mentorlus ja juhendamine täidavad samu eesmärke: õpetada ja jagada kogemusi, kuid nendes arendamismeetodites on sisulised erinevused. Juhendamise ülesanne on ainult õpetada, kuidas midagi teha. Tööle asunud inimene suunatakse kogenuma spetsialisti ehk juhendaja juurde, kes näitab, kuidas konkreetset tööd ja erinevaid toiminguid teha. See tähendab, et juhendaja näitab, kuidas teha igapäevast tööd, et töötajal tekiks harjumus (Johnson & Kardos, 2008, p. 31-36). Näiteks kasutatakse juhendamist Päästeametis sinna suunatud Sisekaitseakadeemia tudengite praktikatel (Sisekaitseakadeemia, 2017).

Mentoril on teistsugune lähenemisviis: jagada oma kogemusi. Mentor jagab oma elu- ja töökogemusi õppijale ning koostab iga õppija jaoks individuaalse programmi. Näiteks ta näitab, milliseid meetodeid, tööriistu ja tehnoloogiaid saab meeskonnavanem töö maksimaalse efektiivsuse saavutamiseks kasutada. Lisaks hoiatab mentor konkreetsete tööprotsesside valimisel alati võimalike raskuste ja ebaõnnestumiste eest. Selle teabe põhjal eeldab ta, et teine osapool mõtleb või leiab eesmärgi saavutamiseks oma viisi. Lõppkokkuvõttes on mentori eesmärk aidata menteel oma individuaalset strateegiat kujundada ja suunata teda kokkulepitud plaani järgi oma eesmärgi poole liikuma. Koolituse käigus näitab mentor menteele kõiki võimalusi eesmärgi saavutamiseks, vastab küsimustele ja annab nõu, kuid ei sega kunagi tööd ega tööta mentee vastu. (Johnson & Kardos, 2008, p. 31-36)

Mentorlus võib olla isiklik, grupiline ja kollektiivne. Mentorlus tähendab sügavat tööd menteelega. Mentor, kui kogunud spetsialist, ei jaga menteelega lihtsalt teadmisi, vaid pakub moraalset tuge, aitab keeruliste probleemide lahendamisel ja mõjub üldiselt positiivselt menteele, kui inimese ja spetsialisti, arengule. Niisiis, mentorlus pole ainult kogemuste jagamise viis. Mentor on inimene, kes annab edasi oma professionaalsete võitude ja kaotuste,

saavutuste ja vigade kogemusi menteele. Mentori kogemus võimaldab menteel palju kiiremini ja tõhusamalt enda eesmärgi poole liikuda. (Johnson & Kardos, 2008, p. 34-36)

1.1.1 Mentorlussuhte põhijooned ja tegevused

Mentorlus on ainulaadne suhtlemise ja partnerluse protsess, mille käigus üks inimene (mentor) toetab ja aitab kaasa teise inimese (mentee) uute teadmiste omandamisele ja karjääri edenemisele. See on pikaajaliste suhete või strateegilise partnerluse tüüp, mille puhul mentor toetab menteed, loob usaldusliku suhte, jagab oma kogemusi selles tegevusvaldkonnas, pakub informatsiooni ja teadmisi, mis tal on, sellises vormis, nagu see kõige paremini menteele sobib. Selles suhtes toimub töö: arutatakse konkreetseid küsimusi asjus, mida juhendatav ise lahendada ei saa ja või mille puhul palub ta lahendamiseks mentorilt abi. Näiteks saab mentor selgitada tekkinud probleemi lahendamise põhimõtet, kasutades oma teadmisi ja lähtudes oma kogemusest. (Maynard-Patrick *et.al*, 2018, pp. 620-622) Mentor juhhib tähelepanu korrigeeritavatele probleemkohtadele ja aitab neid läbi töötada. Suhtlemisprotsessi käigus suunab mentor mentee mõtteprotsessi õiges suunas, välistades seeläbi võimaluse eksida. Seda saab nimetada mentori tagasisideks, kus ta toob esile mentee kitsaskohad. (Ward & Rhodes, 2011, p. 60)

Lisaks on oluline mõista, et mentorlus on alati kahesuunaline protsess (Alston, 2020, p. 130). Mentorid saavad koostööst samuti palju kasu (vt tabel 1). Harvard Business Reviewi küsitluse tulemused tõestavad, et mentorlus aitab kiiremini arendada mentee oskusi (2015, pp. 100-103). Suhtlemine teise keskkonna inimesega laiendab arusaama toimuvast. Peab selgelt mõistma, millistes ülesannetes mentor saab aidata, millised on tema tugevused, millest lähtutakse valimisel: isiksus, karjääritee või kindel väljavaade, mis menteel puudub. (Schriever & Grainger, 2019, pp. 720-722) Mentorlussuhe toob palju eeliseid mõlemale, nii mentorile kui ka menteele (Alston, 2020, p. 130), kuid samas tuleb suhtuda sellesse kriitikaga, kuna sellel esineb ka puudusi, mis mõjutavad arengupartnerlust (vt tabel 1) (Ward & Rhodes, 2011, p. 60). Oluline on mõista, et mentor mõjutab ka süsteemi ennast tervikuna, kuna tal on omad positiivsed ja negatiivsed jooned. Negatiivsete tegurite mõistmine ja

tuvastamine aitab mentori ja mentee vahelises suhtlemisprotsessis neid vältida. (Holmes, *et al.*, 2018, p. 456)

Tabel 1. Mentorluse eelised ja puudused töötajatele koostöö protsessis (autori koostatud)

Mentee	Mentor
<i>Eelised töötajale (Schriever & Grainer, 2019, pp. 721–729; Crisp, 2018, p. 43)</i>	
Takistuste ületamine	Suureneb organisatsiooni kaasatuse tunne
Kiirem sisseelamine organisatsiooni	Teadmiste, kogemuste jagamine
Juhtimiskompetentside taseme tõus	Juhtimisoskuste arendamine
Moraalne tugi (enesekindlus)	Autoriteedi suurendamine
Potentsiaali realiseerimine	Värskete ideede mõju mentorile
Töövigade vähendamine	Eneseteadvustamine
Püstitatud eesmärkide saavutamine	Areng (ajaga kaasas käimine)
<i>Mentorlussuhte protsessis kaasnevad ohud osapooltele (Holmes, et al., 2018, p. 456; Herrera, et al, 2013, pp. 35-37; Schrage, 2007, p. 89; Ganina, et al., 2013, lk 240-245)</i>	
Usaldussuhte puudumine	Usaldussuhte puudumine
Ebapiisav tähelepanu menteele	Suur töökoormus (ajakulu)
Kriitika rohkus mentori poolt	Kvalifikatsiooni puudumine
Arvamuse pealesurumine	Kadedus
Võrdõiguslikkuse puudumine	Mentee uute ideede mahasurumine mentori poolt
Sõltuvuse tunne	Mentee ülekoormamine teooriaga
Motivatsioonipuudus	Huvi- või motivatsioonipuudus

Teadusallikad rõhutavad ka seda, et ka menteel peab olema mingi ettevalmistus, nagu mentorilgi. Consuelo L.Waight ja Mayura Pandit-Tendulkat (2019) kirjutasid, et enne kohtumist mentoriga, peavad menteed selleks valmistuma ehk neil peab olema teoreetiline baas. Valdakonna teema valdamine aitab menteel tunda end enesekindlamalt mentoriga suhtlemise protsessis. Siis on menteel ja mentoril rohkem võimalusi oluliste küsimuste arutamiseks ja mentee kujundab oma arusaama toimuvast selle asemel, et korrata seda, mida mentor on jaganud. (Pressley & McCromick, 1995 ref L. Waight & Pandit-Tendulkar, 2019, p. 605)

Enamasti saavad mentoriteks kogenumad juhid, kes nõustavad vähemkogenud töötajaid (Arogundade, 2011, p. 180). Nii saavad mentorite juhendatavad ligipääsu sellele informatsioonile, mis on laiem või vähemalt erinev nende omast. Mentorite abiga laiendavad menteed oma kontaktvõrgustikku ning suurendavad organisatsioonis enda karjäärivõimalusi.

On oluline, et mentorid ja nende juhendatavad sobiksid omavahel vastavalt isiklikele, alateadlikele ja sihtkriteeriumitele. (Arogundade, 2011, p. 181)

Mentor peab looma võimalused mentee kasvu ja edukuse saavutamiseks. Väärrib märkimist, et menteel on ainulaadsed oskused ja anded, mida mentor peaks suhtlemisprotsessis eristama ja nende võimete edasi arendamisele kaasa aitama. (Alston, 2020, p. 130) Näiteks võib anda PMJ-le võimaluse osaleda struktuurüksuse koosolekul vaatleja või osaleja rollis. Seda tüüpi väljaõppe pakkumine aitab PMJ paremini mõista oma valdkonda. Teiste riikide kogemus mentorluse loomisest päästeteenistuses tõi välja, et sellised osalemise võimalused aitavad juhtidel mõista, kus nad varem eksisid ning milles seisnes probleem. Ward ja Rhodes (2011) sõnul on vaja mentee mugavustsoonist välja viia. Vastasel juhul ei saa tulevikus temast kujundada juhti, kes suudaks igal ajal oma juhtimisoskusi kasutada ja õigeid otsuseid vastu võtta. Veel üheks võimaluseks mentee arendamisel on tema kaasamine projektidesse, mentori poolt mentee nõrkade kohtade esiletoomine ja nende ületamiseks võimalike lahenduste pakkumine. Mentor teeb ettepanekuid, kuidas on kõige parem jagada ülesanne lihtsateks osadeks, soovib mugavaid tehnoloogiaid, kohtub mentee ja annab tehtud tööle tagasisidet. Mentee ise uurivad oma valdkonna mõõdikuid, loovad rakendusi, simulatsioone ja muud tööks vajalikku. Seda võib nimetada potentsiaali realiseerimiseks. (Ward & Rhodes, 2011, p. 60)

Samuti võib kaasata teisi juhte, näidates neile töö põhimõtteid, mis võib nendes äratada huvi mentorluse vastu. Kuna mõned töötajad kahtlevad oma võimetes ja ei ole endas kindlad, aitab mentorsüsteem tunda mentoritel ennast enesekindlamana ja suureneb nende eneseteadvust (vt tabel 1). Mentori saamine ning sellistes ühistegevustes osalemine aitab paremini mõista nende endi võimeid ja võimalusi. Kirjandusest tulenevalt aitab mentorlus menteel töötada välja oma stiili, lähenemisviise ja probleemide lahendamise tehnikaid. (Ward & Rhodes, 2011, p. 60)

Efektiivsus saavutatakse siis, kui mentee jätkab tööd sama pühendumuse ja energiaga nagu siis, kui mentor on temaga koos. Mentori roll seisneb selles, et ta on omalaadne turvavõrk ja koolitaja. Suhtlemisprotsessi käigus võib mentor aeglustada õppimisprotsessi just nii palju, et selgitada menteele mingeid tehnilisi detaile (näiteks hargnemine), tegevusi ning nende põhjusi. See esmapilgul vähene aeglustumine võimaldab keskenduda väikestele detailidele,

mida mentee ei oleks märganud või millele ei oleks tähelepanu pööranud, kui mentor poleks sellele tähelepanu juhtinud. (Ward & Rhodes, 2011, pp. 58-60)

1.2 Mentorlus kui töötajate arendusprogrammi osa

Mentorlus on paljude aastate jooksul olnud üks personali arendamise meetodeid paljudes välisriigi organisatsioonides, olenemata nende ulatusest ja tegevuse liigist (Arogundade, 2011, p. 180). Crisp (Kram, 1985 ref Crisp, 2018, p. 38) toob välja, et protsessi eesmärk on, et vähem kogunud inimene saavutaks konkreetses valdkonnas kindla tulemuse ja edu mentori ehk kogenuma osaleja toel. Lisaks eeltoodule kasutatakse organisatsioonis mentorsüsteemi personali arendamise osana andekate töötajate kujundamiseks, arendamiseks, tööprotsessi kaasamiseks ning organisatsioonis hoidmiseks (Warren, 2006 ref Arogundade, 2011, p. 181).

Juhtkonna arendamine on sihilik, strateegiline ja süsteemne tegevus tagamaks, et organisatsioonil on kvalifitseeritud juhid, kes on võimelised tegema oma tööd (Blunt, 2001 ref Arogundade, 2011, p. 183). Erilist tähelepanu tuleb pöörata töötaja juhtimise pädevuste arendamise kättesaadavusele, et tagada kriitilisel hetkel pidev valmisolek võtta vastu sündmuse juhtimine ja võtta vastutus selle üle enda peale. Rõhku tuleks panna organisatsiooni sisemiste võimete arendamisele, mis omakorda aitab kaasa organisatsiooni igapäevasele valmisolekule ja tõhususele ettenägematutes olukordades. (Arogundade, 2011, lk 183)

Kõige sagedamini seisame silmitsi isikliku mentorlusega, kus üks mentor tegeleb ühe töötajaga. Isiklik mentorlus või teiste sõnadega võrdne lähenemine on mentorluse pluss. Vähem levinud on rühma mentorlus (üks mentor juhib töötajate rühma) või kollektiivne (mitu mentorit ühe töötaja või töötajate rühma kohta). Olukorras, kus üks mentor juhib mitut töötajat, on suur tõenäosus, et tööprotsessis tehakse vigu ning ei saa keskenduda iga mentee probleemidele. (Maynard-Patrick, *et. al.*, 2018, pp. 623-624)

Organisatsioonivaates saab mentorlust jagada kaheks ka kujunemise järgi: ametlikuks ja mitteametlikuks. Ametlik mentorlus viitab organisatsioonis spetsiaalselt välja töötatud

mentorsüsteemile. Mitteametlikku mentorlust võib nimetada vabatahtlikuks, kui töö mentoritega toimub vabal tahtel. (Arogundade, 2011, p. 181-182)

Lõputöö autori arvamusel ametlik ja isiklik mentorlus on parim viis PMJ-de arengu toetamiseks ning võimalus teadmiste ja oskuste edasi andmiseks, kuna mentor saab keskenduda ühele PMJ-le. Hayati jt (Noe, 2010 ref Hayati, *et al.*, 2020, p. 876) nendivad, et ametliku mentorluse kasutamine organisatsioonides on kasvanud ning teadlased määratlevad seda kui suhet, mille organisatsioon on kujundanud personaliarenduse osana.

Mentorsüsteem on oma ala eksperdi ja vähem kogenuma töötaja (mentee) ühine töö. Selles formaadis saavad menteed praktilisi kogemusi, mille kaudu saavad ennast arendada. Lisaks sellele näevad ja täidavad menteed teadmiste lünki, saavad aru, millised ülesanded on huvitavamad nende jaoks. (Viscuso, *et al.*, 2012, pp. 155–156)

Mentor tunneb süviti oma tegevusvaldkonda ja teab, kuidas selles edu saavutada. Hea mentor on eelkõige kuulaja, kes annab nõu alles siis, kui mentee seda palub, mitte ei tee tööd tema eest. Mentor esitab õigeid küsimusi ja aitab menteel ise lahendusi leida. Mentor aitab kaasa vaid mentee arengule, kuid mentee teeb kõik toimingud ise. (Viscuso, *et al.*, 2012, pp. 155–156) Üks mentorluse võimalus on anda inimesele lühem tee eesmärgi poole, tugi, abi ja nõu, mille käigus mentee loob vajalike kontaktide võrgustiku. Samamoodi annab mentorsüsteem ka mentorile arenguvõimalusi ja motivatsiooni. Näiteks võimaluse mitte kaotada sidet noorema põlvkonnaga, näha, kuidas mentee innustub ja olla kaasatud tema edusse. (Maynard-Patrick, *et al.*, 2018, pp. 620-622)

Uuringud on näidanud, et mentorsüsteemi rakendamine organisatsioonis aitab vähendada vigu otsustamisel, mis on toodud mentorluse eeliste tabelis (vt tabel 1). Harvard Business Review küsitles 2015. aastal 45 tegevjuhti, et saada teada, millist rolli nende tööelus on mänginud mentorlus. Küsitluse käigus selgus, et 84% tegevjuhtidest on kindel, et mentorlus on aidanud neil vältida suuri vigu ja oma oskusi kiiremini arendada (2015, pp. 100-103).

Varasemad uuringud rõhutavad, et mentorlus annab osapooltele töörahulolu kasvu ja produktiivsuse. SurveyMonkey ja CNBC viisid 2019. aastal läbi tööõnne uuringu. Nad jõudsid järeldusele, et kui töötajatel on mentor, tunnevad nad end töökohal mugavamalt. Uuringud on näidanud, et 79% mentorsuhtes olevatest töötajatest tunneb, et kolleegid hindavad nende tööd ja on oma palgaga rohkem rahul. 25% neist, kellel on mentor,

kavatsevad vahetada lähiajal töökohta. Samas 40% töötajatest märkis, et neil pole töökohal mentorit. 80% tippjuhtidest ja 75% keskastme juhtidest, kellel on mentor, usuvad, et nende organisatsioon pakub neile suurepäraseid karjäärivõimalusi. (CNBC, 2019)

Mentorlust kasutatakse paljudes välisriikides ning nende näitel võib väita, et see mõjutab töötajate karjääris ülespoole liikumist ja organisatsiooni juhtimise jätkusuutlikkust. Organisatsioonides käivad mentorlus ja juhtimisoskused üksteisega koos, mis on tingitud asjaolust, et mentorluse kasutamine organisatsioonis toob kaasa juhtimisedu. Samal ajal organisatsioonidel, kes pole seda kasutusele võtnud, tekib juhtimisvaakum või juhtide puudus. Seega, mentorlus annab võimaluse organisatsioonikultuuri ja juhtimisoskused sujuvalt edasi anda ühelt põlvkonnalt teisele. (Arogundade, 2011, pp. 180-181) Arenenud riikides peetakse mentorlust üheks võimsaimaks kasvuhuovaks mistahes erialal ja üheks tõhusamaks viisiks üldoskuste, näiteks loovuse ja meeskonnatöö arendamisel. Mentorsüsteemi abil arenevad korraga nii tehnilised oskused (*hard skills*) ehk õpitavad oskused, kui ka pehmed oskused ehk loomingulised oskused (*soft skills*). (Hayati, *et al.*, 2020, pp. 878-879) Tehnilised oskused on spetsiaalsed pädevused, mis on vajalikud konkreetse ülesande lahendamiseks. Tehniliste oskuste hulka kuuluvad hariduse, koolituse või kogemuste abil omandatud teadmised ning neid oskusi on lihtne õpetada võrreldes pehmete oskustega, mis ei ole nii lihtsalt õpetatavad. Pehmed oskused on üldpädevused, nagu oskus kuulata, oskus toetada, tõhus suhtlus või võime töötada koostöökeskkonnas. Kui võrrelda loomingulisi ja taktikalisi oskusi omavahel, siis saab enamiku pehmetest oskustest üle kanda erinevat tüüpi töökohtade vahel, mida ei saa teha tehniliste oskustega, kuna need on suunatud konkreetsete valdkonna teadmiste omandamisele. (Wikle, T.-A. & Fagin, T.-D, 2015, pp. 642-643)

Doug Schrage märkis, et pärast mentorlust päästeteenistuses panid nii mentorid kui ka menteed tähele, et see oli edukas kogemus ja see aitas neil oma isiklikke eesmärke saavutada. Samuti ei eeldanud menteed enne mentoriga suhtlemist, et neil on nii palju kitsaskohti päästevaldkonnas, mis vajavad arendamist ehk neil puuduvad vajalikud teadmised. Samuti märkis päästeteenistus pärast mentorlust, et mentor kiirendas menteede arengut. Päästeosakonna mentorluse käigus selgus, et paljudel uutel tegevametnikel puudub kriitilise mõtlemise oskus, mida on võimalik omandada vaid aastatepikkuse kogemuse abil. (Schrage, 2007, p. 86)

1.3 Mentorlus päästemeeskonna juhtidele

Päästeteenistus seisab silmitsi väljakutsega korvata töötajate pensionile minekul nende teadmiste, kogemuste ja oskuste kaotus organisatsioonile. Tavaliselt edastavad vanemad päästeteenistuse töötajad aastate jooksul kogutud teadmised ja oskused uutele valmisoleku valdkonna töötajatele (päästjatele, PMJ-le, operatiivkorrapidajatele jne.). Need oskused ja väärtuslik teave on omandatud proovi ja eksituse meetodil. See kogemuste edasi andmine kogenumalt päästetöötajalt aitab arendada tulevasi juhte ja toimub sõltumata sellest, kas ametlik arendusprogramm on loodud või mitte. (Scharage, 2007, p. 83)

Sellest hoolimata lähevad aastate jooksul päästeteenistuses omandatud kogemused ja teadmised kaotsi personali ja päästeteenistujate teenistusest lahkujate tõttu. Põlvkondade vahetus toob kaasa lühikese aja jooksul suure hulga kogunud töötajate töölt lahkumise ning mõjutab negatiivselt organisatsiooni kui terviku tegevuse efektiivsust ja väärtuse ülekandmist. Organisatsiooni töötajate arv on pöördvõrdeline kogunud teenistujate arvuga. See tähendab, et uute töötajate arvu pideva kasvu tõttu väheneb ekspertide arv. (Scharage, 2007, p. 83) Doug Schrage viitas sellele, et nende probleemide lahendamiseks võib olla abi mentorluse juurutamisest päästeteenistuses.

Juhtimisoskuste arendamise õigeaegne alustamine veel ülikoolis olles või karjääririte alguses viib selleni, et organisatsiooni tulevasele töötajal on paremad juhtimisoskused ning pidev valmidus neid juhtimisoskusi töös kasutada. Terviklikkuses on kõrge teadmiste omandamine ja säilitamine juhtimise oluline osa. (Crisp, 2018, p. 44) Ganina jt (2013, lk 240) on toonud välja, et mentorsüsteemi, kui kooli toetamise võimaluse, käivitamine Eesti Kaitseväge Ühendatud Õppeasutustes algas 2010. aastal. Pärast ametliku mentorluse rakendamist Kaitseväge Ühendatud Õppeasutustes on toimunud positiivseid muutusi. Mentorlus võimaldas arutada tekkivaid probleeme, saada tegevustele tagasisidet ning aitas paremini mõista militaarvaldkonda. (Ganina, *et al.*, 2013, lk 240-245)

Päästetööde kvaliteedi tagamisel omavad PMJ tegevused olulist rolli. Kutsestandardist lähtuvalt on PMJ-i ülesanne sündmuse lahendamine. See hõlmab selgete korralduste andmist, meeskonna töö koordineerimist ja sündmuskohal päästetöö juhtimist (Allas, *et al.*, 2018).

Seega on ülioluline, et sündmuse lahendamine oleks kiire ning kriitilises olukorras vastu võetud otsused oleksid asjakohased ja kvaliteetsed.

Sisekaitseakadeemias kasutatakse PMJ juhtimisotsuste kvaliteedi hindamiseks 2016. aastast Effective Command hindamismetoodikat (Polikarpus & Mumma, 2016), mis võimaldab PMJ eneseteadlikkuse arendamist struktuurse tagasiside andmise abil (Lamb, *et al.*, 2015). Leontjev (2020) tõi oma lõputöös välja, et PMJ-te kompetentside arendamiseks ei piisa ainult Sisekaitseakadeemias tehtavatest simulatsiooniharjutustest ja koolitustest. Eelnevalt viidatud mentorluse teemalisestest allikatest on selge, et mentorlus sobiks PMJ-de koolitamiseks. Lamb (2020), hindamismetoodika looja, on rõhutanud, et mentorlus on individuaalne professionaalse arengu vorm, mida saaks kasutada päästetööde juhtide arengu toetamiseks.

Przibowski (2008, p. 120) ütleb, et päästeteenistuses peavad kõik teadma, mis toimub kõrgemate ja madalamate ametikohtade vastutusallas, juhuks kui on vaja kiiresti sekkuda mõne probleemi lahendamisse või ülesande täitmisesse. Teiste sõnadega, PMJ peaks väga hästi teadma, mida päästja oskab ja mida oskab operatiivkorrapidaja, et vajadusel saaks aidata, sekkuda või asendada. Oma kogemuste põhjal juhtis Steve Przibowski tähelepanu asjaolule, et meeskonnajuhina pidi ta tegema mõningaid toiminguid oma meeskonna liikmete eest. Näiteks selleks, et vähendada või suurendada pumba survet või aidata voolikuühendusega. Schrage (2007) tõi välja, et mentorluse rakendamine päästeteenistuses aitab uutel valdkonna töötajatel omandada vajalikke juhtimisoskusi ja saada juhiks sh PMJ-ks. Mentorsüsteemi abil arenevad päästeteenistuse töötajatel kriitilises olukorras otsustusoskused ning tõuseb päästesündmuse lahendamise tõhusus. Samas võimaldab see saada tagasisidet (infovahetus organisatsioonis) eri tasandite juhtide vahel tekkivate probleemide, efektiivsuse ja õppimise vajaduse kohta. (Scharage, 2007, p. 83)

1.4 Mentorluse rakendamine organisatsioonis

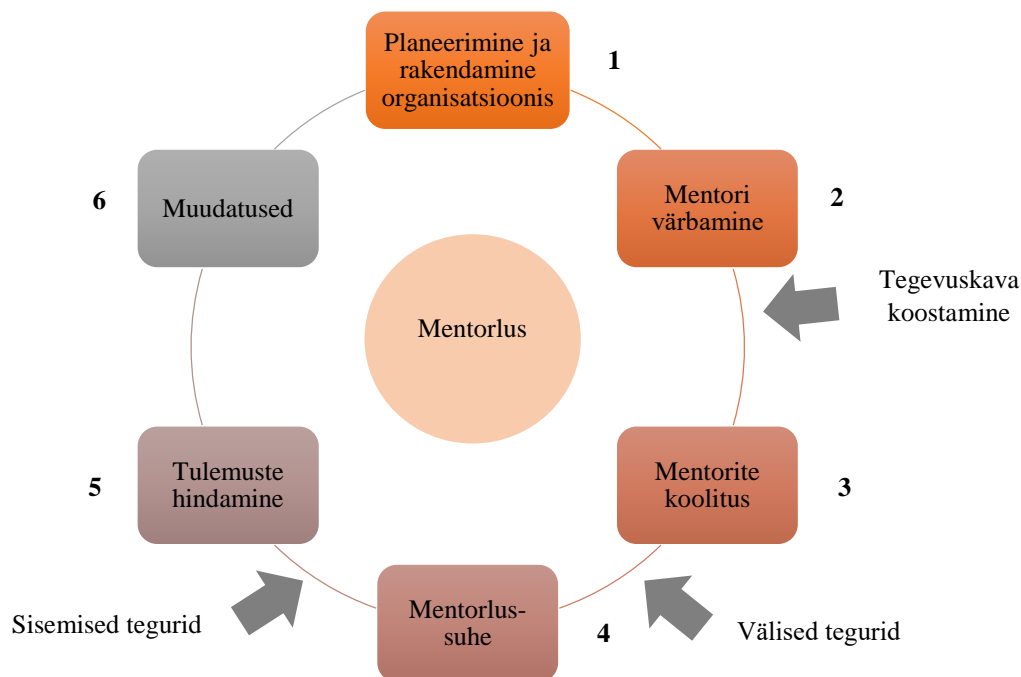
Mentorsüsteemist saavad kasu mitte ainult kaasatud osapooled vaid ka organisatsioon. Süsteemi juurutamine aitab pakutava teenuse kvaliteedil pidevalt edasi areneda ning see toob kaasa eeliseid, mis on toodud tabelis 2. Tuleb märkida, et mentorluses on ka omad puudused, mida on kirjeldatud allolevas tabelis.

Tabel 2. Mentorluse eelised ja puudused organisatsioonis (autori koostatud; Ward & Rhodes, 2011, pp. 57-60; Holmes, *et al.*, 2018, pp. 455-456; Hayati, *et al.*, 2020, pp. 875- 579)

Eelised	Puudused
Positiivse töökeskkonna loomine	Mentorsüsteemi halb planeerimine
Töötajate rahulolu suurenemine	Mentori vale väljaõpe ja motivatsioon
Töötajate vaheliste suhete paranemine	Pidev valmidus
Vigade(juhtimisvead) arvu vähenemine	Kontrolli puudus
Töötajate oskuste arendamine	Ressursside kättesaadavus/puudumine
Personali voolavuse vähenemine	Mittekohane mentorikandidaatide valik
Ekspertide kujunemine	Halb paari moodustamine

Mentorsüsteemi loomist organisatsioonis võib jagada kuueks etapiks (vt joonis 1) (Crisp, 2018, pp. 43-46) Ametliku mentorsüsteemi kujundamine organisatsioonis algab süsteemi loomise eesmärgist ehk miks seda süsteemi kavatsetakse kasutada ning missugust edu see toob osapooltele. Tegelikult võib seda nimetada esimeseks etapiks (vt joonis 1), kus tuleb mõista, millise sihtrühma jaoks mentorsüsteemi rakendatakse: kes nad on, millises etapis asuvad, nende arenguvajadused ja osalemise motiivid. Süsteemi loomiseks ja eesmärkide paremaks mõistmiseks võib kasutada SMART mudelit: (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Bound*). Seda tehnoloogiat saavad kasutada nii mentorid kui ka menteed oma eesmärkide seadmiseks tulevikus. (Jakubik, 2016, lk 146) Püstitatud eesmärgid on tase, mida tahetakse saavutada, või süsteemi efektiivsuse näitaja. Mentorsüsteem on struktureeritud ja samal ajal paindlik. Süsteemi ülesehitus võimaldab jälgida kavandatud töövoogu ja saavutada varem püstitatud eesmäärke. Paindlikkus on omakorda oluline õppimisstiili, partnerite eelistuste ja vajaduste arvestamisel. Organisatsioon peaks toetama mentorsüsteemi pidevat ja terviklikku toimimist. Nii mentoreid kui ka menteesid tuleks julgustada arendama oma suhteid ja keskenduma oma juhtimisoskuste arendamisele. (Crisp, *et al.*, 2017, p. 44) Ühes allikas oli toodud, et pärast mentorsüsteemi rakendamist päästeteenistuses mentorid

märkisid, et mentorluse edukus üldiselt sõltub seatud eesmärkide kvaliteedist ja nende endi osalemisest isiklikus arengus. (Schrage, 2007, p. 86)



Joonis 1. Mentorsüsteemi rakendamise protsess organisatsioonis (autori koostatud; Crisp, 2018, pp. 43-46)

Teises etapis (vt joonis nr 1) on vajalik kaasata kõik osalejad mentorluse aktiivseks ja tõhusaks edendamiseks. Selles etapis on ohuks vähene huvi osalemise vastu. Lahendus võib olla selle süsteemi selgitamine potentsiaalsetele mentoritele, kes osalevad mentorprogrammis. Mentorlussüsteem on organisatsioonis rakendatud ja süsteemi kontseptsioon hõlmab kõiki joonisel 1 näidatud etappe. Süsteem sisaldab ka mentorlusprogrammi, mis hõlmab endas mentorite värbamist (joonis 1 etapp 2) koolitamist (joonis 1, etapp 3), ja nende motiveerimist (joonis 1 etapid 5 ja 6). Samuti tuleb arvestada mentorite vajadustega. Mentorite leidmine võib olla organisatsiooni jaoks problemaatiline. Valida tuleb erinevad mentorid, kuna see on mentorprogrammi edukuse jaoks organisatsioonis kriitiline (Girves, *et al.*, 2005 ref Crisp, 2018, p. 44). Kultuuridevahelised mentorsuhted loovad potentsiaalse võimaluse nii iseenda kui ka teiste uurimiseks ning viivad isikliku ja ametialase transformatsioonini (Alston, 2014, p. 126 ref Alston, 2020, p. 130). Erinevate kompetentside, pädevuste ja omadustega mentorite osalemine programmis arendab mentee erinevaid oskusi, avardab tema silmaringi, ületab harjumuspärase mõtlemise raamid.

Mentorsüsteem peaks julgustama menteed suhtlema ja looma suhteid organisatsiooni erinevate inimestega, sest sellega saavutatakse mentee mitmekesine areng. (Crisp, 2018, pp. 44-45) Selleks, et mentorprogramm oleks efektiivne ja täidaks oma eesmärgi, tasub pöörata tähelepanu mentorite koolitamisele, mis on toodud joonises 1 kolmandana etapina. Crisp (2017) kirjutas mentorite koolitamise vajadusest, mis võib suurendada nende pädevust ning seejärel parandada mentorsüsteemi kvaliteeti ja tulemust. Geleana D. Alston (2020) viitas sellele, et mentorid peavad alati arenema, sõltumata nende kogemuste hulgast, ja olema avatud mentorluse uute lähenemisviiside õppimisele ning toetama mentorite ainulaadseid juhtimisarengu vajadusi. (2020, p. 130) Ei saa alahinnata asjaolu, et koolitus võib suurendada mentorite kindlustunnet menteeaga töötamise suhtes (Lin, *et al.*, 2016 ref Crisp, 2018, p. 45). On väga oluline selgelt välja tuua süsteemi eesmärgid ning mentori ja mentee suhte sisu, kuna nende suhtlemine on sellele üles ehitatud ja sellest sõltub nende edu tulevikus (Crisp, *et al.*, 2017). Tuleb pidevalt jälgida töö protsessi. Ilma kokkulepitud tegevuskavata võib mentorsuhte edenemine muutuda haavatavaks ja fookus kaduda. Järelikult on ühistöö ajal vajalik juhendamine ja selgelt sõnastatud toimingud. (Crisp, 2018) Mentorsüsteemi hoidmiseks ja haldamiseks tuleb kaasata koordinaator. Pärast süsteemi juurutamist on koordinaatori ülesanne tagada süsteemi toimimine (mentorsuhted, lepingud, probleemid, kokkulepped, tagasiside). (Päästeamet, 2021)

Mentorite valikuprotsess on vajalik, sest mentori taust võib mõjutada õppetulemuste kvaliteeti ja asjakohasust (Waight & Pandit-Tendulkar, 2019, p. 605). Solanski (2010) mainis, et mentori valimisel tuleb arvestada tema oskustega, sest sellest sõltub otseselt see, mida mentee töö käigus saavutab. Mentorid peavad olema oma töövaldkonnaga hästi kursis ning neil peavad olema tõhusate mentorite omadused, sealhulgas suhtlemisoskus ja emotsionaalne kaasamine. Teaduskirjanduses mentorlus hõlmab avatud suhet, kus mentor on hea kuulaja, mõistev ja kaastundlik. Varasemad uuringud näitavad, et menteed vajavad hoolivaid, paindlikke, toetavaid mentoreid, kes keskenduvad nii nende ebaõnnestumistele kui ka õnnestumistele (Priest & Donley, 2014 ref Crisp, 2018, p. 45). On hädavajalik, et mentorid ise hindaksid end objektiivselt ja mõistaksid oma vastutust ning seda, mida nad saavad süsteemi tuua (Baker & Griffin, 2010 ref Crisp, 2018, p. 45).

Mentorluse neljas etapp (vt joonis 1) on sisuliselt tegevuse algus. Suhtlemisprotsessi mentorpaaris, st. suhtlemist mentori ja mentee vahel, ei tohiks alahinnata. Mentorpaari suhete tootlikkus tervikuna sõltub hea paari loomisest. Paari leidmine ja loomine on selles

süsteemis sisuliselt kõige raskem etapp, kuna erinev iseloom, eespool mainitud põlvkondade vahetus, kogemused ja teadmised toovad endaga kaasa muutused. Nende omaduste mitteametamine on ränk viga ja võib nii paari kui ka süsteemi edasist tööd kahjustada. Organisatsioon peab mõtlema, kuidas luua mentori ja mentee paarid. Kas organisatsioonis määratakse paarid või valik antakse süsteemis osalejatele. Õigus valida konkreetne mentor või mentee suurendab protsessi tõhusust ja pühendumust menteele. Mentori olemasolu ei taga mentorlussuhte tõhusust (Solansky, 2010). Mentorluse laiaulatusliku uuringu tulemused on näidanud, et mentori valimisel tuleb arvestada mentori ja mentee sarnasustega. Kui kohe alguses mentori ja mentee suhe ei toimi, siis edasine koostöö, suhete tõhusus ja juhtimisoskuste arendamine ei toimi. Võrdse suhte loomise jaoks võib see olla kuulumine samasse soosse või mentori ja mentee ühised huvid. Sarnasuste puhul võib arvesse võtta ka sotsiaalset kuuluvust. Võib olla ka muid levinumaid jooni, nagu iseloom, distsipliin või karjäär (Priest & Donley, 2014 ref Crisp, 2018, p. 45). Tulles tagasi eelpool öeldu juurde, ei pea mentor efektiivsuse saavutamiseks olema identne menteelega. Tegelikult annab interaktsiooni laiendamine ja erinevate mentoritega töötamine teise vaatenurga, mis omakorda aitab arendada mentee juhiomadusi (Thompson, 2012 ref Crisp, 2018, p. 45). Juhtudel, kui mentee ei leidnud endale mentorit, teda aidatakse juhtide poolt, andes juhiseid ja tutvustades võimalikke mentorite kandidaate (Waight & Pandit-Tendulkar, 2019, p. 605). Välismaal menteele antakse mentori valik ja selle ülesande hõlbustamiseks luuakse mentori profiilid (vt lisa 5). (GrowthWheel, 2021)

Rick Woolworthi lähenemine soovib peale ametialase kogemuse mentoril jagada ka isiklikke kogemusi, nähes inimesi pigem üksikisikutena kui tööoskuste kogumina, mis on neljanda etapi osa. Jagades oma isiklikke lugusid, näitab mentor, et hoolib ja on valmis menteed tema arengus aitama. Esimesel mentori ja mentee kokkusaamisel ehk mentorlussuhte alustamisel tasub anda menteel võimalust rääkida oma lugu, või teiste sõnadega, end mentorile avada. Pärast seda võib küsida menteelt, kas ta soovib kuulata mentori isiklikku kogemust. Woolworth juhib tähelepanu sellele, et suhte alguses võib rääkida üks või kaks lugu, mis kirjeldavad mentori isiklikku elu või midagi sellega seotut. See võib olla võit isiklikus elus või abielus, midagi üsna isiklikku, mis aitab neil läheneda menteelega, et tekiks usalduslik suhe. (Woolworth, 2019, pp. 1-4)

Eelviimane, sujuvalt viimaseks muutuv etapp on süsteemi hindamine. Tagasiside saamine pärast mentorsüsteemi rakendamist organisatsioonis on süsteemi enda edukuse jaoks oluline (Crisp, *et al.*, 2017). Et süsteem oleks jätkusuutlik, tuleb seda pidevalt täiendada (Walters & Kanak, 2016, ref Crisp, 2018, p. 46). Mõtlemine, et mentorsüsteem suudab kõiki probleeme lahendada, on vale, kuna kõigil on omad puudused (vt tabel 2).

Mentorsüsteem pole lihtsalt vahend, mis viib soovitud tulemuseni, vaid aitab arendada ka personali oskusi, nii isiklikke kui ka töökohal vajalikke (Solansky, 2010). Pealegi on vaja hinnata süsteemi tervikuna ja ka üksikuid tegevusi, et mõista, mis süsteemi parandab ja mis vastupidi, selle arengut pidurdab. Selline lähenemine aitab hoida mentorsüsteemi fookust ja ei lase selle töötamist lõpetada. Tagasiside aitab tulevikus tuvastada selles konkreetses organisatsioonis mentorlussüsteemi parandamiseks vajalikud kohad ja tulevikus selliseid vigu vältida (Crisp, *et al.*, 2017).

Mentoritele pideva toetuse pakkumise olulisus on tõestatud ja teiste organisatsioonide poolt süsteemi sisse viidud. Näiteks võib viia läbi tagasisidekoosolekuid, et mentorid saaksid vahetada üksteisega ideid, kogemusi, tõsta esile probleeme ja arutada nende lahendusi konsultatsiooni teel. Kuigi mentoritele nende töö eest ei maksta, kuna osalemine on vabatahtlik, võib organisatsioon neid teiste meetoditega tunnustada ja motiveerida uusi töötajaid süsteemist osa võtma. (Hall & Jaugietis, 2011, p. 50)

Autori poolt koostatud mentorsüsteemi ülevaade (vt lisa 1), mis hõlmab kogu süsteemi tegevusi, lähtus teoreetilisest teaduskirjandusest. Teoreetilises analüüsis jõudis autor järeldusele, et mentorsüsteemi rakendamist organisatsioonis peetakse üheks võimsamaks personali arendamise meetodiks, mille loomine toob kaasa valdkonna töökogemuste jagamise, uute juhtide kujundamise ning nende juhtimiskompetentside taseme tõusu. Kõiki neid aspekte arvestades toob mentorsüsteemi loomine endaga kaasa päästetööde juhtimisteenuse arengu ning võimsa tööriista PMJ-te koolitamiseks. Samuti tuleneb analüüsist, et mentorsüsteemi tõhusus sõltub suurel määral selle planeerimisest ja osalejate valmisolekust.

2. PÄÄSTETÖÖ JUHTIDE UURING

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada mentorsüsteemi kasutamise vajadus ja võimalused PMJ-de juhtimiskompetentside arendamisel. Selle eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi küsitluse Päästeameti esimese ja teise tasandi päästetööde juhtide seas ning teises peatükis antakse ülevaade empiirilisest uuringust ja saadud tulemustest. Uurimismetoodika ja valimi alapeatükis kirjeldatakse lõputöö uurimisstrateegiat, andmete analüüsi meetodit ning ankeetküsitluse läbiviimist. Viimases alapeatükis teeb autor järeldused uuringu tulemustest ja teeb ettepanekud mentorsüsteemi kasutusele võtmiseks Päästeameti PMJ-de koolitamiseks.

2.1 Uuringu metoodika ja valim

Käesoleva lõputöö uurimisstrateegia on kaardistav uuring (*survey*), mille kasutamine võimaldab uurida kogu Eesti päästetöö esimese ja teise juhtimistasandi juhtide kogemusi, arvamusi ja seisukohti mentorluse teemal. Kaardistava uuringu uurimisviis on kvantitatiivne, mille eelis seisneb selles, et saab koguda vastuseid konkreetse teema kohta ning küsimused võib esitada erinevas vormis lähtudes sihtrühmast (Kelley, *et al.*, 2003). Uuringu andmeid kogutakse ankeetküsimustiku kaudu ning saadud algandmed analüüsitakse statistiliste meetoditega, et tulemused võimalikult täpselt kaardistada (Õunapuu, 2014, lk 160). Antud strateegia on sobivaim püstitatud eesmärgi saavutamiseks, kuna selle abil on võimalik välja selgitada inimeste arvamused ja hinnangud (Hirsijärvi, *et al.*, 2004) konkreetse nähtuse kohta (Õunapuu, 2014, lk 60).

Töötajate arvamuse kaardistamiseks mentorsüsteemi rakendamise kohta koostas autor andmete kogumiseks struktureeritud küsimustiku. Uuringu valimi moodustasid Päästeameti päästetööde esimese ja teise juhtimistasandi juhid, keda oli 28.02.2021. seisuga 422 teenistujat (töötavad meeskonnavanemad, operatiivkorrapidajad, vanemoperatiivkorrapidajad) (Ainsoo, 2021). Empiirilise uuringu valim on eesmärgist lähtuv valim (*purposive sampling*), mille kasutamise kriteerium on eesmärgi püstitamine. Autor, lähtudes oma teadmistest ja kogemustest, valib konkreetse sihtgrupi (Õunapuu, 2014, lk 143).

Lõputöö uuringu läbiviimise etapid on toodud tabelis 3. Küsitlus viiakse läbi interneti teel nii, et vastaja saab seda teha talle sobival ajal ning selle täitmine on kiire. Autoril ei ole võimalust vastamise protsessi kontrollida ega täpsustavaid küsimusi küsida. Ankeetküsitluse küsimused koostatakse kombineerituna ehk mõned küsimused on suletud (valikvastustega) või avatud (vaba vastus) küsimused (Õunapuu, 2014, lk 162). Struktüreeritud ankeetküsitluse negatiivne pool seisneb selles, et küsitletav võib mitte vastata. Selle probleemi maandamiseks saatis töö autor erinevate vahendajate kaudu meeldetuletavaid kirju palvega küsimustikule vastata. (Kelley, *et al.*, 2003).

Tabel 3. Lõputöö läbiviimise etapid (autori koostatud; Tammik, 2020)

Uuringu etapid	Aeg
1. Teooria analüüs ja lõputöö uuringu ettevalmistamine	10.09.2021-07.02.2021
2. Valimi selgitamine	Veebruar 2021
3. Struktüreeritud ankeetküsitluse koostamine tuginedes teadusallikatele	15.02.2021-21.02.2021
4. Ankeetküsimustiku kooskõlastamine teenuse eksperdiga	18.02.2021
5. Pilootuuringu läbiviimine	22.02.2021-26.02.2021
6. Pilootuuringu tulemuste analüüs ning põhiuuringu korrigeerimine tuginedes pilootuuringu tagasisidele	26.02.2021-01.03.2021
7. Lõputöö põhiuuringu läbiviimine	03.03.2021-28.03.2021
8. Meeldetuletuste saatmine	09.03.2021; 12.03.2021; 23.03.2021

Esmalt viis lõputöö autor ajavahemikul 22.02.-26.02.2021 läbi pilootuuringu, milles osales autori poolt valitud kümme eesti ja vene keelt kõnelevat inimest. Selle eesmärgiks oli saada tagasisidet küsimustiku kohta, et selgitada välja, kas küsimustiku töös esines vigu ning kas see toimis nagu on planeeritud. Lisaks sooviti kontrollida selle arusaadavust ja küsimustiku täitmisele kuluvat aega. Pilootuuringus saadud tulemuste põhjal muudeti mõnede küsimuste sõnastust ja vastuste võimalusi (avatud või suletud küsimused).

Andmete kogumiseks koostas lõputöö autor struktüreeritud ankeetküsimustiku, kasutades selleks LimeSurvey veebikeskkonda. Lisaks koostati küsimused selliselt, et oleks võimalik tuvastada mentoriks olemise valmisolekut. Ankeetküsimustik (vt lisa 4) koosnes kolmest osast, kuhu kuulus 21 küsimust. 10 avatud küsimust võimaldasid PMJ-del vabalt väljendada enda arvamust ja seisukohti. Küsitlus sisaldas 11 valikvastustega küsimust. Vastuste

esitamine ei olnud seostatav isikutega ehk on anonüümne. Esimeses osas olid üldküsimused (4 küsimust), mille peamiseks eesmärgiks oli selgitada välja vastaja viimane hindamistulemus, mis saadi Sisekaitseakadeemias *Effective Command* hindmismetoodika järgi (käesolev töö lk 6). Teine osa koosnes 13 küsimusest, kus selgitati välja juhtide meelestatus mentorluse kasutusele võtmise suhtes ja nende arvamus mentorsüsteemi rakendamise eelistest. Viimases osas (4 küsimust) käsitleti juhtide valmidust saada mentoriks ja seda, kuidas saaks Päästeamet paremini arendada PMJ-te juhtimisalaseid kompetentse.

Põhiuuringu väljasaatmiseks pöördus töö autor 02.03.2021 Põhja päästkeskuse päästetöö osakonna planeerimisbüroo nõuniku Rasmus Laare poole ning 03.03.2021 saadeti ankeetküsimustik esimese ja teise juhtimistasandi teenistujate listidesse (vt tabel 3). Pärast esimest küsimustiku jagamist saadeti 09.03.21 meeldetuletus. Seejärel saatis autor 12.03.2021 meeldetuletava palve töömeilidele, kasutada PMJ-de listi, mille Stella Pollikarpus edastas 05.03.2021. Töö autor sulges ankeetküsimustiku 24.04.2021.

Andmeanalüüsi meetodina kasutati statistilisi meetodeid ehk kirjeldavat statistikat. Pärast struktureeritud ankeetküsitluse sulgemist laeti LimeSurvey keskkonnast juhtide vastused alla ning nende andmete analüüsimiseks kasutati Microsoft Office Excel 2016 programmi. Selleks, et teostada andmete analüüsi lihtsamalt, muutis lõputöö autor saadud vastused koodideks (numbriline näitaja). Andmete analüüsiks kasutati kõiki vastuseid, sh. pooleldi täidetud ankeete. Viimaseks uuriti juhtide poolt tehtud ettepanekuid, kuidas saaks juhtimisalast koolitust PMJ-le paremini läbi viia. Suurema osa vastuste kirjeldamiseks kasutatakse protsentväärtusi. Saadud uuringu analüüsi tulemuste näitlikustamiseks koostas autor erinevaid diagramme (tulpdiaagramm, sektordiaagramm). Avatud küsimuste vastused (10 küsimust), milles vastajad andsid omapoolse tagasiside, muutis autor märksõnadeks ning koondas need erinevatesse kategooriatesse. Selle eesmärk oli saada teada, millised on juhtide teadmised mentorluse teemal ning saada nendepoolset tagasisidet PMJ- te kompetentside arendamise vajadusest. Lõputöö autor, toetudes uuringu tulemustele, tegi järeldused ning nende põhjal esitas ettepanekud PMJ-de koolitamise arendamiseks.

2.2 Uuringu tulemused

28.02.2021. seisuga töötas Päästeametis kokku 422 teenistujat (töötavad meeskonnavanemad, operatiivkorrupidajad, vanemoperatiivkorrupidajad). Kogu valimis olevast 422-st teenistujast vastas küsimustikule 21 %. Lõpuni täitis ankeedi 86 töötajat ja oli 4 osaliselt täidetud ankeeti ning kokku vaatas ankeeti umbes 200 teenistujat.

Kõige rohkem vastanuid oli Ida päästkeskusest: 33 töötajat (37%), ning kõige vähem tuli vastuseid Lääne päästkeskusest koguarvuga 13 töötajat (14%). Lõuna ja Põhja päästkeskusest oli täielikke vastuseid peaaegu sama palju. Lõuna päästkeskusest oli vastajate arv 23 (26%) teenistujat ning Põhja päästkeskusest tuli 21 (23%) täisvastust.

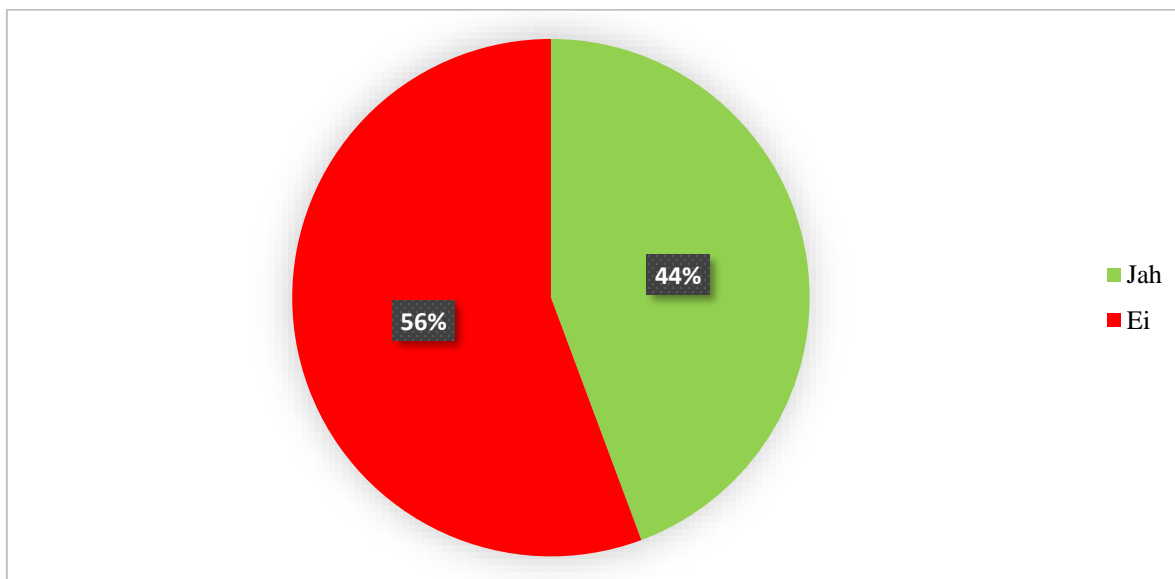
Ankeetküsimustikule vastas 64 (71%) meeskonnavanemat, 4 (4%) rühmapealikku, 13 (14%) vanemoperatiivkorrupidajat. Arvestati ka mitte sihtrühma kuuluvate vastajate ankeetidega 3 (3%) komandopealikku, 3 (3%) päästjat, 2 (2%) Päästeameti peaspetsialisti ja 1 (1%) Sisekaitseakadeemia lektor, kes vastasid ankeedile. Kõige aktiivsemad vastajad olid meeskonnavanemad, kes moodustasid sihtrühma. Tulevikus soovitakse Päästeametis rakendada mentorsüsteemi just PMJ-de koolitamiseks.

Suurem hulk valimi moodustavatest vastajatest ei ole mentorlusega kokku puutunud. Valimi 90 vastajast 76 (84%) ei olnud sellega kunagi kokku puutunud ja 14 (15%) olid mentorlusega kokku puutunud. Küsimused olid omavahel seotud ja nendel, kes vastasid, et puutusid mentorlusega kokku, palus autor põhjendada oma vastust ehk kirjutada, kuidas aitas või ei aidanud neid mentor. Vastanutest 4 (4%) töötajat olid mentorid ja ülejäänud tegutsesid mentee rollis. Ühel vastajal esineb kokkupuude mentorlusega, mis on seotud „rahvusvaheliste päästemeeskondade hindamisega“.

Küsimusele „Kas Teie arvates mentorluse rakendamine Päästeametis oleks eesmärgipärane?“ 81 (90%) respondenti arvab, et mentorluse rakendamine Päästeametis on eesmärgipärane, kuid samas 8 (9%) töötajat arvab, et selle loomine ei ole vajalik ning 1 inimene ei vastanud sellele küsimusele. Põhjusteks, miks mentorluse rakendamise vajadusega ei nõustuta, toodi välja, et „tundub, et ei ole soovijaid mentoriks hakata“. Võib-olla see tuleneb sellest, et nn. mentorid ei tea ise ka täpselt, milles see seisneb (ajakulu, vastustus jne). Ning esines ka neid kes vastas: „piisab praktika juhendajatest. Pole operatiivses

struktuuris nii palju isikuid, kes sooviks süsteemis areneda, kasvada ja väärtustega kaasa minna“.

Käesolevas uuringus küsiti valmisolekut olla PMJ mentor ning saadud tulemused on esitatud joonisel 2.

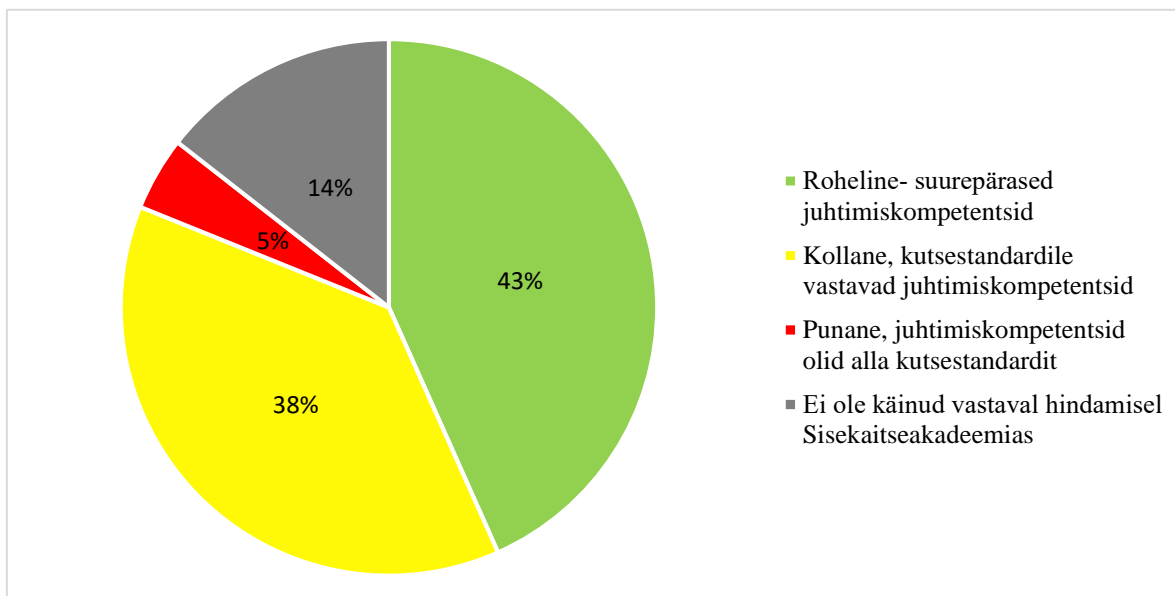


Joonis 2. Vastajate valmidus olla mentoriks PMJ-le (n=88) (autori koostatud)

Uuringust selgus, et 39 (44%) inimest, kes vastasid küsimustikule, on valmis olema mentoriks PMJ-le, kuid samas inimeste arv, kes ei taha olla mentor, on suurem, neid on 43 (56%) inimest. Peamiseks põhjuseks, miks ei olda valmis olema mentor, on see, et ei omata piisavaid teadmisi, et olla mentoriks PMJ-le ning vastajad ei pea ennast enesekindlaks oma töökohal. Tulemus tekitab mõtteid sellest, kui palju on Päästeametis inimesi, kes on ebakindlad iseendas, ja sellest, kuidas ja missuguseid otsusi nad teevad.

Paljud vastajad tõid välja, et omavad vähe teadmisi mentorlusest ehk neil puudub teadmine sellel alal. Siin võib olla lahenduseks mentorluse põhjalik tutvustamine ja selgitused sellest, kes on mentor, mis on mentorluse eesmärk ja mida mentorlus paremaks teeb. Paljud ei tea, kes on mentor ja mida see tähendab ning mida mentorlussuhe endast kujutab. Mõned vastajad kahtlevad enda oskustes ja arvavad, et sündmuste väikese hulga pärast oma päästepiirkonnas ei oleks nad oma kogemustega mentoriks hakkamise väärilised. Kuid toodi välja ka seda, et tulevikus võiksid nad osaleda mentori rollis, kui Päästeametis seda juba rakendatakse ja tehakse kõikidele osapooltele selgeks nende kohustused ning vastutus selles süsteemis pannakse konkreetselt paika. Lisaks ei tahtnud mõned Päästeameti töötajad olla mentorid,

sest neil puudub vaba aeg, millal nad võiksid tegeleda PMJ-ga, kuna nad töötavad kahel töökohal.



Joonis 3. Vastajate viimane hindamistulemus Sisekaitseakadeemias (n=90) (autori koostatud)

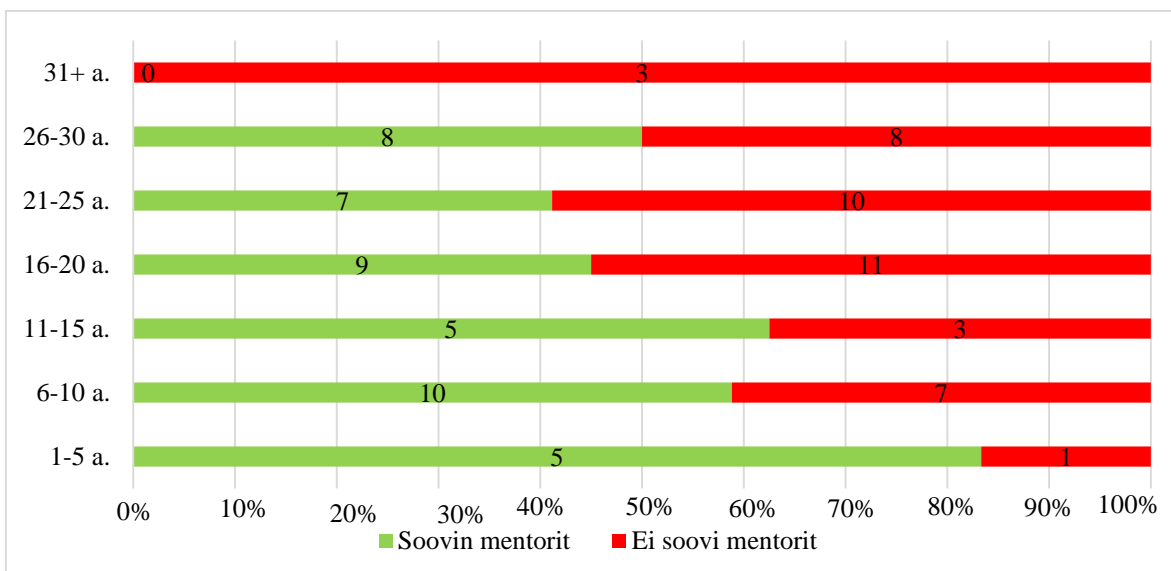
Uuringu tulemused näitasid, et viimase päästetöö juhtimiskompetentsi Effective Command hindamismetoodika põhise rohelise hindamistulemuse Sisekaitseakadeemias said 39 (43%) küsimustikus osalenud vastajat (vt joonis 3). Kollase hindamistulemuse said 34 (38%) töötajat, punast hindamistulemust esines 4 (5%) küsimustiku vastajal ning esines ka neid, kes ei ole käinud vastaval hindamisel Sisekaitseakadeemias: 13 (14%).

Käesoleva lõputöö tabelis 4 on toodud vastajate jagunemine tööstaaži järgi protsentides (%). Valimi suurima tööstaažirühma moodustasid 16-20 a., selle järel oli sama palju vastajaid töökogemusega 5-10 a. ja 21-25 a. Järgmisteks olid vastajad, kelle tööstaaž on 26-30 a., viimasteks tööstaaži rühmadeks on 11-15 a., 1-5 a. ning 31 a. ja rohkem, kuhu kuulus kõige vähem vastanuid (vt tabel 4).

Tabel 4. Vastanute jagunemine staaži järgi (n=90) (autori koostatud)

Tööstaaž	Vastanute hulk	Ametikoht
1-5 a.	6 (7%)	4 meeskonnavanemat, 1 päästja, 1 Sisekaitseakadeemia lektor
6-10 a.	18 (20%)	14 meeskonnavanemat, 2 päästjat, 1 peaspetsialist, 1 vanemoperatiivkorrapidaja
11-15 a.	8 (9%)	7 meeskonnavanemat, 1 komandopealik
16-20 a.	21 (23%)	18 meeskonnavanemat, 2 vanemoperatiivkorrapidajat, 1 rühmapealik
21-25 a.	18 (20%)	11 meeskonnavanemat, 5 vanemoperatiivkorrapidajat, 1 komandopealik, 1 rühmapealik
26-30 a.	16 (18%)	8 meeskonnavanemat, 5 vanemoperatiivkorrapidajat, 2 rühmapealiku, 1 peaspetsialist
31+ ja rohkem	3 (3%)	2 meeskonnavanemat, 1 komandopealik

Selle ankeediosa eesmärk oli selgitada välja, mil määral päästeametnike tööstaaž mõjutab vastajate tahet saada endale mentor. Lõputöö autor võrdles vastajate poolt märgitud tööstaaži nende sooviga endale mentorit saada ja nende ametikohta Päästeametis (vt joonis 4).



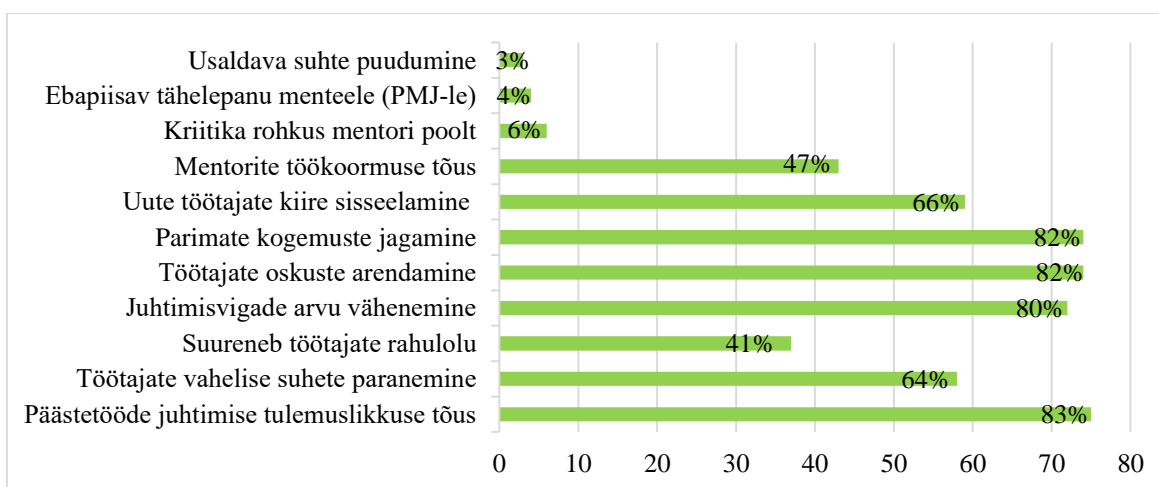
Joonis 4. Vastajate jaotus soovi järgi saada mentor (n=86) (autori koostatud)

Uuringu tulemused näitasid, et 44 töötajat tahab endale mentorit, kuid samas 43 ei soovi endale mentorit ning tööstaaž ei mängi selle juures eriti suurt rolli. Selgus, et kogenumad töötajad tahavad endale mentorit vaatamata sellele, et töötavad selles valdkonnas juba palju aastaid.

Küsimusele „Mis on Teie jaoks mentorluse eesmärk Päästeametis“ toodi välja, et mentor on kindel inimene, kelle poole võib pöörduda abi järele. Eriti on see vajalik sellisel spetsiifilisel tööalal nagu päästetööde juhtimine. Alati on kindlam, kui on olemas konkreetne isik, kelle poole võib pöörduda, sest teineteisega on kokkulepe ja mõlemapoolne kohustus tööalasesse arengusse panustada. Toodi välja ka seda, et töötajad tahavad „tunda ennast enesekindlamalt“ ja selles võib aidata mentor. Samas esines ka neid, kes arvavad, et „võib õppida mentori vigadest“ ja mitte enda katsetustega. Üks vanemoperatiivkorrapidaja tõi välja, et „alati on parema kogemusega töökaaslaselt midagi õppida, sest Päästeametis on alati olnud ja on ka tulevikus tõekriteeriumiks praktika“. Mentorluse rakendamine Päästeametis võib „aidata järele I-II tasandi juhte, kes hindamispäeval Sisekaitseakadeemias said punase või kollase hindamistulemuse“. Mentorlus aitab PMJ hindamiseks paremini ette valmistada. Pikemas perspektiivis „võib ka rääkida sooviavaldajatest“ kes tahavad ennast tööalaselts arendada.

Küsimusele „Kuidas Teie mentorlusest aru saate ehk mida tähendab mentorlus Teie jaoks?“ esitati vabas vormis vastuseid, mille analüütiline tulemus on toodud tabelis lisas 2 (käesolev töö lk 50). Vastajatelt küsiti ettepanekuid, kuidas Päästeamet saaks PMJ-te senisest paremini juhtimisalaselt koolitada ning nende andmete tulemus on toodud lisas 3 (käesolev töö lk 53).

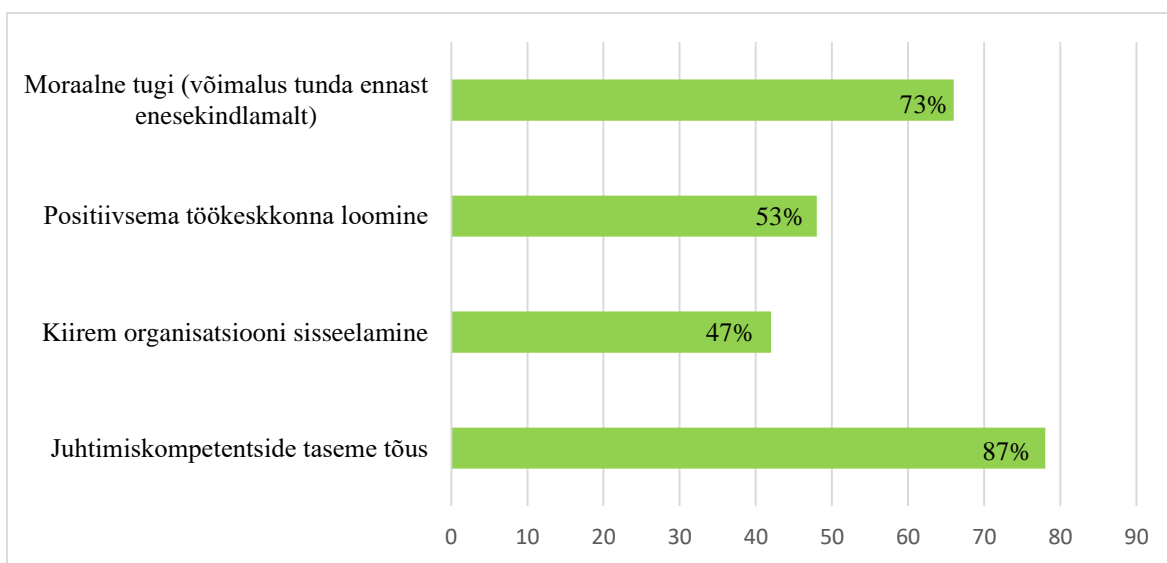
Käesoleva uuringu vastajatelt küsiti nende arvamust mentorlusega kaasnevatest positiivsetest ja negatiivsetest muutustest Päästeametile. Lõputöö autor, toetudes teoreetilisele kirjandusele, koostas valikvastustega küsimused, kus oli võimalik valida mitu vastust korraga (vt joonis 5).



Joonis 5. Mentorlusega kaasnevad positiivsed ja negatiivsed muutused Päästeametile (n=90) (autori koostatud)

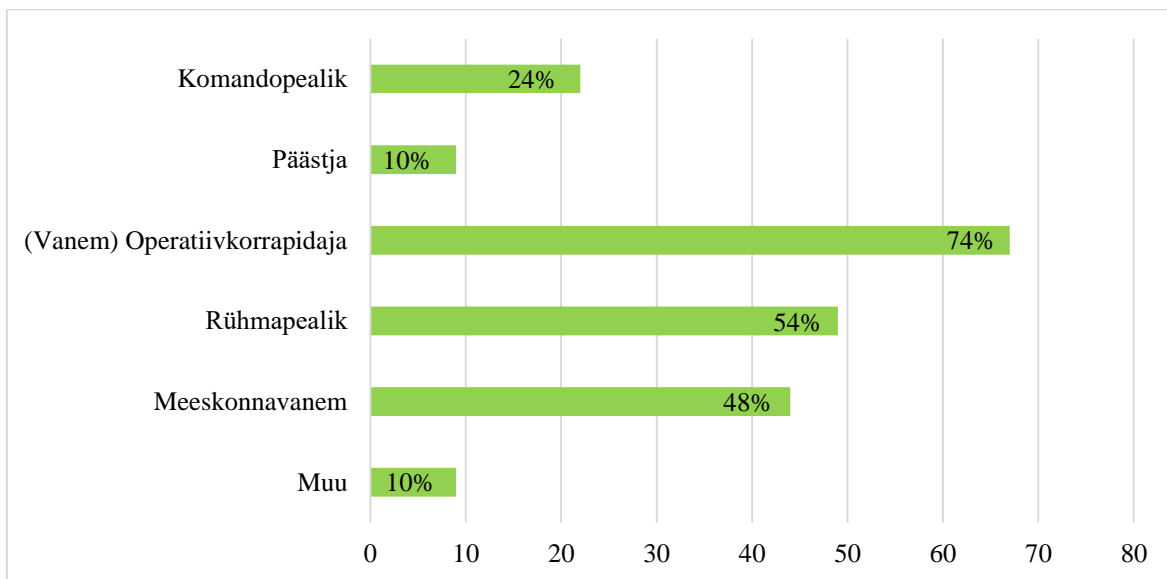
Uuringu tulemustest võib järeldada, et mentorluse rakendamine Päästeametis toob endaga kaasa selliseid muutusi nagu uute töötajate kiire sisseelamine organisatsiooni ja selle poolt oli 59 (66%). Samane hulk vastajaid arvas, et mentorlus toob Päästeametile parimate kogemuste jagamise 74 (82%), töötajate oskuste arendamise 74 (82%), tööprotsessis juhtimisvigade arvu vähenemise 72 (80%) ja teostatavate päästetööde juhtimise tulemuslikkuse tõusu 75 (83%). Samas ainult 31 (41%) vastajat arvab, et mentorluse rakendamine toob töötajate rahulolu tõusu Päästeametis. Selline tulemus võib olla tingitud sellest, et küsimustiku täisvastuste arv on 86 (21%), mis on päris väike kogus valimist. Saadud tulemuste põhjal võib öelda, et vastajad suhtuvad mentorlusse positiivselt. Nende arvamuste põhjal selliseid probleeme nagu kriitikarohkus mentori poolt 6 (6%), usaldusliku suhte puudumine 3 (3%) ja ebapiisav tähelepanu menteele 4 (4%) mentorluse protsessis ei esine (vt joonis 5). Vastajate poolt ainus enam väljatoodud problem oli mentori töökoormuse tõus 43 (47%). Lisaks eeltoodule mainisid ankeetküsimustikule vastajad, et mentoriks ei sobi igati Päästeametist, sest mentor peaks teemat hästi valdama.

Vastuseks küsimusele “Kuidas mentorluse süsteemne rakendamine võiks aidata päästemeeskonna juhte?” vastati kõige rohkem, et tõuseb juhtimiskompetentsi tase 78 (87%), seejärel tuleb moraalne tugi, mille valis 66 (73%) vastajat. Juba vähemad arvasid, et mentorlus toob PMJ-le positiivse töökeskkonna loomise, ainult 48 (53%) vastajat. Kõige vähem arvati, et see toob PMJ-le kiirema sisseelamise organisatsiooni, kokku tõi selle välja 42 (47%) töötajat (vt joonis 6).



Joonis 6. Mentorsüsteemiga kaasnevad positiivsed mõjud PMJ (n=90) (autori koostatud)

Vastajad tõid välja, et mentorlust võiks kasutada selleks, et valmistada ette PMJ-te hindamispäevaks Sisekaitseakadeemias positiivse tulemuse saamise eesmärgil. Samas mainiti, et mentorlust tasub teha selleks, et toimuks parem ja kvaliteetsem areng ning vajadusel saada kiiret kompetentset nõuannet mentorilt.



Joonis 7. Eeldatava mentori ametikoht Päästeametis (n=90) (autori koostatud)

Küsimustiku vastajatelt uuriti, keda nad tahavad näha enda tööalase mentorina ning millisel ametikohal mentor võiks töötada. Ülal oleval joonisel 7 on toodud eeldatava mentori ametikoht Päästeametis. Uurimise käigus selgus, et eeldatav mentori ametikoht on vanemoperatiivkorrapidaja 67 (74%), rühmapealik 49 (54%) või meeskonnavanem 44 (48%). Kuid samas eriti ei taheta näha mentorina komandopealikku 22 (24%) ja päästjat 9 (10%). Tulenevalt saadud vastustest võib kindlalt väita, et mentorite rollis tahetakse näha mitte ainult oma valdkonna töötajat, mis kinnitab teoreetilises analüüsis tehtud järeldust, vaid on vaja valida mitmekülgsed mentorid (käesolev töö lk 20). Mentoritena tahetakse näha kõrgema ametikoha töötajat, kellel on pikaajaline juhi kogemus ja kes võiks kokku puutuda päästetööde juhtimise ja lahendamise ja omab kõrgemat kvalifikatsiooni. Lisati, et mentori rollis võiks tegutseda valmisoleku büroo või regionaalse korrapidamisgrupi teenistuja, mis laiendaks silmaringi ja arusaama teiste valdkondade tööpõhimõtetest. Kolmanda tasandi juhte võiks samamoodi kaasata mentorluse protsessi või PMJ mentoriteks. Toodi ka välja, et mentoriks võib olla teenuse spetsialist, ekspert või muu pädev oma

valdkonna Päästeameti töötaja, kellel on head õpetamisoskused, mis omakorda kinnitab teoorias toodud mentori väljaõppe vajadust.

2.3 Järeldused ja ettepanekud

Käesolevas lõputöös läbi viidud empiirilise uuringuga selgitati välja PMJ-de arvamus mentorsüsteemi rakendamise vajadusest ja sellega kaasnevatest võimalustest Päästeametile. Selles peatükis tuuakse välja uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldused ning nendele tuginedes tehtud ettepanekud.

Esmalt analüüsis töö autor teoreetilisi allikaid ning nende põhjal **mentorlusega seotud lähenemisviise välisriikide kogemusel**. Lõputöö teoreetilises analüüsis selgus, et päästeteenistuses välismaal kasutatakse mentorlust selleks, et kujundada välja eksperte ning tõsta olemasolevate juhtide taset, kuna suure personalivoolavuse ja erinevate põlvkondade vahetumise pärast võivad päästevaldkonna teadmised kaduma minna. Teaduskirjandusest selgus, et mentorlust kasutatakse organisatsioonides, ettevõtetes ning erinevates elu aspektides eesmärgiga jagada elu jooksul omandatud teadmisi (käesolev töö lk 5-8). Mentorlus ühendab nii juhendamise kui ka õpetamise tunnuseid (käesolev töö lk 9-10). Need kaks protsessi koos aitavad kaasa nii mentee professionaalsele kui ka isiklikule arengule. Mentorlust saab kasutada inimese põhiväärtuste ja veendumuste tuvastamiseks ja arendamiseks. Seega on mentorite abiga võimalik parandada töötaja sisseelamist ja motivatsiooni. Lisaks eelnevale selgus teoreetilise kirjanduse käsitlemisest, et mentorsüsteem omab väga suurt kasu organisatsioonile ja mentorluse kontseptsioon on välismaa organisatsioonides laialt levinud ning mängib suurt rolli juhtide koolitamisel. Mentorluse lähenemisviise on väga palju ja kõik need sõltuvad sellest, missuguses organisatsioonis ja millise eesmärgiga tahetakse see kasutusele võtta. Mentorluse eesmärgiks on enamasti oma personali arendamine ja selle tõhusus sõltub organisatsiooni eripäradest. Lähtuvalt välisriikide kogemusest on mentorluse kasutamise võimalused laialdased ja sobivad kõikidele organisatsioonidele. Vahe seisneb ainult püstitatud eesmärkides ja soovitud tulemustes. Seega autor arvab, et mentorlus on universaalne personali arendamise võimalus. Tuginedes teiste riikide kogemustele ja kirjandusele on võimalik parendada teenistujate pehmeid oskusi (*soft skills*) ja tehnilisi oskusi (*hard skills*) (käesolev töö lk 15).

Toetudes teaduskirjandusele tuleb mentorluse rakendamiseks organisatsioonis algul püstitada eesmärk (vt joonis 1 lk 19). Kui eesmärgid ei ole konkreetselt välja toodud, võivad järgneda probleemid mentorsüsteemi korraldamises ja selle fookuse kadumine. Küsimustikus esitatud avatud küsimuste vastustest võib järeldada, et mentorsüsteemi võiks kasutada selleks, et valmistada PMJ ette Sisekaitseakadeemia hindamispäevaks, et saavutada positiivseid tulemusi. Selline kitsas lähenemine ei tohiks olla aga mentorsüsteemi eesmärgiks organisatsioonis. Päästeametis tuleks püstitada eesmärgid, millest lähtuvalt tuleks kujundada süsteemi samm-sammult (käesolev töö lk 18). Lõputöö teoreetilises osas jõuti järeldusele, et tõhusa ja jätkusuutliku mentorsüsteemi rakendamiseks Päästeametis on vaja pöörata tähelepanu selle süsteemi planeerimisele ja kavandamisele, mentorite värbamisele, nende koolitamisele, mentorsuhte tõhususele, süsteemi toimimisele ja hindamisele (vt joonis 1 lk 19). Mentorsüsteemi planeerimises ja kavandamises on vaja määratleda sihtrühmad, kellele tahetakse süsteem tulevikus suunata ning kes soovivad ennast karjääri mõistes edasi arendada (käesolev töö lk 18-19). Tuleb määrata mentorsüsteemi eesmärgid ja kavandatav tulemus, milleks võib olla PMJ juhtimiskompetentside taseme tõus ja uute PMJ pealekasv. Eesmärgid ja soovitatavate tulemuste mõõdikuid, mis püstitatakse planeerimise etapis, kasutatakse hiljem mentorsüsteemi hindamiseks. Püstitatud eesmärkide kvaliteet ja sihtrühmale suunatud tegevused peavad olema hästi läbi mõeldud, kuna sellest sõltub süsteemi mõju ja tõhusus.

Antud lõputöö teoreetilisest käsitlusest tuli välja, et planeerimise ja organisatsioonis rakendamise etapi vahel on vaja kindlasti mõelda mentorsüsteemi ellu viimiseks vajalikele ressurssidele. Sellest tulenevalt peab mõtlema läbi missugune ressurss on vajalik ning mida sellest on võimalik kasutada mentorite ja menteede tõhusaks koostööks mentorsuhtes. Tuleb määratleda, missugust finantseerimist vajab süsteemi loomine ja seejärel rakendamine ning jätkusuutlik haldamine Päästeametis. Näiteks võib koostada juhendid, mis reguleerivad koostöö suhet ja kus on selgelt sõnastatud kõikide osapoolte tegevused. Teooria kohaselt on mentorsüsteemi toimimiseks vajalik pidev kontroll süsteemi üle, et see ei lõpetaks oma toimimist või ei kaotaks fookust. Mentorsüsteem võib vajada koordinaatorit, kes hakkab pidevalt lahendama esile kerkivaid probleeme ja tegutsema mentorite värbamise, koolitamise ning mentor-mentee paaride loomise ja tulemuste hindamisega. Toetudes käsitletud kirjandusele võiks mentorlussuhte protsessi alustamiseks anda menteele võimaluse valida endale mentor. Mentee valikuvabadus mentorsuhte protsessi esimes etapis loob eeldused

tõhusamaks koostööks. Mentee valiku lihtsustamise mõistes on võimalik kasutada mentori profiilikaarti (käesolev töö lisa 5 lk 65), kus on toodud informatsioon mentori kohta. Võiks koostada andmebaasi, mis sisaldab teavet kõigist töötajatest, kellel on piisavalt teadmisi ja kes on valmis mentoriks hakkama. Tulevikus tuleks seda nimekirja pidevalt täiendada, et uusi mentoreid programmi lisada. Autor on koostanud näite mentori ja mentee võimalikust kokkuleppest, mis on leitav käesoleva töö lisast 6. Lisas 6 toodu kokkuleppe, kus on kirjeldatud mõlema poole kohustused, sõlmimine tähistab mentorsuhte ametlikku algust. Lisas 7 on toodud näide mentorsuhte võimalikust tegevuskavast. Kokkulepe kehtib hetkest, kui paar allkirjastas varem mainitud lepingu (lisa 6) ja alustas arenguprotsessi planeerimist ja elluviimist (lisa 7). Tegevuskavas (lisa 7) on ära toodud teemad, mida kavatakse arutada ja millal toimub kohtumine. Protsessi dokumenteerimine aitab selgelt välja tuua kohtumiste eesmärgid ja arenguprotsessi jälgida.

Planeerimise etapis tuleb hoolikalt läbi mõelda kuidas mentorlusega seotud informatsioon jõuab kõikide osapoolteni, kuna uuringu tulemused näitasid, et Päästeameti töötajad ei tea, mida mentorlus tähendab ja milliseid eesmärke see taotleb. Selleks, et vältida selliseid probleeme, peaks selgitama kõikidele osapooltele (vahetud juhid, mentorid, menteed), mida mentorlus endast kujutab ja mis on selle põhimõtted. Kuna mentorlusel on palju erinevaid tüüpe ja see on multifunktsionaalne meetod personali arendamiseks ning see sobib absoluutselt igasse valdkonda Päästeametis. Samuti on oluline selgitada, kellele ja millist mentorlust organisatsioonis pakutakse. Kui selgitatakse süsteemi põhimõtteid Päästeametis, võib ilmuda suurem huvi mentorsüsteemi vastu ja sellest tahetakse osa võtta. Selleks, et tõsta teenistujate teadlikkust, võib rääkida mentorlusest ühiskoosolekul ja tutvustada selle süsteemi põhimõtteid ning eesmärke, mille käigus mentorsüsteemiga võivad liituda tulevased menteed ja mentorid päästetöö valdkonnas.

Tulenevalt teaduskirjandusest mentorite värbamise etapis (vt joonis 1 lk 19) tuleb valida mitmekülgseid mentoreid ja kaasata neid erinevatest valdkondadest. Küsitluse tulemuste analüüsist selgus, et mentoritena tahetakse näha mitte ainult oma valdkonna töötajaid, aga ka teiste valdkondade esindajaid (käesolev töö lk 32). Analüüsi tulemustest lähtuvalt ei tohi sundida süsteemis osalema ei mentoreid ega menteesid, sest sellise lähenemise tagajärjel kannatab suhte- protsess ning soovitud tulemusi on raske saavutada.

Uuringust selgus, et paljud ei tunne end enesekindlana, et teisi koolitada, ja väheste sündmuste arvu tõttu ei ole neil vajalikku kogemust selleks, et esineda mentori rollis (käesolev töö lk 27). Uuringu tulemustest lähtuvalt peaks enne mentorlussuhte alustamist koolitama mentoreid mentorite koolituse etapil (vt joonis 1 lk 19). Rakendamisel tuleb kindlasti läbi mõelda, kuidas ja kus seda tehakse. Lähtuvalt teoreetilisest kirjandusest peab mentor enne mentorsuhte alustamist omama eelteadmisi teema kohta (käesolev töö lk 20). Näiteks võib läbi viia mentoritele seminare, kus nad jagavad üksteisega oma õnnestumisi ja murekohti. Mentorite ühiskoosolekutel arutatakse erinevaid lähenemisviise ja antakse tagasisidet. Oluline on, et need ühiskoosolekud ja koolitused ei oleks ühekordsed vaid toimiksid organisatsioonis järjepidevalt. Töö autor nõustub Crispsi (2018) seisukohaga, et sõltumata sellest, millele süsteem on suunatud, peaksid organisatsioonid pakkuma mentoritele koolitusvõimalusi, mis aitavad neil luua strateegilisi suhteid menteelega, samuti annavad võimaluse leppida kokku eeldatavates tulemustes.

Lõputöö teoreetilisest analüüsist järeldub, et pärast mentorüsteemi rakendamist Päästeametis tuleb tagada pidev tagasiside (käesolev töö lk 21-22). Tagasiside saamine pärast mentorlussüsteemi rakendamist organisatsioonis on süsteemi enda edukuse jaoks oluline etapp. Selleks, et mentorsüsteem oleks jätkusuutlik, tuleb seda pidevalt täiendada. Hinnata tuleb nii süsteemi tervikuna kui ka üksikuid tegevusi, et mõista, mis süsteemis toimib ja mis selle arengut pärsib. Mentorsüsteem peab olema tervik ja Päästeameti personali arengu lahutamatu osa, et toimiks PMJ-de tulemuslik edasiareng. Igal organisatsioonil on oma eripärad ja on võimatu protsessi alustades näha ette ja võtta arvesse absoluutselt kõiki üksikasju ja valida kõigist võimalikest alternatiividest parim. Tuleb olla valmis, et pärast süsteemi käivitamise järel saadud kogemusi, tuleb nende põhjal tegema programmis parandusi. Mõnes teises organisatsioonis väga hästi toimiv mudel ei pruugi Päästeametile sobida.

Uuringu tulemused näitasid, et **PMJ-de arvates** on Päästeametis vaja rakendada mentorsüsteemi ja seda nähakse vajaliku meetmena PMJ koolitamiseks. Uuringus osalenud vastajate arvamuse põhjal võib järeldada, et mentorsüsteemiga kaasnevad positiivsed muutused kõikidele osapooltele ja sellel süsteemil on vähe negatiivseid mõjusid (käesolev töö lk 30-31). Selle töö raames käsitletud teaduskirjanduses on osutatud mentorluse negatiivsetele aspektidele ja siinkohal läheb küsitluses osalenud vastajate arvamus lahku

varasematest uuringutest. Uuri ja järel d ab, et küsimustikule võisid vastata need isikud, kellel on positiivsed ootused mentorluse suhtes.

Samas näitasid uuringu tulemused, et tuleb lahendada küsimus, kuidas mentorite motivatsiooni hoida. Vältida tuleb mentorite läbipõlemist ja motivatsiooni kadumist. Mentoreid võib motiveerida organisatsiooni maine kasv, kolleegide usaldus ja austus eduka tegevuse korral. See võib tugevdada omakorda soovi süsteemis osaleda. Mentorite moraalne julgustamine, kvalifikatsiooni ja karjääri arenemine, kolleegide vaheliste usaldussuhete arendamine, psühholoogiliste ja administratiivsete tõkete kadumine, organisatsioonisisene hüvitiste süsteem (preemiad, lisatasud staaži eest) - kõik need meetmed võimaldavad hoida mentorite motivatsiooni.

Valimist saadud väike vastuste arv teeb keeruliseks anda ammendav hinnang mentorsüsteemi kasutusele võtmise vajaduse kohta. Sisuliste järelduste tegemisel arvestas autor kaardistava uuringu negatiivseid aspekte ja andmete puudumisel tugines varasematele uuringutele. Kokkuvõtvalt võib järeldada, et Päästeametis tuleks mentorsüsteemi rakendada PMJ-de koolitamiseks. Lähtuvalt teoreetilistest teadusallikatest autor järeldab, et mentorsüsteem on multifunktsionaalne ja seda võib kasutada mitte ainult PMJ-de koolitusvormina vaid ka üldiselt Päästeameti personali arendamise meetodina.

Tulenevalt eeltoodust teeb lõputöö autor järgmised **ettepanekud** mentorsüsteemi kasutuselevõtmiseks Päästeametis:

1. Püstitada eesmärgid ja määratleda soovitud tulemused, mida tulevikus hakatakse kasutama PTJ mentorlusprogrammi hindamiskriteeriumite alusena.
2. Selgitada kõikidele osapooltele, mida tähendab mentorlus ning missugused on mentorsüsteemi põhimõtted.
3. Määrata kindlaks milliseid meetmeid kavatakse kasutada mentorite motiveerimiseks osalemaks selles süsteemis ja tuleviku mõistes mentorite motivatsiooni hoidmiseks. Koostada reeglid ja tingimused töötajatele (vt lisa 6 ja lisa 7), mis võiksid hõlmata järgmist: mentorluse olemus; juhendid, kuidas saada mentoriks/menteeks; võimalused ja hüved (kui kaasnevad).

4. Mõelda läbi ja planeerida mentorlussuhte toimimiseks vajalikud ressursid. Tagada, et erinevad programmid (simulatsioon), infosüsteemid ja materjalid oleksid kiiresti leitavad.
5. Määrata süsteemi koordinaator, kes hakkab vastutama selle süsteemi eest ja tagab selle üle pideva kontrolli, hakkab lahendama mentorlussuhte protsessis tekkivaid probleeme ning organiseerib koostööd. Peab mõtlema kuidas salvestatakse mentorlusega seotud informatsiooni; kuhu salvestatakse teave mentor-mentee paaride kohta; kuidas mõõdetakse edusamme; kes ja millal annab preemia/edutab.
6. Pärast mentorsüsteemi rakendamist hinnata süsteemi toimimist, et kaardistada selle nõrgad kohad ja teha muudatusi süsteemis, et see toimiks veel paremini ja soovitud tulemused oleksid saavutatud.

KOKKUVÕTE

Lõputöös taheti saada vastus **uurimisprobleemile**, kuidas mentorsüsteemi rakendamine võiks aidata Päästeameti päästemeeskonna juhtide juhtimiskompetentse arendada. Antud lõputöö **eesmärgiks** oli selgitada välja mentorsüsteemi kasutamise vajadus ja võimalused PMJ-de juhtimiskompetentside arendamisel ning teha ettepanekud selle rakendamiseks.

Teoreetiline ülevaade ja läbi viidud empiiriline uuring võimaldasid lõputöö autoril leida püstitatud uurimisküsimustele vastused. Lõputöös välja toodud teoreetilisi lähenemisviise saab rakendada Päästeametis PMJ-de kompetentside tõhusaks arendamiseks ja edaspidiseks koolitamiseks.

Lõputöö uurimisprobleemi lahendamiseks püstitas autor järgmised **uurimisküsimused**:

1. Millised on mentorluse eelised ja puudused PMJ-de arendamisel välisriikide näitel?

Tulemus: Teadusallikate analüüsi käigus selgus, et välismaal peetakse mentorluse kasutamist organisatsioonis üheks võimsamaks personaliarenduse meetodiks ning mentorsüsteemi õige kasutuselevõtt toob endaga kaasa positiivseid muutusi. Selle süsteemi kasutamine annab päästetöö juhtidele võimaluse jagada tööalast kogemust, vähendada juhtimisvigade arvu, arendada PMJ-de juhtimiskompetentse ning saavutada mentori, mentee ja ka organisatsiooni püstitatud eesmärgid.

2. Millised on mentorsüsteemi võimalused PMJ-te arengu toetamiseks?

Tulemus: Mentorsüsteemi loomise peamiseks eeliseks PMJ-le toodi välja päästetööde juhtimise tulemuslikkuse tõusu, juhtimisvigade arvu vähenemist, oskuste paranemist, kiiret sisseelamist organisatsiooni, töötajate rahulolu tõusu ning parimate kogemuste jagamist.

3. Millised on PMJ-de seisukohad mentorluse suhtes?

Tulemus: Uuringu tulemused näitasid, et suurem osa päästetööde esimese ja teise juhtimistasandi juhte arvab, et mentorsüsteemi loomine Päästeametis on vajalik PMJ-de kompetentside arendamiseks.

Selleks, et lõputöö eesmärki saavutada ja leida uurimisküsimustele vastuseid, püstitas autor kolm uurimisülesannet. Lõputöö **esimese uurimisülesandena** analüüsis autor teoreetiliste allikate põhjal mentorlusega seotud lähenemisviise, nende kasutamise võimalusi ja

välisriikide kogemusi mentorluse kasutamisel. Kokkuvõtvalt võib öelda, et mentorsüsteemi saab organisatsioonis kasutada mis tahes kujul, nii eraldi kui ka terviklikult, esitades ühtse personali arendamise süsteemi, mis põhineb teadmiste, oskuste jagamise ja jätkusuutliku kogukonna loomise ideel. Ainus asi, mis erineb, on püstitatud eesmärgid ja soovitud tulemus, mida tahetakse saavutada mentorsüsteemi rakendamisega organisatsiooni sees. Mentorlusest võib saada tõhus keskkond uue haridusstrateegia kujundamiseks, mille eesmärk on arendada personali, et vajalikke praktilisi oskusi ja pädevusi kvaliteetselt rakendada. Mentorluse rakendamine toob kasu organisatsioonile ja personalile, edendab professionaalset ja isiklikku kasvu, inimkapitali ning päästeosakonna töötajate potentsiaali.

Mentorsüsteemi töö korraldamine ei nõua palju kulu, sest hõlmab endas organisatsiooni sisemiste ressursside (personali, professionaalsuse) kasutamist, välja arvatud vajalike infosüsteemide ja materjalide kasutamine ning ekspertide kaasamine mentorite koolitamiseks. Mentorsüsteem võimaldab päästeosakonnas luua laia professionaalse liikumise, ühendades erinevate sotsiaalsete rühmade, institutsioonide ja põlvkondade esindajatest koosneva kogukonna, kelle jõupingutused on suunatud pääste valdkonna arengule üldiselt ja eriti tulevasele põlvkonnale - lastele ja noortele.

Teise uurimisülesande täitmiseks viis autor läbi kaardistava uuringu, milles selgitas välja PMJ-de seisukohad ning võimalikud positiivsed ja negatiivsed asjaolud mentorsüsteemi rakendamisel. Selle ülesande täitmiseks võttis autor aluseks esimese ja teise juhtimistasandi juhtide vastused. Töö empiirilises osas analüüsiti tulemusi, et selgitada välja nende arvamus mentorluse positiivsetest ja negatiivsetest mõjudest PMJ-le ja Päästeametile (käesolev töö lk 30-31). Uuringu tulemuste alusel jõudis töö autor järeldusele, et mentorsüsteemi rakendamine Päästeametis on vajalik ja see arendab PMJ-de kompetentse.

Lähtuvalt lõputöös tehtud töötajate seisukohtade analüüsist ja lähtudes teoreetilisest kirjandusest tegi autor **kolmanda uurimisülesandena** ettepanekuid Päästeametile mentorluse kasutusele võtmise kohta. Tõhusa mentorsüsteemi loomiseks ja rakendamiseks Päästeametis tegi autor ettepaneku (1) püstitada PTJ mentorlusprogrammi eesmärgid ja soovitud tulemused. Teiseks on autori ettepanek (2) selgitada kõikidele programmiga seotud osapooltele mentorluse tööpõhimõtteid ja kuidas tulevikus kavatakse mentorlust PMJ-de koolitamiseks kasutada. Tulemuste analüüsist tuli välja, et teenistujad ei tea mentorluse tähendust. Järgmiseks tegi lõputöö autor ettepaneku (3) valida motivatsioonimeede, mida kavatakse kasutada, et hoida mentorite motivatsiooni ja et ei toimuks nende läbipõlemist.

Samuti tegi autor Päästeametile ettepaneku (4) tagada vajaliku ressursi kättesaadavus mentorlussuhte protsessis. Eelviimane ettepanek (5) on määrata mentorsüsteemi eest vastutav isik, kes hakkab sellega tegelema ja juhib kogu protsessi. Toetudes teoreetilisele kirjandusele tegi autor ettepaneku (6) hinnata Päästeametis rakendatud mentorsüsteemi ning hinnangu tulemuste põhjal teha muudatusi mentorsüsteemi parandamiseks ja probleemkohtade kõrvaldamiseks.

Autori arvates võiks tulevikus korraldada analoogse uuringu kui mentorsüsteem on Päästeametis juba kasutusel. Eesmärk oleks tuvastada selle toimimise tõhusus ja süsteemi edasi arendamise võimalused. Lisaks eeltoodule näeb autor vajadust uurida Päästeameti teenistujate karjääri edasi-arendamise soovi ehk kui palju organisatsiooni ametnikke tahab ennast edasi arendada ja Päästeameti eesmärkidega kaasa minna.

SUMMARY

The research problem of the dissertation is how the implementation of the mentoring system would help to develop the first level leaders management competencies in fire Department in Estonia. The work with appendices consists of 66 pages, the main part of which is 41 pages. 51 sources in Estonian and English have been used in the dissertation. There are 7 figures and 4 tables and 7 appendices in the work.

In order to achieve the goal of the dissertation, the following research tasks were set:

1. To analyze mentoring approaches, possibilities of their use and experience of using foreign mentoring on the basis of theoretical sources.
2. Carry out a survey among leaders in order to map the views of first level leaders and possible positive and negative circumstances in the implementation of the mentoring system.
3. To form a position on the introduction of mentoring aimed at the development of first level leaders in the Rescue Board and to make proposals accordingly.

The research task of the dissertation is to analyze the approaches related to mentoring, the possibilities of using mentoring and the experience of foreign countries on the basis of theoretical sources, and to conduct a survey among first and second level rescue leaders based on the results of the analysis. The research strategy of the work is a mapping study, the data collection method of which is a structured questionnaire survey. The dissertation consists of two chapters, the first of which provides a theoretical overview of the advantages and disadvantages of mentoring for employees and the organization, and outlines the stages of implementation of this system in the organization. The second chapter describes the methodology of the study sample and data analysis and presents the results based on the empirical study.

Based on the research results, proposals were made to the fire Department, taking into account the development of the rescue management service. In the empirical part, the views of both the mentor and the rescue first level leaders on the implementation of mentoring in the fire Department and their readiness to participate in mentoring are mapped. Based on the results of the survey, conclusions are made and on the basis of these, proposals are made to the Rescue Board regarding the introduction of a mentoring system.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Ainsoo, M., 2021 *E-kiri Lõputööks vajalik teenistustujate arv [E-kiri]* (27.04.2021)

Allas, H. et al., 2018. Kutsesstandardid: Päästemeeskonna juht, tase 5. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.kutseregister.ee/ctrl/et/Standardid/vaata/10684934> [Kasutatud 07. 02. 2021].

Alston, G. D., 2020. Where Are We Headed? Future Directions for Mentoring, Learning, and Leadership. *New Directions for Adult & Continuing Education*, 2020(167-168), pp. 127–133.

Arogundade, O., 2011. Mentoring and leadership succession in industries and organizations. *IFE Psychologia*, pp. 180–186.

Business Review, 2019. *Great mentors focus on the whole person, not just their career.* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://hbr.org/2019/08/great-mentors-focus-on-the-whole-person-not-just-their-career> [Kasutatud 20.12.2020].

Bynum, Y., 2015. The power of informal mentoring. *Education*, 136(1), pp. 69–73.

Chia, E. W. Y., Tay, K. T., Xiao, S., Teo, Y. H., Ong, Y. T., Chiam, M., Toh, Y. P., Mason, S., Chin, A. M. C. & Krishna, L. K. R., 2020. The Pivotal Role of Host Organizations in Enhancing Mentoring in Internal Medicine: A Scoping Review. *Journal of Medical Education & Curricular Development*, 7(10), pp. 1–10.

Crisp, G., Baker, V. L., Griffin, K., Lunsford, G. L., & Pifer, M. J. 2017. *Mentoring undergraduate students. ASHE Higher Education Report*, 43(1), pp. 7–103.

Crisp, G. & Alvarado-Young, K., 2018. The Role of Mentoring in Leadership Development. *New Directions for Student Leadership*, 2018(158), pp. 37–47.

Duškin, D., 2017. *E-õppe kursuse "Operatiivtööde tulemuslik juhtimine päästemeeskonna juhile" analüüs.* Lõputöö, Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

Englewood, C. & San, M., 2019. *CNBC and SurveyMonkey Release Latest Quarterly @Work Survey and Workplace Happiness Index.* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.cnbc.com/2019/07/16/third-of-us-workers-considered-quitting-their-job-in-last-3-months.html> [Kasutatud 07.02.2021].

Gagliardi, A.-R., Webster, F., Perrier, L., Bell, M. & Starus, S., 2014. Exploring mentorship as a strategy to built capacity for knowledge translation research and practice: A scoping systematic review. *Implementation Science*, 9(1), pp. 1–19.

Ganina, S., Otsus, T., Parv, A., Rand, V. & Soomere, T., 2013. *Mentorlus kaitseväe ühendatud õppeasutustes kui kooli arengu toetamise võimalus*. [Võrgumaterjal] Leitav: https://www.ksk.edu.ee/wp-content/uploads/2013/10/KVUOA_Toimetised_17_9_Ganina_Otsus_Parv_Rand_Soomere.pdf [Kasutatud 04.01.2021].

GrowthWheel, 2021. *Manage mentor relationships*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.growthwheel.com/newsblog/new-release-mentor-license> [Kasutatud 04.03.2021]

Herrera, C., L. DuBois, D. & Grossman, J.-B., 2013. The Role of Risk: Mentoring Experiences and Outcomes for Youth with Varying Risk Profiles. *New York, NY: A Public/Private Ventures project distributed by MDRC*, pp. 1–132.

Haridus –ja teadusminister, 2008. Kutsestandardite koostamise, muutminse ja vormistamise kord. Määrus. RT I 2008, 24, 156.

Hayati, N.-R., Ahugrah, R.-R., Aziz, Z.-A. & Obsatar, S., 2020. Mentoring in a workplace: a literature review. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(5), pp. 875–881.

Hall, R. & Jaugietis, Z., 2011. Developing Peer Mentoring through Evaluation. *Innovative Higher Education*, 36(1), pp. 41–52.

Hirsjärvi, S., Pirkko, R. & Paula's., 2004. Uuri ja kirjuta. 1. toim. Helisnki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holmes, D. R., Warnes, C. A., O’Gara, P. T. & Nishimura, R. A., 2018. Effective Atributes of Mentoring in the Current Era. *Circulation*, 138(5), pp. 455–457.

Jakubik, L., 2016. Leadership Series: 'How To' for Mentoring. Part 1: An Overview of Mentoring Practices and Mentoring Benefits. *Pediatric Nursing*, 42(1), pp. 37–38.

iStok, 2021. *Default avatar profile icon. Grey photo placeholder. Hand drawn, modern, woman avatar profile icon (or portrait icon). User flat avatar icon, sign, profile female symbol.* stock illustration. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.istockphoto.com/vector/default-avatar-profile-icon-grey-photo-placeholder->

hand-drawn-modern-woman-avatar-gm1273297923-375215157?irgwc=1&cid=IS&utm_medium=affiliate&utm_source=DryIcons.com&clickid=3zVRnGRhAxyLTjL0M-0V7wD0UkEX89XZkwTbRI0&utm_term=dryicons.com&utm_campaign=SRP&utm_content=718498&irpid=58889 [Kasutatud 04.03.2021]

Janasz, S. & Peiperl, M., 2015. *CEOs Need Mentors Too*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://hbr.org/2015/04/ceos-need-mentors-too> [Kasutatud 20.12.2020].

Kardos, S. M. & Johnson, S. M., 2008. New teachers' experiences of mentoring: the good, the bad, and the inequity. *Journal of Education Change*, 11(1), pp. 23–44.

Jakubik, L., 2016. Leadership Series: 'How To' for Mentoring. Mentoring Practice and Mentoring Benefit 2: Mapping the Future and Career Optimism - An Overview and Application to Practice Using Mentoring Activities. *Pediatric Nursing*, 42(3), pp. 145–146.

Kelley, K., Clark, B., Brown, V. and Sitzia, J., 2003. Good practice in the conduct and reporting of survey research. *International Journal for Quality in health care*, 15(3), pp. 261–266.

Lamb, K., Boosman, M. & Davies, J., 2015. Introspect Model: Competency Assessment in the Virtual World. *Long Paper – Decision Support Systems*.

Lamb, K., Greatbatch, I., & Olymbios, C., 2020. Systematic incident command training and organisational competence. *International Journal of Emergency Services*, pp. 1–18.

Leontjev, P., 2020. *Päästemeeskonna juhtide kompetentside hoidmine ja arendamine Ida päästeskuse näitel*. Lõputöö, Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

Maynard-Patrick, S. & Baugh, S. G., 2018. The role of felt obligation to mentor in mentor performance. *Career development international*, 24(7), pp. 619–635.

Polikarpus, S. & Mumma, A., 2016. Järjepidev juhtimiskompetentside arendamine ja hindamine päästeteenistuses on oluline. *Pääste elu*, Issue 2, pp. 26–28.

Polikarpus, S., 2021 *E-kiri Mentorlus kõrgkoolis [E-kiri]* (01.05.2021)

Prozibowski, S., 2008. The Qualities of an Effective Engineer-Driver. *Fire Engineering*, 161(2), pp. 119–122.

Päästeamet, 2015. *Päästeameti personalistrateegia 2015 - 2025*. Tallinn: Päästeamet.

Päästeamet, 2016. *Päästeameti strateegia aastani 2025 (2. täiendatud trükk)*. [Võrgumaterjal] Leitav: https://www.rescue.ee/files/2018-10/1540550967_srateegia-estweb.pdf [Kasutatud 29.10.2020]

Päästeamet, 2021. *Mentorprogramm Päästeameti teenistujatele*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://wiki.paa.sise/display/PJAO/Mentorlus> [Kasutatud 04.05.2021]

Ruul, K., 2012. *Õppejõudude mentorlus eesti kõrgkoolides ja selle arenguvõimalused*. Magistritöö, Tartu: Tartu ülikool.

Senge, P., Kleiner, A., Ross, R., Roberts, C. & Smith, B., 2003. *Viie distsipliin käsiraamat*. Tartu: Fontese Kirjastus.

Schriever, V. & Grainger, P., 2019. Mentoring an early career researcher: insider perspectives from the mentee and mentor. *Reflective Practice*, 20(6), pp. 720–731.

Schrage, D., 2007. Officer Mentoring Preserves Fire Service Heritage. *Fire Engineering*, 160(7), pp. 83–86.

Siseministeerium, 2014. *Siseturvalisuse arengukava 2015–2020*. [Võrgumaterjal] Leitav: https://www.valitsus.ee/sites/default/files/content-editors/arengukavad/taiendatud_siseturvalisuse_arengukava_2015-2020.pdf [Kasutatud 29.09.2020].

Sisekaitseakadeemia, 2017. *Sisekaitseakadeemia praktika juhend. Rektori 24.08.2017 käskki nr 6.1-6/11*. [Võrgumaterjal] Leitav: https://www.sisekaitse.ee/sites/default/files/inline-files/Praktika_juhend_kehtiv_alates_28.08.2017.pdf [Kasutatud 02.01.2021].

Solansky, S. T. 2010. The evaluation of two key leadership development program components: Leadership skills assessment and leadership mentoring. *The Leadership Quarterly*, 21(4), pp. 675–681.

Tammik, A., 2019. *Õpimotivatsiooni ja kaasahaaratuse tegurite kaardistus päästetöö juhtide arendamisel ja hindamisel*. Magistritöö, Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

Viscuso, F. & Terpak, M., 2012. 25 Tips for Probationary Firefighters. *Fire Engineering*, 165(4), pp. 155–161.

Ward, B. & Rhodes, D., 2011. Mentoring: Perspectives of the Rookie and the Veterans. *Fire Engineering*, 164(7), pp. 57–60.

Walsh, M., 2015. *Mentoring agreement initial set up & action plan*. [Võrgumaterjal] Leitav: https://issuu.com/michellewalsh0/docs/mentoring_agreement_-_initial_set_u [Kasutatud 05.05.2021]

Waight, C.-L. & Pandit-Tendulkar, M., 2019. The effect of mentoring on protégés in an organization development course. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 27(5), pp. 601–616.

Wikle, T.-A. & Fagin, T.-D., 2015. Hard and soft skills in preparing GIS professionals: Comparing perceptions of employers and educators. *Transactions in GIS*, 19(5), pp. 641–652.

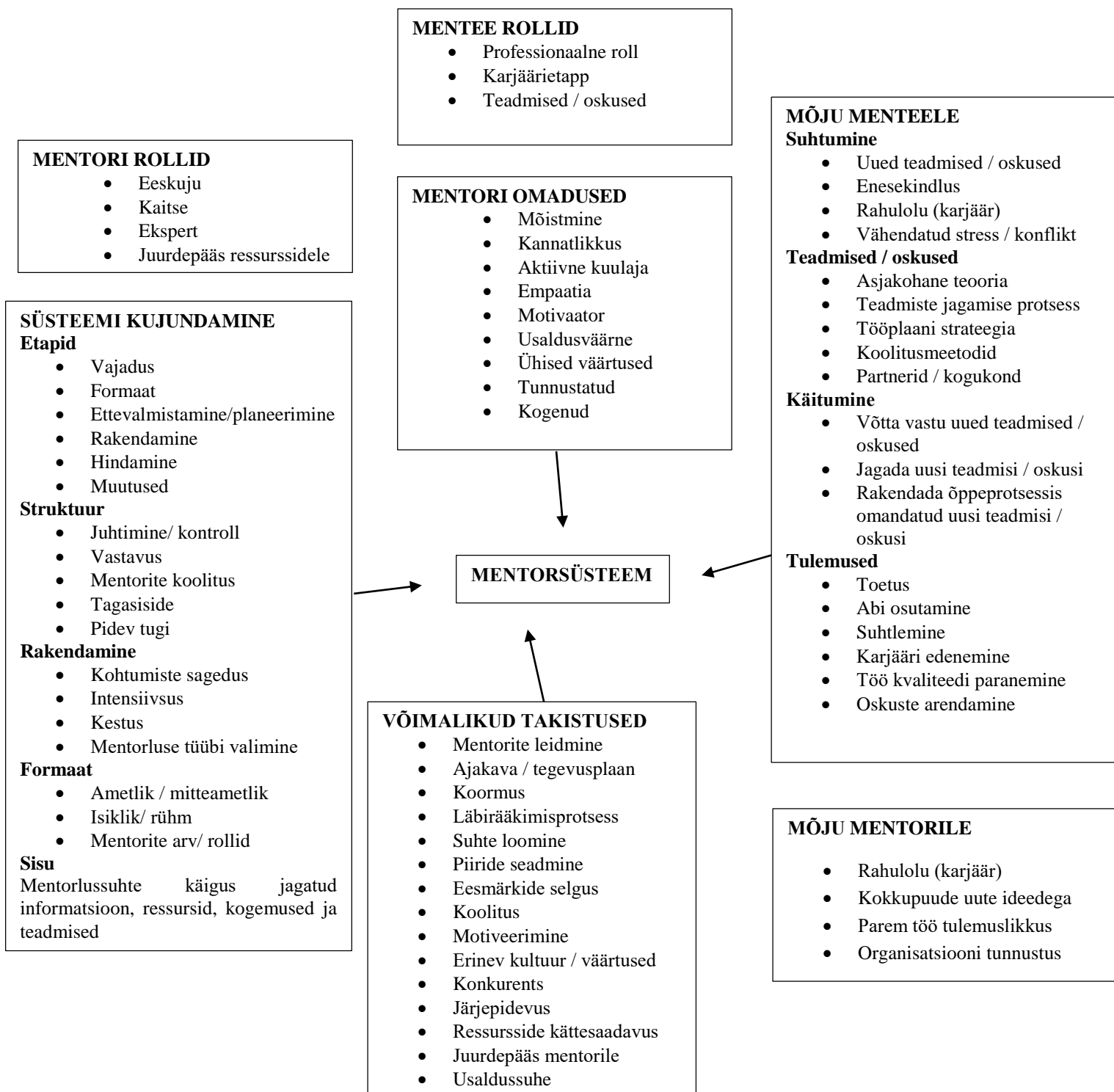
Woolworth, R., 2019. *How to be a great mentor*. [Võrgumaterjal] Leitav: http://telemachusnetwork.org/wp-content/uploads/2019/04/MENTORING_ARTICLE_FINAL_2019.pdf [Kasutatud 05.01.2021].

Õunapuu, L., 2014. Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu ülikool.

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Mentorsüsteemi rakendamise protsess organisatsioonis (autori koostatud; Crisp, 2018, pp. 43-46)	19
Joonis 2. Vastajate valmidus olla mentoriks PMJ-le (n=88) (autori koostatud)	27
Joonis 3. Vastajate viimane hindamistulemus Sisekaitseakadeemias (n=90) (autori koostatud)	28
Joonis 4. Vastajate jaotus soovi järgi saada mentor (n=86) (autori koostatud)	29
Joonis 5. Mentorlusega kaasnevad positiivsed ja negatiivsed muutused Päästeametile (n=90) (autori koostatud)	30
Joonis 6. Mentorsüsteemiga kaasnevad positiivsed mõjud PMJ (n=90) (autori koostatud)	31
Joonis 7. Eeldatava mentori ametikoht Päästeametis (n=90) (autori koostatud)	32
Tabel 1. Mentorluse eelised ja puudused töötajatele koostööprotsessis (autori koostatu) ...	11
Tabel 2. Mentorluse eelised ja puudused organisatsioonile (autori koostatud; Ward & Rhodes, 2011, pp. 57-60; Holmes, et al., 2018, pp. 455-456; Hayati, et al., 2020, pp. 875-579)	18
Tabel 3. Lõputöö läbiviimise etapid (autori koostatud; Tammik, 2020)	24
Tabel 4. Vastanute jagunemine staaži järgi (n=90) (autori koostatud)	29

LISA 1. MENTORSÜSTEEMI ÜLEVAADE



Mentorsüsteemi loomise põhimõte (autori koostatud; Gagliardi, et al., 2014, p. 18 põhjal)

LISA 2. MENTORLUSE DEFINITSIOONID

Kategooria nimetus/ seos mentorluse definitsiooniga	Kategooriatesse liigitatud märksõnad	Definitsiooni näidislausend uuringust	Sellesse kategooriasse kuuluvate definitsioonide arv
Kogemuse jagamine	Toimub kogemuse jagamine (teadmised, oskused) ühelt töötajalt teisele; spetsialist, kes jagab oma oskusi, teadmisi ja kogemusi teisele töötajale.	<i>Süsteem, milles suuremate oskustega ja kogemustega isik annab oma hinnangu ja näpunäiteid väiksemate oskustega isikule.</i>	13
		<i>Enda teadmiste edasi andmine oma teadmiste/kogemuste baasilt. Vajadusel suunamine ja vajaminevate töövõtete värskendamine/õpetamine.</i>	
Võrdlus juhendamise	Juhendada ja aidata oma teadmistega; väiksema kogemusega töötajate juhendamine; isik, kes vajab ametialast juhendamist.	<i>On võimalus omandada teadmisi ja kogemusi kogenuma juhi juhendamisel.</i>	13
		<i>Inimene kes on väga pädev päästetöös ja oskab hästi juhendada.</i>	
		<i>Mentor ehk teejuhendaja, abistaja.</i>	
Arengupartnerlus	Töötaja arengut ettevõttes toetav vastastikune koostöö mentori ja mentee vahel, mis toetab ametialast arengut, on suhe kahe inimese vahel.	<i>Mentorlus on partnersuhe, kus kellegi teadmistesse usutakse ja seda soovitakse kuulda. Mentorlus, ei saa mitte kunagi olla kohustuslik ja pealesurutud.</i>	8
		<i>Tähendab juhendamist inimese pool, t kes on selle teemaga väga hästi kursis ning kelle poole saab pöörduda kõikide teemasse puutuvate küsimustega. Samuti peab olema tal huvi menteed toetada. See ei tohi olla järjekordne tööülesanne, mida tuleb vaid ära teha. Mentorluse jaoks tuleb võimaldada ka ressursse (aeg, vahendid jne.)</i>	
Areng	Toetav tegevus juhtimiskompetentsi hoidmisel ja arendamisel, aitab areneda ja muutuda efektiivsemaks oma	<i>Kui keegi saab nn "Punase", siis talle määratakse mentor, kelle abiga järgmine kord saadakse miinimum - "kollane" tase. Tehakse järeldused mis juhtus. Võetakse ette oskuste /teadmiste parendamine jne.</i>	7
		<i>Mentorlusprogramm on suunatud isiku(te)le kes vajab abi(arendamiseks). Ka mentor</i>	

Areng	töövaldkonnas, teadmiste ja oskuste parandamine.	<i>peab läbima vastavad koolitused, et õigesti koolitada teisi.</i>	7
Eeskuju	Mentor on kellelegi eeskujuks, seletab tööpõhimõtteid jne.	<i>Mingi eeskuju ametikohal kuhu soovin liikuda. Tema peaks andma esimese ülevaate ning aitama esialgu asjadest kohe öieti aru saada. Võimalus olla eeskujuks nortele kolleegidele! "vanem vend"</i>	6
Õpetaja	Viitab õpetamisele, kuna esineb sarnaseid meetodeid.	<i>Nagu õpetaja, suunaja, tugi. Õppida parimatelt. Suurema teadmiste ja kogemustepagasiga inimene juhendab/õpetab nooremat/kogemematut.</i>	5
Abi pakkumine	Viitamine abistamisele ja kogemusele/ abi seal, kus on probleem.	<i>Mentorlus on tegevus, kus mingil alal töötav kogenum ja teadlikum inimene on abiks uustulnukale ja jälgib uue töötaja tegevust, vajadusel suunab teda ning abistab, kui näeb, et algaja on hädas. Tähendab nõrgemate oskustega või teadmistega ning vähema kogemusega töötaja abistamist, et tõsta tema töö kvaliteeti ja tulemuslikkust.</i>	4
Suunamine	Suunatakse mentee mõtteprotsessi mentorsuhte käigus, et mitte kaotada fookust ja saavutada püstitatud eesmärgid.	<i>Mentorlus on minu jaoks mingi uue teadmise omandamisel oskuslik suunamine, et suuta ise leida õige tee /lahendus jms. Keegi vaatab, aitab, suunab sinu töö.</i>	3
Eesmärkide saavutamine	Suhte alguses seatud eesmärkide saavutamine, soov saavutada midagi enamat (kärjäärikasv, oskuste arenemine)	<i>Olen juhendanud noori koolist praktikale tulnud kolleege, kes hiljem on meie komandosse tööle tulnud. Minu jaoks on mentorlus võimalus uuel inimesel kollektiivi sisse elada ja tööga hakkama saamisel kiiremini kohaneda ja õpitut praktikas kiiremini ja efektiivsemalt ellu viia. Uuel töötajal on mentorilt alati võimalus täpsustavalt küsida ja vajadusel ka abi paluda.</i>	3

Eesmärkide saavutamine		<i>Teise inimese kaasabil parema tulemuse saavutamine.</i>	3
Kitsaskohad/nõrkused	Mentee nõrkusi märgatakse ja on võimalus neid järgnevas tööprotsessis likvideerida.	<i>Kui keegi suudab kõrvalt vaadates teisele inimesele tema nõrgematele kohtadele tähelepanu juhtida ja neid ka edasi arendada, et hiljem samu vigu ei tehtaks ja oleks paremini lahendatud sündmuste käik.</i>	2
		<i>Isik, kes aitab mind küsimustes/probleemides, mis on tulnud välja PTJ-na.</i>	
Ülevalt alla vaade	Esineb konkreetne tunnus, mis on omane suhtumisele ülevalt alla	<i>Teadlikum /pädevam inimene aitab juhtida vähempädevat.</i>	2
		<i>Asutusesisene kõrgema kvalifikatsiooniga töötaja, kes aitab nn õpilast, alluvat.</i>	
Nõuanne	Saada nõu inimeselt, kes on pädevam ja tunneb oma valdkonda.	<i>Nõu andev persoon</i>	2
		<i>Kogenum, vanem, targem kolleeg, kes annab nõu ja kellelt saab nõu küsida.</i>	
Kontroll	Tehtud töö üle teostatakse järelevalvet, tagasiside.	<i>Mentorlus on minu jaoks kontroll, kas ma vastan nõuetele või mitte.</i>	1
Toetamine	Viitamine mentee toetamisele.	<i>Kellegi toetamine, järeleaitamine, sisseelamise tugi.</i>	1
Ei vastanud	Ei oska öelda	<i>Ei oska öelda</i>	14

LISA 3. ETTEPANEKUD PAREMAKS KOOLITAMISEKS

Kategooria nimetus/ seoses ettepanekuga	Kategooriatesse liigitatud märksõnad	Ettepanekute näidislaused vastustest	Sellesse kategooriasse kuuluvate ettepanekute arv
Koolitus	Toodi välja, et esineb koolitusvajadus ja hetkel tehtavatest koolitustest ei piisa ning seda mahtu tuleb kindlasti suurendada.	<i>Juba ammu on vaja täiendkoolitust lahingujuhtimise valdkonnas. Praegused üldrahvalikud juhtimiskoolitused meile ei sobi. PTJ töötab ajakriitilises olukorras lahinguväljal. Seal on teised näitajad, meeskonnaliikmete emotsioonid ja muud aspektid.</i>	29
		<i>Teha rohkem päästetöö juhtimiskompetentsi Effective Command hindamismetoodikale sarnaseid koolitusi. Näiteks arvestada koolituste tiheduse määramisel meeskonnavanemate reaalsel juhtimiskogemust aasta jooksul.</i>	
		<i>Meeskonnavanemaid ja rühmapealikke peale VM Päästekooli PTJ kursusi ei õpetata üldse. Valgusfoor, ma arvan, see on rohkem eksam. Peab olema päästekeskustes korraldatud väljaõppekava nagu on päästjatel.</i>	
Simulatsiooni- harjutused	Oli mainitud, et on vaja viia läbi rohkem simulatsiooniharjutusi, mitte ainult SKA-s.	<i>Rohkem simulatsioonitegevust; vaatamata rohelisele tulele PMJ eksamil võiks simulatsiooniharjutusi olla rohkem.</i>	12
		<i>XVR sündmuste lahendamine, erinevate situatsioonülesannete lahendamine SPAR mudeli järgi.</i>	
		<i>Päästekeskustes võiks olla simulatsioonõppe võimalus. Kord</i>	

<p>Simulatsiooni - harjutused</p>		<p><i>mitme aasta järel "kangide" taha istudes kulub palju energiat sellega kohanemiseks ja tähelepanu võib seetõttu hajuda. Noortele ei ole see tõenäoliselt nii suureks probleemiks, aga vanematelt kolleegidelt kuulen seda tihti.</i></p> <p><i>Tüüpsituatsioonide tarbeks kindlad algoritmid.</i></p>	<p>12</p>
<p>Mentorsüsteemi loomine</p>	<p>Toodi välja, et võiks rakendada mentorsüsteemi selleks, et arendada PMJ.</p>	<p><i>Esiteks tuleb mentorid selleks ette valmistada.</i></p> <p><i>Teiseks, määrata koolitatud, pädevad ja motiveeritud mentorid. Mentoriks määramisel kaasnevad ka vahendid (aeg, XVR simulatsiooni arvuti jne) ja see on 3- poolne kokkulepe (mentee, mentor, tööandja), mitte sund. Kuna menteelega tegelemine (kaasuste ettavalmistused, läbimängimised, arutelud) võtavad palju aega, siis muude ülesannete täitmise/mittetäitmise) osas tuleb saavutada mõistlikud kokkulepped ja lisatöö peab olema tasustatav (või mingil muul moel motiveeriv).</i></p> <p><i>Juhtimisalane tase sõltub palju päästemeeskonna kogemusest, tema emotsionaalsest seisundist, uuendatud ja õpitud materjali kordamisest ning ebaselgete asjade arusaadavaks tegemisest enda jaoks. Kindlasti aitab mentorlus hästi viimast punkti realiseerida. Teine küsimus, kuidas see elus välja tuleb, kas õppeklassis või päästesündmustel. Tavalises olukorras ei teki stressi nagu sündmustel, eksamil, kontrollimisel ja inimene täidab temale antud</i></p>	<p>6</p>

		<i>ülesannet rahulikus seisundis. Kui rääkida päästesündmustest, siis tuleb oodata sobivat õnnetust, kus inimene saaks praktikas tegutseda, mentor aga korrigeerida ja nõu anda.</i>	
Koostöö/väljaspoolt kaasamine	Tahetakse, et toimub koostöö teiste ametkondadega.	<p><i>Variante on palju ja enamus teostatust ole ka õiged olnud.</i></p> <p><i>Käesolevas olukorras [covid] tundub ikkaga, et spetsialistide koolitus arvuti teel on õigem, kaasata võiks rohkem oma ala spetsialiste [elekter, gaas, ohtlikud puud...].</i></p> <p><i>Tuleb korraldada praktilisi koostöökoolitusi politsei ja kiirabiga.</i></p> <p><i>Päästemeeskonna juhtidele korraldatakse seminare ning koolitustele tuleks kaasata kogemusi jagama ka esinejaid väljastpoolt PÄA.</i></p>	4
Praktilised tegevused	Esineb praktiliste tegevuste vajadus/ rohkem praktikat.	<p><i>Praktikat on tarvis.</i></p> <p><i>Rohkem praktikat ja läbimängimisi koos päästjatega. Võib ka õppekoormust ja aega suurendada, kuna hetkel käib kõik kiiresti ja suhteliselt pinnapealselt.</i></p> <p><i>Teooria koos praktikaga.</i></p>	3
Päästjate leidmine	Toodi välja, et esineb päästjate vajadus.	<p><i>Arvan, et koolitustase on Eestis väga heal tasemel, aga selleks on vaja leida õpilasi ja mis neid motiveerib sellel töökohal töötama. Eks kõik teavad mis leivaraha eest Eesti päästjad peavad ennastalgavalt töötama. Siin ongi riigil mõtlemiskoht kust häid päästjaid leida.</i></p> <p><i>Kogemustega päästetöötaja</i></p>	2
Iseseisvus	Toodi välja, et PMJ peaksid olema iseseisvamad oma	<i>Ei saagi. Meeskonnajuhid peavad ise ka aru saama, et tänapäeval ei ole päris nii, et keegi teine peab sinu eest vastutama sinu enesearengu eest.</i>	2

Iseseisvus	igapäevaste ülesannete tegemisel/hetkel esineb kontrollimise vajadus.	<i>Meeskonnajuht peab mõistma oma rolli, analüüsima ise oma tegevusi, täiendama end, paluma hätta sattudes abi.</i>	2
		<i>Lasta igapäeva tööülesannete osas otsustada rohkem meeskonnavanematel. Me oleme ise oma meeskonnavanemad laisaks teinud ja selle laisaks tegemisega liigkontrollime ja ajame kõike näpuga taga, et asjad tehtud saaks.</i>	
Ressurss	Teha olemasolev ressurss kättesaadavaks/vähendada ressursside erinevusi regioonides.	<i>Vähendada Tallinna ja kaugemate komandode vahelist eripära. Tallinna OP, MV ja koolitajad ei saa aru kui Räpina komandol on abi vaja. Näiteks III astme sündmusele Tallinnas jõuab 20 min kohale 8 põhiautot pluss redel, mehi jagub sündmuse igale ametipostile panna. Räpina MV peab ise aparaadiga sisse minema, et elusid päästa, mitte ei saa jääda sündmust juhtima. Neil ei ole mehi jätta puhketsooni, reservi, tagalasse jne.</i>	2
		<i>Lubada PÄVISest vaadata kuidas on lahenenud teised sündmused, mis infot küsiti, millele tähelepanu pöörati jne. Hetkel kui vaatan, riskin seletuskirja kirjutamisega ja võib-olla muude sanktsioonidega!!!</i>	
Motivatsioon	Toodi välja, et on vaja teha koolitusi, mis motiveeriks töötajat enda eesmärkide poole liikuma (töölane motivatsioon).	<i>Motivatsiooni loomine</i>	2
		<i>Meeskonna toimimise ja motiveerimisega seotud koolitused, mis tagaks parema organisatsiooni eesmärkide selgitamise ja praktilise elluviimise.</i>	
Sündmuste läbitöötamine	Esineb vajadus toimunud sündmuste	<i>Sündmusjärgsed tagasisidestamised ja analüüs. Organisatsioonis kehtivate juhtimisalaste SOPide</i>	2

	läbitöötamiseks enesearengu mõistes.	<i>harjutamine. LOKK harjutused, mis paneks MV aju juhtimisalasel liikuma.</i>	
		<i>Reaalselt toimunud sündmuste lahenduste kirjeldused. Praegu juba natuke sellega tegeletakse.</i>	
Probleem suhtlemisega	Esineb omavaheline suhtlemisprobleem.	<i>Arendada omavahelist suhtlust (kogemuste jagamist), määrata isikud, kelle poole saab pöörduda mingi probleemi tekkimisel.</i>	1
Palk	Toodi seos palga tõstmisega, et tekiks lisa-aeg enesearendamiseks.	<i>Tõsta PK tasandil töötajate palka, et langetada koormust teises/kolmandas töökohas. Selle tulemusel tekib rohkem aega õppimiseks/enesetäiendamiseks.</i>	1
Õppused	Õppuste vajadus	<i>Õppuseid korraldades.</i>	1
Keeldusid vastamisest	Ei põhjendanud oma vastust	<i>Ei oska öelda</i>	21

LISA 4. ANKEETKÜSITLUS

Tere!

Olen Sisekaitseakadeemia Päästekolledži päevaõppe lõpukursuse tudeng Aleksandra Väginen ning kirjutan oma lõputööd teemal "Mentorsüsteemi vajadus ja võimalused esimese tasandi päästetööjuhi töös". Lõputöö raames viin läbi koostöös Päästeametiga käesoleva ankeetküsimustiku. Teie vastused on väga olulised, sest nende abil kaardistab Päästeamet juhtide koolitusvajadusi ja juhtimiskompetentside arendamisvõimalusi.

Kõik vastused on isikustamata ehk Teie vastuseid ei seostada mingil viisil Teie isikuga.

Küsimustiku täitmine võtab aega 15 minutit. Küsimustiku leiad: [SIIN](#)

Küsimustik suletakse 15. märts 2021.

Teie panus on väga oluline!

Lugupidamisega

Aleksandra Väginen

Kadett

Sisekaitseakadeemia

Päästekolledž

Rühm RS180

Aleksandra.Vaginen@kad.sisekaitse.ee

Päästetöö juhtide mentorlus

Mentorsüsteemi vajadus ja võimalused esimese tasandi päästetööjuhi töös

Lugupeetud vastaja!

Olen Sisekaitseakadeemia Päästekolledži päevaõpe lõpukursuse tudeng Aleksandra Väginen ning kirjutan oma lõputööd teemal "Mentorsüsteemi vajadus ja võimalused esimese tasandi päästetööjuhi töös". Lõputöö raames viin läbi koostöös Päästeametiga käesoleva ankeetküsimustiku. Uuringuga selgitan välja, milline on juhtide meelestatus mentorluse suhtes ja mentorsüsteemi kasutusele võtmise võimalused Päästeametis.

Tulemused on anonüümsed ja neid ei seostata Teie isikuga. Tuginedes Teie ausale arvamusele koostöös Päästeametiga analüüsin lõputöös mentorluse abil päästemeeskonna juhtide juhtimiskompetentside arendamisvõimalusi.

Küsimustikule vastamiseks kuulub umbes 15 minutit. Palun vastata ausalt ja esimesel võimalusel.

Ette tänades vastuste eest!

Lugupidamisega
Aleksandra Väginen
Kadett
Sisekaitseakadeemia
Päästekolledž
Rühm RS180
Mob: +372
Aleksandra.Vaginen@kad.sisekaitse.ee

There are 21 questions in this survey.

Üldküsimused

***1. Millises päästkeskuses praegu töötate?**

- Valige üks järgnevatest vastustest
- Juhul kui valite 'Muu', siis palun täpsustage!

***3. Kirjutage oma tööstaaž Päästeametis (aastates)**

- Siia väljale võib sisestada ainult numbreid.

***2. Missugusel ametikohal töötate?**

- Valige üks järgnevatest vastustest
- Juhul kui valite 'Muu', siis palun täpsustage!

***4. Milline oli Teie viimane päästetöö juhtimiskompetentsi Effective Command hindamismetoodika põhine hindamistulemus Sisekaitseakadeemias?**

- Valige üks järgnevatest vastustest

Mentorluse kasutuselevõtmine ja arenemisvõimalused

*5. Kas oled varem mentorlusega kokku puutunud?

✓ Jah	⊘ Ei
----------	---------

*6. Kuidas Teie mentorlusest aru saate ehk mida tähendab mentorlus Teie jaoks?

**Mentorlus – arengupartnerlus ehk toetav suhe mentori ja mentee vahel, mis viib menteed ametialase arengu ja edasijõudmiseni konkreetses valdkonnas, avaldades mentee potentsiaali ja võimaldades isikliku arengu.*

7. Kas Teie arvates mentorluse süsteemne rakendamine Päästeametis oleks eesmärgipärane?

✓ Jah	⊘ Ei
----------	---------

*8. Milliseid neist muutustest mentorluse rakendamine võiks kaasa tuua Päästeametile?

📌 Märkige palun kõik, mis sobivad

- Päästetööde juhtimise tulemuslikkuse tõus
- Töötajate vahelise suhete paranemine
- Suureneb töötajate rahulolu
- Juhtimisvigade arvu vähenemine
- Töötajate oskuste arendamine

- Parimate kogemuste jagamine
- Uute töötajate kiire sisseelamine organisatsiooni
- Mentorite töökoormuse tõus
- Kriitika rohkus mentori poolt
- Ebapiisav tähelepanu menteele (PMJ-le)
- Usaldava suhte puudumine
- Muu:

***9. Kuidas mentorluse süsteemne rakendamine võiks aidata päästemeeskonna juhte?**

i Märkige palun kõik, mis sobivad

- Juhtimiskompetentside taseme tõus
- Kiirem organisatsiooni sisseelamine
- Positiivsema töökeskkonna loomine
- Moraalne tugi (võimalus tunda ennast enesekindlamaks)
- Muu:

***10. Kas sooviksite endale mentorit?**

<input checked="" type="checkbox"/> Jah	<input type="checkbox"/> Ei
--	--------------------------------

Palun selgitage, miks Te ei soovi endale mentorit

*11. Millisel ametikohal võiks töötada päästemeeskonna juhi mentor Päästeametis?

📌 Märkige palun kõik, mis sobivad

- Meeskonnavanem
- Rühmapealik
- (Vanem) Operatiivkorrapidaja
- Päästja
- Komandopealik
- Muu:

12. Kes võiks olla Teie tööalane mentor?

📌 Palun kirjutage siia isiku nimi, keda sooviksite endale mentoriks ja lisage ka tema ametikoht Päästeametis

Mentorite koolitamine


*13. Kas olete valmis ise olema mentoriks päästemeeskonna juhile?

<input type="checkbox"/> ✓ Jah	<input type="checkbox"/> ⊘ Ei
--------------------------------------	-------------------------------------

*14. Palun kirjutage ettepanekud, kuidas Päästeamet saaks päästemeeskonna juhte senisest paremini juhtimisalaselt koolitada?

Kinnita

LISA 5. MENTORI PROFIILI KAART

MENTORI PROFIIL	
ÜLDANDMED Nimi Perekonnanimi Organisatsioon Töökoht Sünniaeg	
KONTAKT Telefoninumber Isiklik e-post Töö e-post Muu kontaktivõimalus	MENTORLUSE HUVIALA Näide: Teiste inimeste keeruliste olukordade läbitöötamine võimaldab vaadata oma probleeme uue vaatenurgast.
HUVID/HOBID Näide: <ul style="list-style-type: none">• Reisimine• Pildistamine• Raamatud• Loomad• Seiklused	ROLL <ul style="list-style-type: none">• Püstitatud eesmärkide saavutamine• Probleemide lahendamine• Juhtimisoskuste arendamine• Ressursside kättesaadavus• Kogemuste jagamine• Karjäärireedel LISA (midagi huvitavat enda kohta) Näide: Kui olin 8-aastane, korteris toimus tulekahju. Sündmuskohale saabunud tuletõrjujad päästsid nii mind kui ka minu perekonna, kuna korterist väljasaamine oli raskendatud, sest kõik oli suitsus. Pärast seda otsustasin, et minust saab päästja ja nii see juhtus.
HARIDUS	
Ameti/ koolituse nimetus	Ülikool/õpimis koht
Näide: Päästeteenistus	Sisekaitseakadeemia

LISA 6. MENTORLUSE LEPINGU VORM

Mentorlusleping	
Nimi (Mentor) _____	Perenimi _____
Tel number _____	e-mail _____
Nimi (Mentee) _____	Perenimi _____
Tel number _____	e-mail _____
<p>Astume vabatahtlikult arengupartnerluse. Oleme nõus, et arutame teadmiste ja oskuste arendamisele suunatud teemasid ning jagame kasulikke kogemusi ja teadmisi. Lepime kokku, et ...</p>	
<p>1. Mentorlussuhe kestab _____ (algus) kuni _____ (lõpp), sellel perioodil kohtumised toimuvad regulaarselt (kokkulepitud aeg) _____ (kohtumise sagedus).</p>	
<p>2. Kohtume iga _____ (nädalapäev) kell _____. Iga koosoleku lõpus lepime kokku järgmise kohtumise kuupäeva.</p>	
<p>3. Kohtumine kestab _____.</p>	
<p>4. Vastutame selle eest, et kokkulepitud kohtumise aeg oleks mõlemale mugav. Juhul kui mingil erakorralisel põhjusel (nt haigus, töögraafik) on võimatu kohtumisele tulla eelnevalt kokkulepitud ajal, teavitame sellest esimesel võimalusel teist poolt.</p>	
<p>5. Arengupartnerluse eesmärk on arutada ja saavutada järgmisi eesmärke:</p>	
<p>a) _____</p>	
<p>b) _____</p>	
<p>c) _____</p>	
<p>6. Nõustume, et mentori roll on eesmärkide saavutamisel:</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	
<p>7. Nõustume, et mentee roll on eesmärkide saavutamisel:</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	
<p>8. Mõlemad oleme nõus hoidma toimuvate kohtumiste sisu konfidentsiaalsena.</p>	
<p>9. Kohtumiste vahel hoiame omavahel ühendust telefoni või e-maili teel.</p>	
<p>10. Mentor nõustub olema mentee suhtes aus ja andma konstruktiivset tagasisidet</p>	
<p>Mentee on nõus mentori nõuandeid kuulama ja olema avatud tagasisidele.</p>	
<p>11. Kui ühistöö käigus tekkivad arusaamatused ja konfliktid lahendame need rahumeelselt. Kui mõlema poole kokkuleppel ei saa edasist koostööd jätkata (nt huvide konflikt), siis lõpetame lepingu.</p>	
Mentori allkiri _____	kuupäev _____
Mentee allkiri _____	kuupäev _____

Mentorlus lepingu näidis vorm (autori koostatud; Walsh, 2015; Polikarpus, 2021 põhjal)

LISA 7. MENTORLUSSUHE TEGEVUSKAVA

Tegevuskava			
Mentee (Nimi Perenimi)			
Mentor (Nimi Perenimi)			
Kuupäev	04. mai 2021		
Kellaeg	16:00		
Kestvus (tunnides)	1 tund		
Plaan			
Eesmärk	Arutelu teema		Saavutatud (S)/täitmata (T)
1	Nt PMJ juhtimiskompetentsi arendamine		T
2	Sündmuskohal koostöö toimimise põhimõtted		S
3			
4			
5			
Kokkuvõtte	Kohtumise jooksul ei jõudnud arutada „PMJ juhtimiskompetentside arendamine“ teemat ja selle arutlemine lükkub järgmisele kohtumisele. Sündmuskohal JESIP põhimõtted selged ja teadmine kust juurde lugeda olemas.		
Järgmise kohtumise tegevused	Mentee teeb järgmiseks kohtumiseks iseseisevat tööd ehk vaatab üle päästesündmuskoha koostööd reguleerivat juhendi ja kutsestandardi.		
Järgmine kohtumine			
Mentori allkiri		Mentee allkiri	

Mentorluse tegevuskava näide (autori koostatud; Walsh, 2015; Polikarpus, 2021 põhjal)