

Tartu Ülikool  
Sotsiaalteaduskond  
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond

# **Teadmusjuhtimise rakendamisest organisatsioonis uue töötaja tulekul**

**Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ameti näitel**

Bakalaureusetöö

Ingrid Tago  
Juhendajad: Kaja Tampere, *PhD*  
Inga Jagomäe, *MA*

Tartu  
2005

<b>TÖÖS KASUTATUD LÜHENDITE LOETELU .....</b>	<b>3</b>
<b>SISSEJUHA TUS .....</b>	<b>4</b>
<b>I OSA .....</b>	<b>6</b>
<b>1. TEADMUSJUHTIMINE JA TEADMUSÜLEKANNE ORGANISATSIOONIS .....</b>	<b>6</b>
<i>1.1 Teadmusjuhtimise käsitlus .....</i>	<i>6</i>
<i>1.2 Põhimõisted ja terminid .....</i>	<i>9</i>
<i>1.3 Ilmutatud ja ilmutamata teadmus .....</i>	<i>12</i>
<i>1.4 Tervikliku juhtimiskultuuri loomine .....</i>	<i>16</i>
<b>2. EKSPERTSUSE ARENG .....</b>	<b>18</b>
<b>3. UUS TÖÖTAJA JA TEADMUSJUHTIMINE .....</b>	<b>21</b>
<b>4. TEADMUSJUHTIMINE AVALIKUS SEKTORIS .....</b>	<b>26</b>
<b>II OSA .....</b>	<b>29</b>
<b>5. EMPIIRILINE UURIMUS TEADMUSE ÜLEKANDEST PRIAS UUE TÖÖTAJA TULEKUL .....</b>	<b>29</b>
<i>5.1 PRIA organisatsioon ja ülevaade personalist .....</i>	<i>29</i>
<i>5.2 Uurimisküsimused ja hüpoteesid .....</i>	<i>37</i>
5.2.1 Meetod .....	39
5.2.2 Valim .....	40
<i>5.3 Uurimistulemused .....</i>	<i>43</i>
5.3.1 PRIA töötajate jaoks olulise teadmuse kategooriad .....	43
5.3.2 Teadmuse ülekande meetodid ja kanalid .....	70
5.3.3 PRIA organisatsioonikultuur teadmusülekande protsesside kontekstis .....	81
<i>5.4 Põhjäreldused ja diskussioon .....</i>	<i>88</i>
<b>KOKKUVÕTE .....</b>	<b>96</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>98</b>
<b>KASUTATUD KIRJANDUS .....</b>	<b>99</b>
<b>LISAD .....</b>	<b>103</b>

## **Töös kasutatud lühendite loetelu**

EL – Euroopa Liit

PPS – PRIA töötajate asukoha määramise süsteem (PRIAs kasutusel olev tarkvara)

ISB – informatsiooni- ja sekretäribüroo

PRIA – Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Amet

SE21 - Arengustrateegia “Säästev Eesti 21”

TAKS - Toetuste administreerimise ja kontrolli süsteem (PRIAs kasutusel olev tarkvara)

## Sissejuhatus

Käesolevas uurimustöös käsitlen teadmusülekande protsesse organisatsiooni kontekstis. Uurimisprobleemid on seotud küsimustega, kuidas arendada ja säilitada olulist teadmust organisatsioonis ning kuidas tagada, et koos töötaja lahkumisega ei kaota organisatsioon olulisi oskusi ning teadmust.

Bakalaureusetöö empiiriline osa tugineb kvalitatiivsele uuringule Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Ameti (PRIA) teadmusprotsesside kohta, mille viisin läbi 2005. aasta veebruaris-aprillis. Töö laiemaks eesmärgiks on välja selgitada, millised on PRIAs toimuvad teadmusülekande protsessid ning kas need aitavad kaasa organisatsiooni efektiivsuse suurendamisele.

Uurimistööd ajendasid mind läbi viima PRIAs toimuvad suured muudatused seelses personali koosseisus ning organisatsioonis. PRIA kasvutempo viimaste aastate jooksul on olnud väga kiire ning PRIA kui riiklik makseagentuur ja registrite haldaja on pidanud endale võtma mitmeid uusi kohustusi. Seega on olnud vajadus uue kvalifitseeritud tööjõu järele suur ning samuti on mitmetel põhjustel tööjõu voolavus väga suur – 2004. aastal 14%. Personal, kes on töötanud PRIAs alates selle loomise aastast 2000, moodustab vaid 22% kogu töötajaskonnast. Organisatsiooni järjepidevuse seisukohalt on see näitaja väike ning sellest lähtuvalt on PRIA pidanud silmitsi seisma probleemidega, mis on tulenenud suuresti personalikoosseisu ulatuslikest muutustest.

Arengustrateegia “Säästev Eesti 21” peab Eestile kõige sobivamaks nn. teadmusühiskonna mudelit. Töö PRIAs on osa “Säästev Eesti 21” (SE21) visiooni elluviimisest. SE21 strateegia tõstab esile professionaalse riigiaparaadi olulisuse ning rõhutab vajadust Eesti liikumiseks teadmispõhise ühiskonna suunas, mille tunnuseks on ennekõike intellektuaalse kapitali tulemuslik rakendamine kõigis valdkondades. Riik on sellise ühiskonna kavandamise ja realiseerimise üks osapool. Rõhutatud on teadmispõhise ühiskonna avatust ja detsentraliseeritud otsustusmehhanismi. SE21 pakub välja võimendatud tegutsemise kahes suunas: esiteks teadmusjuhtimise põhimõtete

sissetoomine riigivalitsemisse, teiseks intellektuaalse ressursi kui teadmusühiskonna põhiressursi oluliselt intensiivsem loomine ja kasutamine. SE21 sõnastab ühe haridusliku eesmärgina, et vajalik on teadmusjuhtimise ja õppiva organisatsiooni põhimõtete sisseviimine Eesti avaliku sektori asutuste tegevusse. Ka antud töö võtab arvesse nende laiemate eesmärkide saavutamiseks vajalikud suunad.

Käesolev bakalaureusetöö jaguneb kahte suurde ossa: töö esimeses osas annan ülevaate teoreetilistest lähtekohtadest – teadmusjuhtimise teooriast, ekspertsuse kujunemise käsitlustest ning organisatsioonikultuuri kontseptsioonist. Üldteoreetiline osa teadmusjuhtimisest on toodud valdkonnast tervikliku ülevaate saamiseks, näidates, millisesse konteksti käesolev töö paigutub. Samuti analüüsin võimalusi teadmusjuhtimise rakendamiseks avaliku sektori organisatsioonides.

Edasise töö suunaks on pakkuda meetmete komplekti PIRA töötajatele vajaliku teadmuse määratlemiseks. Töö teoreetiline osa on aluseks empiirilise uurimistöö läbiviimisel, millest lähtuvalt on püstitatud uurimisküsimused ja hüpoteesid ning töötatud välja metoodika uurimuse läbiviimiseks. Töö teise osa alguses annan ülevaate PRIA organisatsioonist ning põhiprobleemidest. Seejärel analüüsin uurimuse tulemusi vastavalt uurimisküsimustele. Fikseerin olulised teadmuse kategooriad PRIAs ning teadmuse ülekande meetodid ja kanalid. Samuti vaatlen PRIA organisatsioonikultuuri teadmusjuhtimise kontekstis. Tulemuste analüüsile järgnevad töö kokkuvõtavad peatükid, kus tuuakse välja põhilised järeldused, soovitused edasiseks tegevuseks PRIAs ja lühikokkuvõtte bakalaureusetööst. Lisades on ära toodud küsitluskavad, mida on kasutatud süvaintervjuude läbiviimisel.

# **I OSA**

## **1. Teadmusjuhtimine ja teadmusülekanne organisatsioonis**

### 1.1 Teadmusjuhtimise käsitlus

Kompetentsuse loomise, vahendamise ja kumuleerumise protsesse organisatsioonis käsitleb teadmusjuhtimise teooria, mis on valitud käesoleva töö lähtekohaks. Teadmusjuhtimist võib kõige üldisemalt vaadelda kui teadlikku ja eesmärgipärast lähenemist organisatsioonilisele teadmusele. Ent teadmusjuhtimist on käsitletud eri aspektidest. Martensson (2000) märgib, et üks neist hõlmab lähenemisviise, kus fookus on individuaalsel teadmusel; teine sisaldab käsitusi, kus teadmus ise on huvi keskmes. Need kaks perspektiivi – individualistlik ja holistlik on alternatiivideks organisatsiooniteoreetilises lähenemises. Teadmusjuhtimise käsitluste raames püütakse luua meetodeid, mida organisatsioonide tegevuse korraldamisel oleks võimalik rakendada.

Erialases meedias keskendutakse pigem äridistsipliinidest lähtuval arutelule teadmuse ja selle juhtimise üle. Samas on varju jäänud mitmed uurijad, professionaalid ja akadeemikud distsipliinidest (nagu näiteks psühholoogia spetsialiseerunud harud), kes on samuti aktiivselt kaasa haaratud teadmus- ja tähendustemaatilisse diskursusesse.

Teadmuse loomise aspektide vaatlemine erinevate valdkondade üleselt viib laiahaardeliste metateooriateni, mis prevaleerivad teatud hulga distsipliinide üle. Näiteks võib teadmusjuhtimist vaadelda kui organisatsiooni-käitumise teooria ühendamist teatud aspektidega psühholoogiast.

Teadmusjuhtimise interdistsiplinaarsele olemusele viitab mõistete paljusus, kusjuures enamik neist mõistetest on "laenatud" teistest distsipliinidest, asetatud uude konteksti. Teadmusjuhtimise põhimõtted on võrsunud erinevatelt pinnastelt – ühelt poolt viidatakse teadmusele organisatsiooni kontekstis: organisatsiooniteooria seisukohtadest lähtuvalt

vaadeldakse tähtsa osana inimkapitali ning selle tulemuslikkust organisatsiooni toimimise seisukohalt. Teisest küljest viidatakse teadmusjuhtimisele üksikisiku tasandilt nähtuna, ka teadmuse ülekandmisele kui sotsiaalsele nähtusele.

Suur hulk teadmusjuhtimise ainesest on esitatud infotehnoloogilises perspektiivis. Fookus seejuures on andmebaaside loomisel, informatsiooni säilitamisel ja selle info kättesaadavaks muutmisel. Edasiarendused viivad infotehnoloogia ja innovatiivse inimvõimekuse koostööle - integreeritakse kahe vaatenurga nägemused.

Majandusteoreetiline baas ning teadmuse kui ühe kriitilise *kapitali* vormi ja konkurentsieelise tagaja vaatlemine on üheks alustalaks tänapäevase teadmusjuhtimise teooria kujunemisel. Teisalt on *keskkond* teadmusjuhtimise käsitluses olulisel kohal kui pidevas muutumises olev faktor. Teadmusjuhtimine on abiks kriitiliste probleemide lahendamisel nagu organisatsiooniline kohanemine, ellujäämine ja kompetentsus järjest kiiremini muutuv keskkonnas (Jagomäe 2001). Õppiva organisatsiooni kontseptsioon on tähtsal kohal - õppimine kui **teadmuse loomise** põhiline viis toimib organisatsioonis tagasisidestatud uuenemisprotsessina. Õppiv organisatsioon peab toimima kõigil tasanditel ehk teadmuse loomise protsessi tuleks kaasata töötajad erinevatel ametikohtadel.

Teadmusjuhtimise käsitust on püütud erinevate autorite poolt raamida, paigutada suhetesse teiste distsipliinidega ning luua püsivamat struktuuri ja korrastatust teoreetilisest materjalist. Sveiby on kirjeldanud teadmusparadigmat kui organisatsiooni nägemist läbi teadmuse perspektiivi – organisatsiooni nähakse kui võrgustikku, mille sõlmedes tekib uus teadmus, kus seda kasutatakse või säilitatakse ning mis on omavahel teadmusvoogude poolt ühendatud (Sveiby 2001).

Ehkki ei ole tekkinud konsensust teadmusjuhtimise kontseptsiooni kohta, on siiski üha enam jagatud vaatenurgaks, et teadmus, mida organisatsiooni liikmed kannavad, on suurima väärtusega organisatsiooniline *ressurss*. Sellisele organisatsioonilisele rikkusele viitavad erinevad mõisted nagu teadmuskapital, intellektuaalne kapital, teadmusvara,

ainetu vara jne.

Raske on ennustada teadmusjuhtimise käsitluste arenguteed tulevikus – millised saavad olema rõhuasetused, millised uurimissuunad saavad juhtivateks. Omajagu ebamäärasust lisab infotehnoloogiliste võimaluste etteennustamatu tulevik. Paljugi näiteks modernses bioloogias on saanud teoks tänu arvutile (näiteks inimese genoomi projekt; aju uurimine arvutite abil; füüsikaliste protsesside seletamine). Võtmeks on siinkohal protsesside põhjuste seletamine teaduses. Uus tehnoloogia, kolmedimensioonilise kujutusviisi kasutamise võimalus ning muud arvuti poolt pakutavad andmete organiseerimise võimalused aitavad paremini ja ülevaatlikumalt mõista ümbritsevat reaalsust.

Mike Cahill on sõnastanud järgmise idee: arvuti kui selline on loonud uued viisid andmete korrastamiseks ja sellele juurdepääsuks, kuid ta ei ole veel andnud tõuget revolutsiooniks teadmuse mõistmisel. Arvutisüsteemid manipuleerivad informatsiooniga äärmiselt efektiivselt, oodata on revolutsiooni, mis on sama intensiivne kui füüsikud või bioloogid elasid läbi relatiivsusteooria või evolutsiooniteooria tekke läbi. Revolutsioon teadmuse analüüsis viib uue paradigma tekkeni, mis eraldub vanast lähenemisest. Selline revolutsioon reorganiseerib meie mõtted viisil, mis võib tunduda võõras ja raskesti mõistetav, sest teadmiste struktuur on fundamentaalne meie reaalsuse tajumisel. Sel hetkel, kui redefinieeritakse teadmuse olemus, ei ole kogu olnu enam endine (km-forum.org 2003).



## 1.2 Põhimõisted ja terminid

Teadmusjuhtimise praktikast lähtudes võib öelda, et lahknevused teadmusjuhtimise mõiste sõnastamisel on suured. Kirjandus, mis püüab käsitleda teadmust ja selle juhtimist, on väga laialivalguv ning pigem praktilise loomuga kui teoreetiline (Martensson 2000). Teadmusjuhtimise kriitika küsib pigem "Milline on teadmusjuhtimise panus, tagajärg? Mil viisil ta toimib?", viidates funktsionalistlikule lähtekohale ning taas kord praktilist kasutust leidvate ideede tähtsusele teoorias.

Peavoolu diskursust teadmusjuhtimises iseloomustab kõige paremini järgnev teadmusjuhtimise definitsioon:

Teadmusjuhtimine on kõik jõupingutused, mis on tehtud teadmuse loomise, jagamise ja rakendamise väärtuse rikastamiseks ja suurendamiseks (Dawson 2000:320).

Oluline on eristada infojuhtimist ning teadmusjuhtimist, kuna informatsioon ja teadmus on kaks erinevat mõistet. Teadmus on seejuures võime tegutseda efektiivselt, samas kui informatsioon on miski, mida on võimalik digitaliseerida (Dawson 2000:321). Selline definitsioon on väga praktiline, samas viitab infojuhtimisele kui teadmusjuhtimise alajaotusele.

Nonaka ja Takeuchi (1995) vaatlevad teadmusjuhtimist kui organisatsiooni võimet luua uut teadmust, levitada seda läbi organisatsiooni ning rakendada seda toodetes, teenustes ja süsteemides.

*Keskkond* loob eeldused, et teadmusülekande protsessid saaksid efektiivselt toimida; organisatsioonist lähtub rida faktoreid, mis saavad teadmusprotsesside toimimisele kaasa aidata või neile takistuseks olla. Seega tuleb teadmusjuhtimisega seotud protsesside toimimist vaadelda organisatsioonikultuuri kontekstis.

**Organisatsioonikultuur** on traditsioonide, väärtuste, poliitika, veendumuste ja hoiakute kogum, mis annab konteksti sellele, mida me organisatsioonis teeme ja millest mõtleme (Vadi 2000). Organisatsioonikultuur areneb aja jooksul ning seda mõjutavad mitmed faktorid. Neist olulisemad on organisatsiooni ajalugu, tegevusvaldkond, tehnoloogia, eesmärgid, suurus, asukoht, juhtkond, töötajad ning keskkond (Mullins 1994, Vadi 2000). Kultuuri tugevdatakse läbi rituaalide, tavandite, kommunikatsioonimustrite, informaalsete organisatsioonide, oodatud käitumismustrite ja psühholoogilise konteksti tajumissüsteemide (Mullins, 1994:649).

Vos ja Schoemaker on loetlenud järgmiseid organisatsioonikultuuri omadusi:

1. Käitumuslikud tavad, millest kinni peetakse – ühine keel ja rituaalid
2. Standardid – käitumuslikud standardid ja juhised
3. Domineerivad väärtused – näiteks täpsus ja vähene töölt puudumine
4. Filosoofia – kuidas töötajaid ja sihtgruppe koheldakse
5. Reeglid – kuidas tööülesandeid täidetakse (Vos ja Schoemaker 1999:91)

Organisatsioonikultuuri üheks pindmiseks avaldumisvormiks on organisatsioonikliima, mis on seotud psühholoogilise atmosfääriga töökohal – kas see on osalust soosiv, kuidas hinnatakse töökeskkonna kvaliteeti, innovatsiooni ning organisatsiooni arengut (Grunig 1992:540). Kommunikatsioonikliima on omakorda oluliseks osaks organisatsioonikliima kirjeldamisel – see koosneb organisatsiooni elementide tajumisest ja nende elementide mõjust kommunikatsioonile. Kommunikatsioonikliimat saab mõista vaadeldes näiteks töötajate omavahelisi suhteid, töötajate suhteid otsese ülemusega ja tippjuhtkonnaga, töötajate kaasamist otsustamisprotsessidesse.

Kui suur hulk töötajaid vahetub või suhteliselt lühikese perioodi jooksul tuleb tööle palju uusi inimesi, on ka organisatsioon muutustele enam aldis. Organisatsioonikultuur kui pidevalt muutumises olev tegur saab veelgi enam võimalusi arenguks ja teisenemiseks. Organisatsiooni kasvades modifitseerub ka organisatsioonikultuur; kaovad väikesele organisatsioonile omased tunnused ning mida suurem on töötajaskond ja organisatsioon,

seda enam on võimalus tekkida väiksematel subkultuuridel organisatsiooni sees. Kaks muutuste allikat – nii personali vahetumine kui lisandumine võivad anda tõe muutusteks kultuuris. Need muutused võivad olla soodsad organisatsiooni arengule, kuid võivad seda ka pidurdada.

Samas suunavad juba organisatsioonis väljakujunenud tavad, reeglid, väärtused uue töötaja käitumist alates esimesest päevast uuel töökohal. Kui inimene tuleb tööle, on formaalseks sammuks töölepingu sõlmimine, kuid mitteformaalne pool on psühholoogiline leping, mis omakorda baseerub organisatsioonikultuuril. Organisatsioonid otsivad tihtipeale inimesi, kes sobivad meeskonda (Schaefer 1997). Oluliseks osutub, millised suhtlusvõrgustikud ja kogukonnad tekivad. Seega loob soosiv keskkond eeldused uue töötaja efektiivseks liitmiseks meeskonnaga.

Uue töötaja ametisse asumisel hakkavad toimuma erinevad teadmuse loomise ning ülekande protsessid. Et neid täpsemalt kirjeldada, tuleks vaadelda lähemalt teadmuse olemust ning selle rolli uue töötaja arengus.

### 1.3 Ilmutatud ja ilmutamata teadmused

Selleks, et teadmuse mõiste sisu paremini avada, on võimalik teadmuse mitmel viisil liigitada ning alamkategoriasse jagada. Järgnevalt käsitlen teoreetiku Nonaka loodud teadmuse liigitust ilmutatud ja ilmutamata teadmuseks. Nonaka teoreetilise vaatenurga ja lähtekohad on omaks võtnud mitmed autorid ning kuna teadmusjuhtimise kontseptsioon on väga tihedalt läbi põimitud praktilise suunaga, on jaapanlase Nonaka teoreetilisele alusele rajanedes mitmetes Jaapani suuretevõtetes (Fuji Xerox, NTT East, Hitachi, Sony, Eizai) rakendatud teadmusjuhtimise põhimõtteid, kombineerides selle erinevaid võimalusi (Umemoto 2002).

1995. aastal ilmunud raamatus "*The Knowledge-Creating Company*" tõid Nonaka ja Takeuchi teadmusjuhtimise teooriasse konstruktivistliku pöörde ehk tõid välja, et organisatsioonid mitte ainult ei oma, vaid ka loovad ja kasvatavad teadmuse. Autorid lõid üldmudeli teadmusloomest organisatsioonis. Teadmusloome raskuspunktiks on ilmutamata teadmuse mobiliseerimine ja konversioon, mis seisneb ilmutamata teadmuse muutumises ja arenemises ilmutatud ideedeks ja mõteteks.

Kontoritöös kasutatav tehnoloogiline platvorm hõlmab tänapäeval andmebaase, keerukaid otsingusüsteeme, kommunikatsioonisüsteeme (nagu rühmatarkvara, näiteks Lotus Notes), mida kasutatakse töötajate ilmutamata teadmuse süstematiseerimiseks **ilmutatud teadmuseks**, mida saab alla laadida ja teistega jagada. Ilmutatud teadmus väljendub ametlikes protseduurides, standardites ja sisaldub dokumentides, andmebaasides ja formaalsetes protsessides. Samas mida suurem on organisatsioon, seda suurem on oht info üleküllusega seonduvate probleemide kerkimiseks. Seega oluline väljakutse on, kuidas saada personaalne teadmus süsteemi (ja tootesse), mida organisatsioonid (taas)loovad.

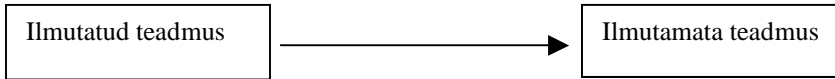
**Ilmutamata teadmus** on individualiseeritud, personaalne teadmus, mis areneb tööprotsessi käigus saadud kogemustega. See hõlmab sisu (tööspetsiifilist teadmuse, mis on tekkinud info baasil) kui ka arusaamist kontekstist. Ilmutamata teadmusel on

subjektiivne komponent (vaist, intuitsioon, eelaimus) kui ka objektiivne komponent (tehnilised oskused, tööga seotud andmed ja informatsioon, mis on ametikoha jaoks kriitilised) (Beazley et al. 2002). Ilmutamata teadmus on sageli loodud sotsiaalsetes keskkondades nagu informaalised koosolekud, juhuslikud “veeautomaadi-juures” kogunemised, õhtused koosviibimised, ühised lõunad. Ilmutamata teadmuse kirjeldatakse tihti ka kui midagi, mida inimesed ei tea, et nad teavad. Ilmutamata teadmus võib “eksida” mitteametlikesse võrgustikesse ning selle liikumine sealt välja on väga ebatõenäoline. Intranet ja töötajate-lehed on vajalikud, et näidata, kes teab mida ja kus organisatsioonis.

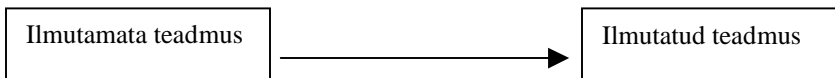
Teadmusjuhtimise käsitlustes hakati Nonaka ja Takeuchi teooriast lähtuvalt kasutama väljendi ilmutamata teadmine (*tacit knowing*) asemel väljendit ilmutamata teadmus (*tacit knowledge*). Kui “teadmine” viitab sisemisele vaimsele protsessile, siis “teadmus” kui nimisõna pigem tulemusele, protsessi produktile. Ilmutamata teadmus võib olla väljendatav ka läbi demonstreerimise või metafooride kasutamise.

Nonaka organisatsioonilise teadmuse loomise teooria koosneb neljast põhielemendist: (1) SECI mudel - uue teadmuse loomise protsess läbi konversiooni ja interaktsiooni ilmutatud ja ilmutamata teadmuse vahel; (2) teadmusloome jagatud kontekst; (3) teadmuslik vara/aktiiv kui teadmusloomeprotsessi sisend ja väljund; ja (4) teadmuse juhtimine, mis loob protsessi saatvad soodsad tingimused. Neid elemente on praktikas omavahel kombineeritud ning osaliselt ellu rakendatud.

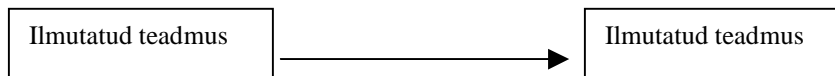
Interaktsiooni ilmutatud ja ilmutamata teadmuse vahel on võimalik vaadelda nelja erineva protsessi kaudu (joonis 1).



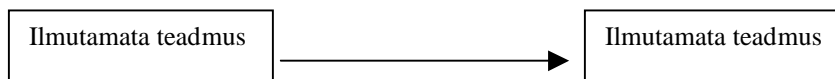
Näited: koolitused, monitooring, õppetunnid, praktika



Näited: normeeritud/standardiseeritud käitumisprotseduurid, parimate praktikate andmebaasid, igakuised aruanded, müügi andmekogud, e-post



Näited: koostöö vahendid nagu Lotus notes ja Intranet, e-post, andmekogud ja relatsiooniandmebaasid



Näited: meeskondade koosolekud, mitteametlikud võrgustikud, “veeautomaadi” vestlused, seminarid, vabad mõttevahetused

*Joonis 1. Ilmutatud ja ilmutamata teadmuse vaheline interaktsioon (Schaefer 1997)*

Kesksete küsimustena esitatakse: mida on tarvis teada, kust seda teadmust leida ja kuidas kasutada. Oluline on mitte lihtsalt teadmuse jagamine, vaid ka ühine teadmuse konstrueerimine – vaja on luua üksmeelt, mitte jagada informatsiooni.

Peter Ducker on oma töödes võtnud kasutusele väljendid teadmustöö (*knowledge work*) ja **teadmustöötaja** (*knowledge worker*). Teadmustöötajat vaadeldakse kui kõigist suurimat ettevõtte väärtust ja vara ning tootmise tähtsaimat faktorit (Bordum 2002). Mõistet “teadmustöötajad” käsitlen siin kontekstis kui tööjõu neid liikmeid, kelle oskused on pigem intellektuaalsed kui käelised. Nad pigem loovad ja kasutavad teadmust kui valmistavad esemeid. Sellest lähtuvalt on juhtimise diskursus fokuseeritud teadmusvaradele (*knowledge assets*).

Kui enamikes teadmuse kontseptsioonides eeldatakse, et teadmust jagatakse ning seega teadmus *on* jagatav, siis juhtimise diskursuses kerkib ilmutamata teadmuse puhul vastupidine probleem. Juhtimise küsimuseks saab, kuidas jagada ilmutamata teadmust, jättes seega teadmustöötaja ilma võimust kontrollida seda väga personaalset teadmust. Organisatsioonid vajavad teadmustöötajaid palju rohkem, kui teadmustöötajad neid. Ettevõtte muutub seega sõltuvaks üksikutest teadmustöötajatest, pöörates nii ümber klassikalise juhtimise eelduse, et igäiks on asendatav (Bordum 2002). Organisatsiooni üks võimalus on aktsepteerida teadmustöötajate autonoomiat. Teine võimalus on muuta nende teadmus ilmutatuks ning seega ettevõtte ühtseks osaks. Personaalse ilmutamata teadmuse konversioon on seega katse vähendada ettevõtte sõltuvust teadmustöötajatest ning saada tagasi juhtimise võimu. Samas on teadmusel (varjatud) baas, mida ei saa juhtida. Kopeerides teadmustöötaja tehtud järeldust, ei kopeerita selle töötaja teadmust, sest see teadmus põhineb pikaajalisel õpiprotsessil (Bordum 2002).

Mitmed teoreetikud (Nonaka & Takeuchi 1995, Baumard 1999, Beazley et al. 2002) on seisukohal, et ilmutamata teadmuse võimaluste piires kodeerimine on üheks keskseks teadmusjuhtimise väljakutseks.

## 1.4 Tervikliku juhtimiskultuuri loomine

Soosiv keskkond, mis loob eeldused eelpool kirjeldatud teadmuspõhiste suheteks, saab alguse terviklikust organisatsiooni juhtimisest. Abell ja Oxbrow (2001) defineerivad teadusjuhtimist kui sellise keskkonna loomist ja *juhtimist*, mis julgustaks teadmuse looma, jagama, õppima, täiustama ja organiseerima selle organisatsiooni ja klientide heaks. Suures organisatsioonis on keerulisem sellist keskkonda luua. Uute töötajate jaoks on oluline saada esimesest päevast alates juhendamist töös ning olla aktiivselt kaasatud organisatsiooni teadmusülekanne protsessidesse.

Kui ettevõttes süstemaatiliselt juhitakse tegevusi, mis panevad töötajaid jagama oma visioone ja oskusi, siis see on aluseks uuele teaduspõhisele organisatsioonikultuurile. Töötajad on avatud ja arutlevad omavahel problemaatilisi küsimusi, uusi ideid ja võimalusi. Sellega võtavad töötajad endale riske, mis konventsionaalses keskkonnas on mõeldamatu. Koostööd kasutatakse kui parema eesmärgi saavutamise vahendit. Olles avatud uutele lähenemistele ja perspektiividele ning toetudes teiste oskustele küsimustes, milles traditsiooniliselt saab loota vaid endale, suurendab töötaja oma tegutsemisvõime ulatust (Wiig 2000). Seeläbi suureneb ettevõtte kompetents ning saavutatakse efektiivsuse kasv. Säärase keskkonna loomine peaks kaasa aitama ennekõike keerukamate ülesannete lahendamisele. Wiig leiab, et samuti on sellises ettevõttes paremad eeldused innovaatiliste lahenduste loomiseks. Väiksemates organisatsioonides on kirjeldatud keskkonna loomine ilmselt võimalik, suuremates organisatsioonides (ka avalikus sektoris) on kirjeldatud olukorra loomine raskendatud. Kahtlemata on tegemist põhimõtetega, mille poole tasub püüelda.

2004. aastal Austraalia avaliku sektori asutustes läbiviidud uurimuse käigus töid erinevate organisatsioonide teadusjuhid esile kolm tähtsaimat potentsiaalset teadmusvara (*knowledge asset*) kandjat: kogunud inimesed, oskustega inimesed, sotsiaalsed suhted ja võrgustikud. Seega peetakse sotsiaalset võrgustikku antud aspektis enam oluliseks näiteks dokumentatsioonist, õpivõimest, innovatiivsusest, organisatsiooni



poliitikast jne. (James 2005).

Sama uurimuse käigus leidsid enamik teadmusjuhte, et teadmusvara üks määrav omadus on väljendamatus (*tacitness*). Näiteks organisatsioonilised protseduurid ei ole sel juhul teadmusvara, kuna nad on dokumenteeritud; kui nad on väljendatud, on nad informatsioon. Samas organisatsiooni rutiinid on teadmusvara, kuna need ei ole enamasti dokumenteeritud ja on ilmutamata. Seega tunnetavad praktiseerivad teadmusjuhtimisega tegelevad inimesed, et ilmutamata teadmus on organisatsiooni jaoks olulisem, kui ilmutatud teadmus.

Vaadeldes inimest kui teadmusvara, võib loetleda mitmeid dimensioone: kogemus, oskus, motivatsioon, võime õppida, sotsiaalsed suhted ja võrgustikud (James 2005). Organisatsiooni vaatenurgast on nendel dimensioonidel väärtus vaid siis, kui need toetavad organisatsiooni eesmärke ja lisavad mingil viisil väärtust. Selleks, et leida puuduv, aga ka liigne organisatsiooni teadmusvara, tuleb võrrelda vajaminevat teadmusvara olemasolevaga.

## 2. Ekspertsuse areng

Kui eelnevas osas on käsitletud teadmusjuhtimise protsesse organisatsioonis, siis tuleks vaadelda ka teadmuse loomise protsessi üksikisiku tasandil. Pidev õppimise ja uue teadmuse loomise protsess on aluseks töötaja ekspertsuse (*expertise*) kujunemisele. Ekspertsust ei ole võimalik üle kanda, selle kujunemine toimub pika aja jooksul kindlas kontekstis. Töötajad, kellel on organisatsioonis töötades aja jooksul kujunenud välja ekspertsus oma valdkonnas tegutsemisel, on organisatsiooni seisukohalt väärtuslik ressurss. Uue töötaja kujunemine eksperdiksi on seega aeganõudev protsess, mis vajab organisatsioonist lähtuvaid sisendeid, mis toetaksid teadmusülekanne ja -loome protsesse.

Ekspertsuse olemust on uuritud põhjalikumalt alates 1960-datest aastatest, mil Groot (1966) teiste hulgas uuris malemängija mänguuskusi ning informatsiooni töötlemist mängu ajal. Berliner (1988) on kirjeldanud ekspertidele omaseid tunnuseid järgmiselt:

- Ekspertidel kujuneb välja vaid kitsas teadmiste väli ning teadmuse loome lähtekohad on tihedalt seotud kontekstiga
- Ekspertidel on alateadlikud meetodid, kuidas reageerida tihedasti ilmnevatele erinevatele olukordadele
- Algajatega võrreldes on eksperdid tundlikumad üksikute probleemide konkreetsete tunnusjoonte suhtes probleemilahenduse situatsioonides
- Ekspertid hindavad intuiitvsete otsuste tegemisel situatsioone kiiresti ja täpselt
- Analüütiliste otsuste tegemisel kulub ekspertidel enam aega enesele probleemi kirjeldamiseks, kuid lõpuks saavad nad sellest parema ettekujutuse
- Algajatega võrreldes koosnevad ekspertide teadmised enamatest abstraktsiooni tasanditest ja on enam hierarhiliselt organiseeritud

Seega on ekspertidel intuitsioon, mille abil saavad nad luua üleüldise probleemikirjelduse. Nende tegevused on paindlikud ja sobituvad käepäraselt situatsiooni. Ekspertid paistavad teadvat, mida nad teevad, ilma, et oleksid võimelised üksikasjalikult selgitama väljaspool seisjale oma tegude lähtekohti või oma mõttekäiku

juhtumi lahendamisel.

Ekspertsus on enamasti defineeritud kui võime edukalt lahendada eksperdi kutsealaga seotud probleeme. Raske on määratleda aega, mil inimene saavutab mingil erialal ekspertsuse. Uuringutest on selgunud, et eksperdid omavad paremini organiseeritud ja üksikasjalikumaid teadmuse struktuure, millele on võimalik probleemilahendamise situatsioonis kiiresti ja *intuitiivselt* ligi pääseda (Ropo 2002). Nagu malemängijadki, kulutavad inimesed organisatsioonides palju aega oma tegevuse võimalikke tagajärgi ennustades ja nende üle juureldes, kasutades selleks nii ilmutatud kui ilmutamata teadmust nii enda mälust, organisatsiooni seest kui väljast (Baumard 1999:8).

Uus töötaja, olles sattunud tema jaoks täiesti uue situatsiooni keskele, peab õppima hakkama saama oma tööülesannetega. Selline õppimise protsess on esialgu eriti intensiivne ning puudutab kõikvõimalikke tema töösooritusega seotud aspekte. Bereiter ja Scardamalia (1993, Ropo 2002 kaudu) on leidnud, et kõrgetasemelise ekspertsuse määravaks teguriks on subjekti võime ületada oma eelmise tasandi teadmised ja kompetents. Selline lähenemine rõhutab õppimist ja eelkõige elukestvat õppimist kui ühte põhilist ekspertsuse karakteristikut.

Pisut teiselaadne sotsiaalteaduslik lähenemine ekspertsusele rõhutab, et ekspertsus on konteksti- ja situatsioonikeskne karakteristik (Wenger 1998). Selline lähenemine seab esikohale õppimise ja teadmise omandamise sotsiaalsed aspektid. Õppimine on kultuuri ja sotsiaalse võrgustiku liikmeks ja osavõtjaks saamine ning ekspertsuse omandamine on osa sellest protsessist. Ekspertsust on seega võimalik leida sotsiaalsetes struktuurides ja indiviidide ning gruppide kommunikatsioonivõrkudes (Ropo 2002). Sotsiaalses kogukonnas osalemine on enese kui liikme identiteedi loomise protsess. Eelneva kohaselt uued töötajad organisatsioonis ei saagi olla koheselt head eksperdid, olenemata oma eelmistest töökogemustest ja haridusest (ehkki see võib olla ekspertsuse arengul äärmiselt soodustav tegur), kuna ekspertsus on seotud sotsiaalse võrgustiku liikmeks saamisega. Selline lähenemine ekspertsusele viitab teadmuse omandamise protsesside tähtsusele kindlas *kontekstis*. Oluliseks saab ilmutamata teadmuse ülekanne organisatsioonis ning

uute töötajate jaoks on see kriitilise tähtsusega heaks eksperdiks saamisel. Seega eelkõige suurtes organisatsioonides on esmatähtis teadmus sellest, kuidas suhelda ning osaleda sotsiaalses võrgustikus enda ümber.

Seega on ekspertsuse kujunemine tihedalt seotud teadmusülekande protsessidega konkreetse organisatsiooni sees. Hea ekspert saab kujuneda sellises organisatsioonikultuuri kontekstis, mis väärtustab õppimist, teadmuse jagamist ja meeskonnatööd.

### 3. Uus töötaja ja teadmused

Teadmused hõlmab endas kaksik-protsessi:

- 1) teadmuse ülekandmine ühe töötajaskonna generatsiooni piires (näiteks hetkel ametis olevate töötajate hulgas)
- 2) teadmuse ülekandmine töötajate generatsioonide vahel (näiteks hetkel ametis olevatelt töötajatelt nende järeltulijatele) (Beazley et al. 2002)

Järgpidevuse juhtimine (*continuity management*) on suunatud selle kaksikprotsessi teisele punktile. Teadmuse kadu koos lahkuva töötajaga ei ole lühiajaline probleem, vaid pikaajaline küsimus, mis sünnitab uusi probleeme ja vähendab organisatsiooni efektiivsust (Beazley et al. 2002). Mida olulisem on teadmus, mille lahkunud töötaja “kaasa viib”, seda suuremaid tagasilööke see organisatsiooni jaoks tähendab.

Organisatsiooni teadmused ülekandmise süsteemis ei ole kunagi tegemist ühe ja sama osalejate grupiga. Seega tuleb pidevalt arvestada uute lülidega selles süsteemis ning teadmused ülekandmise süsteemi ühe osana arvestada uute liitujate – uue tööjõu osakaalu kogusüsteemis.

Teadmused järgpidevuse hoidmist vaadatakse kui osa organisatsiooni visioonist, eesmärkidest ja missioonist. Tööjõu voolumine, töötajaskonna laiendamine on organisatsiooni jaoks väga kulukad protsessid. Seega võib töötaja teadmused (selle lahkumist) mõõta ka rahas.

Kui teadmusvara omab organisatsiooni jaoks rahalist väärtust, siis rääkides *inimkapitalist* on rõhuasetus ideel, et *töötajad* on vara, mille väärtust organisatsiooni jaoks saab tõsta läbi õige juhtimise ja investeeringute; *teadmuskapitali* puhul on rõhk aga ideel, et *teadmus* on vara, mille väärtust saab tõsta läbi õige juhtimise ja investeeringute. Teadmuskapital tekitab intellektuaalset kapitali – väljend, mis viitab intellektuaalsele omandile.

Teadmus ei ole füüsiline vara, see ei paikne kusagil füüsilises kohas organisatsioonis ega ole ka täielikult asutuse kontrolli all, vaid seda kannavad töötajad. Teadmus on kumulatiivne – uus teadmus baseerub varasemal teadmusel. Teadmuskapitali väärtus kasvab läbi selle jagamise ning kahaneb, kui teadmust varutakse ja kinni hoitakse. Kõige enam raskusi tekitab ilmutamata teadmuse “kinnipüüdmine”, mis on operatsioonalse teadmuse võtmekomponent, mida inimesed töötades kasutavad.

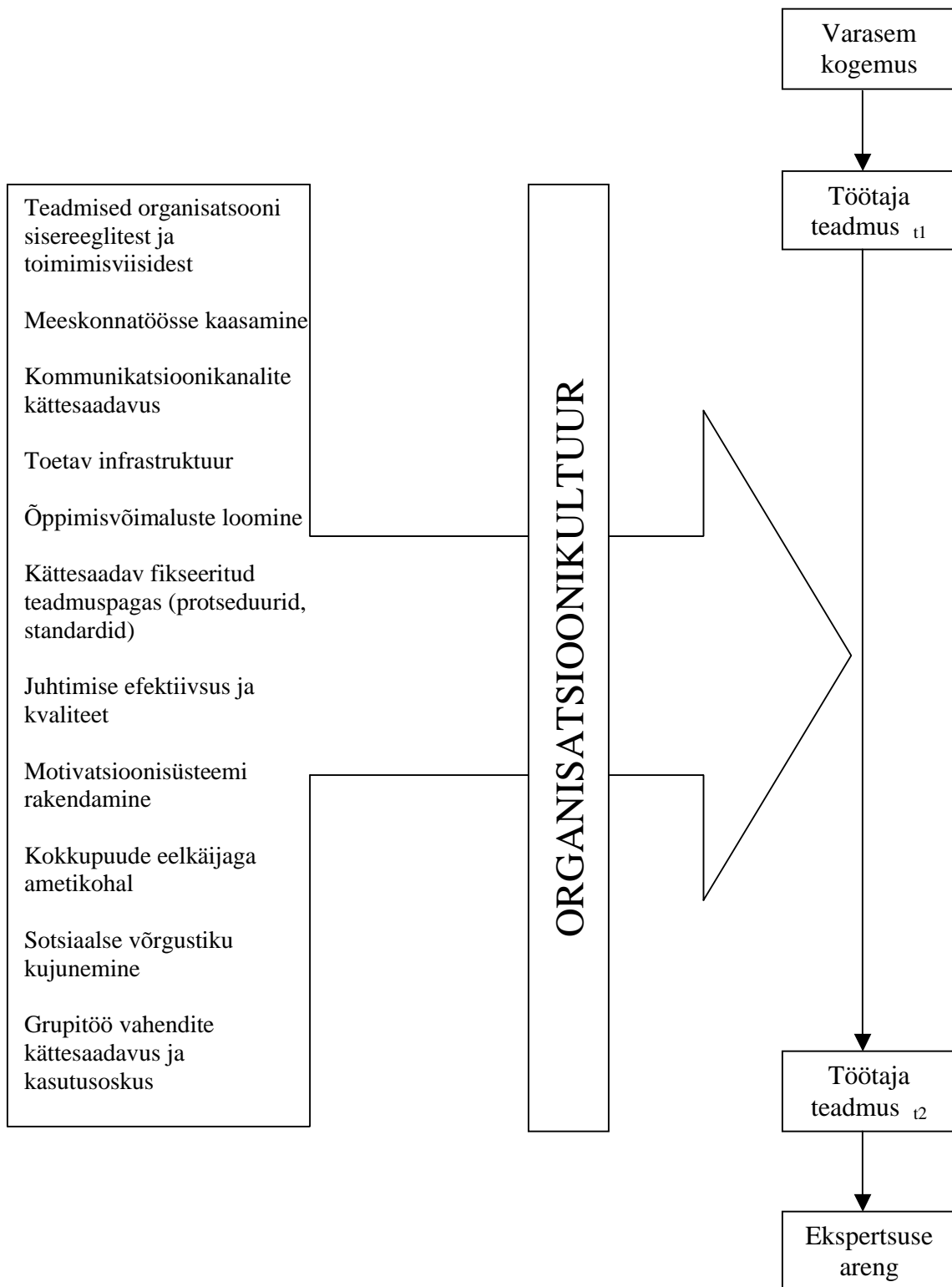
Uute töötajate puhul peavad Beazley, Boenisch ja Harden kõige olulisemaks operatsioonalse teadmuse kontseptsiooni. Operatsioonalse teadmuse hulka kuuluvad kriitilised andmed, informatsioon, formaalsed protsessid, informaalsete protsessid, oskuste komplekt, rakendatud kogemused, suhted, kompetents, uskumused, väärtused ja teadmised, mis moodustavad teatud arusaamade välja, võimaldamaks läbi viia ettevõetavaid tööülesandeid. Operatsioonalne teadmus on mitmekülgse iseloomuga, hõlmates erinevaid teadmuse tüüpe:

- Kognitiivne teadmus (*cognitive knowledge*) – sisu-teadmus, mis hõlmab tööspetsiifilisi andmeid ja infot ning nende allikaid
- Oskuste teadmus (*skills knowledge*) – oskused ja väljaõpe, mis on vajalik heaks töösoorituseks
- Süsteemide teadmus (*systems knowledge*) – arusaam vastastikustest põhjustagajärg suhetest, mis on vajalikud otsuste vastuvõtmiseks
- Sotsiaalse võrgustiku teadmus (*social network knowledge*) – arusaam olulistest sotsiaalsetest suhetest, mis võimaldavad organisatsioonis “saada asjad tehtud” (kes “õlitab rattaid”, annab siseinfot, selgitab valikuvõimalusi, pakub nõu)
- Protsessi- ja protseduuriline teadmus (*process and procedural knowledge*) – teadmus formaalsete ja informaalsete protsesside ja protseduuride kohta organisatsioonis
- Heuristiline teadmus (*heuristic knowledge*) – teadmus otseteedest, kuidas saavutada tulemusi; otsustuste tegemise rusikareeglitest. Heuristiline teadmus hõlmab protseduure, mis “hiilivad mööda” või teisendavad iganenud, ebaefektiivseid või koormavaid ametlikke protsesse

- Kultuuriline teadmus (*cultural knowledge*) – teadmus organisatsiooni normidest, väärtustest, rollidest ja käitumisstandarditest, mis reguleerivad suhteid kolleegide ja sidusrühmadega.

Operatsioonaalset teadmust *on* võimalik üle kanda, laiali kanda ning muuta teiste poolt “tarbitavaks”. PRIA arengukavas 2005-2007 on märgitud: “Selgitame välja nn. võtmeametikohtad ja -isikud. Pöörame nii värbamisel, palgatingimuste kindlaksmääramisel kui ka koolituste korraldamisel võtmeisikutele erilist tähelepanu.” Võtmeametikohtade ning -isikute ühe väljaselgitamise alusena tuleks arvestada teadmusintensiivsete ametikohtade arvu ning organisatsioonikriitilise teadmuse osakaalu ühel või teisel ametikohal (seega kui palju operatsioonaalset teadmust on ”püütud” ametikohale).

Kogu eelnevalt esitatud materjalist lähtuvalt tootsin järgmise skeemi uue töötaja teadmuspagasi kujunemisest (joonis 2):



Joonis 2. Organisatsioonist lähtuvate mõjutegurite analüüsiskeem uue töötaja teadmuspagasi kujunemisel (t1 ja t2 väljendavad erinevaid ajahetki), (autori skeem)



Teadmusjuhtimine organisatsioonis seisneb peaaugjalikult teadmuse loomise, jagamise ja kasutamise protsessi hõlbustamises. Teadmusjuhtimise rakendamise puhul on oluline pisimuutuste sisseviimine inimeste igapäevatöö harjumustesse. Teadmuse jagamiseks sobiliku keskkonna loomine hõlmab muutuste ahelat nii organisatsiooni väärtustes kui kultuuris, inimeste käitumises ja töö struktuuris, samuti võimaluste loomist lihtsaks ligipääsuks üksteisele ning asjakohastele infoallikatele.

Uue töötaja sisseelamisfaasis avaneb tööandja jaoks hea võimalus saada kasu uue töötaja intuitsioonist, nägemusest, ideedest ning integreerida need organisatsiooni tegevusprotsessidega. Uue töötaja "värskel" pilguheit organisatsiooni toimimisviisile on omamoodi võimalus koguda uusi hinnanguid ja võimalusi arenguks. Et selline tegevus saaks teoks, on vajalik kohaldada mehhanisme, mis julgustaks innovatsiooni ja muudatusettepanekute tegemist.

Teadmusjuhtimise elluviimiseks ei ole ühte parimat praktikat. Igal organisatsioonil on vajalik kindlaks teha just sellele omased teadmusjuhtimise väljakutsed ja probleemid ning valida komplekt teadmusjuhtimise vahendeid (Männil 2004).

#### **4. Teadmusjuhtimine avalikus sektoris**

Reeglina puudub avaliku sektori asutustel konkurents, mistõttu pole vastupidiselt erasektorile ka efektiivne olemine asutuse eksistentsi seisukohalt missioonikriitiline. Vastuolu täidesaatva võimu bürokraatlike mehhanismide ja uue teadmuse rakendamise vahel näib olevat põhimõtteline. Samuti puudub avaliku sektori asutustel võimalus olla paindlik oma personalipoliitikas (eksisteerivad fikseeritud palgaskaalad, puuduvad nn. “kuldsete käeraudade” sarnased meetmed), teisalt pole tööjõu voolavus ja töötaja lojaalsus jällegi missioonikriitilised faktorid.

Kaasaegne lähenemine avalikule haldusele leiab, et ratsionaalne otsustetegemine avalikus sektoris pole võimalik, sest tuleb arvestada liialt paljude huvigruppidega. Realistlik on vaid piiratud ratsionaalsus (Tõnnisson 1998). Avalikus sektoris võib esineda irratsionaalseid tendentse ja “prügikasti protsesse” – töid, millel pole reaalselt tulemust.

Siiski ei puudu avalikul sektoril kohustus oma toimingutes teatud efektiivsust üles näidata. Ühiskonna kõrgendatud tähelepanu ja valimistel antav hinnang tehtud tööle sunnivad ka avaliku sektori institutsioone efektiivsuse poole püüdlema (Männil 2004). Seega avaliku sektori organisatsioonide tegevus on tarbija, ka poliitilise opositsiooni ja laiemalt kodanike kriitika objekt. Vajadus teadmisi koguda, töödelda, levitada, säilitada ja edastada on omane ka avalikule sektorile.

Ehkki avaliku sektori organisatsioonidel pole sarnaseid konkurente nagu on äriettevõtetel (tarbijad ei saa valida teist teenuse osutajat), ei puudu konkurentsist tingitud pingestatud olukord ka avaliku sektori siseselt. Demokraatlikud organisatsioonid on nii enda siseselt kui omavahel konkurentsorganisatsioonid – nii osakondade kui organisatsioonide lõikes pannakse paika prioriteetsed valdkonnad. Seatud prioriteetidest lähtuvalt jagatakse ressursse erinevate valdkondade ja elualade vahel. Samas ka tulemusjuhtimise kohaldamine avalikus sektoris lisab pinget ja loob konkurentsitudelid.

Nii era- kui avalikus sektoris on teadmusjuhtimine vahendiks väärtuse loomisel.

Keskseks küsimuseks on, mida mõistetakse “väärtuse” all avalikus sektoris. Avaliku sektori organisatsioonid ei püüdle konkurentsieelise leidmise ega hoidmise poole. Avaliku sektori puhul saab rääkida teadmusest pigem kui “võimest efektiivselt tegutseda”. Iga avalik teenistus hõlmab laia suhete raamistikku poliitiliste jõudude, teenuse pakkujate, kohaliku võimu, üldise avalikkuse ning mitmete teiste huvigruppidega nagu kolmanda sektori organisatsioonid, erasektor jne. Nende erinevate osapoolte suhtevõrgustikus toimuvad interaktsioonid määratlevadki teadmusjuhtimise rakendusala ja ulatuse avaliku sektori jaoks.

Riigiasutuste puhul räägib Wiig laiahaardelisest (*comprehensive*) teadmusjuhtimisest. Avalike teenistujate roll sotsiaalses teadmusjuhtimises on olla teadmusjuhtimise peamiseks vahendajaks ja moderaatoriks, kaasates nii avalikke kui huvigruppe koostöösse. Avalike teenistujate õlul on sotsiaalse agenda ning intellektuaalse kapitali administreerimine ja suunamine. Laiahaardeline teadmusjuhtimise praktika peab olema iga avaliku teenistuse ja riigiteenistuja vastutus.

Ontario osariigis on loodud avaliku sektori teadmusjuhtimise juhend, kus on rõhutatud teadmusjuhtimise eesmärkide saavutamise tähtsaimate teguritena:

- Personalipoliitika (värbamine, tööjõu voolavus, koolitus, pensionile minek), mis peab toetama individuaalse ja organisatsioonilise intellektuaalse kapitali säilitamist
- Juhtimise kvaliteet
- Teenuse kvaliteet. Suur osa avaliku sektori teenustest on teadmuspõhised ja tänapäevaste infotehnoloogiliste vahenditega automatiseeritavad. Samuti on avalik sektor võimeline osutama teenuseid, mis varem polnud võimalikud. Äriprotsesside ülevaatamises nähakse siin suhteliselt palju arenguruumi
- Tehnoloogia. Suur osa teadmusjuhtimise lahendustest põhineb kõrgtehnoloogilisel platvormil. (Knowledge Management in the Ontario Public Service 2002)

Avaliku sektori organisatsioonide eesmärgid on erasektorist keerulisemad. Erasektori

puhul on paljud eesmärgid taandatavad kasumi kogumisele. Avalikus sektoris pole sellist universaalset mõõtmisvahendit, arvestades ka poliitiliste otsuste sagedast ebaratsionaalsust, mistõttu avaliku sektori eesmärkides valitseb tihti ebaselgus. Avalikule sektorile on lisaks tehnokraatlikele eesmärkidele (efektiivsus) iseloomulikud ka demokraatlikud eesmärgid (Randma 2001).

Avalikus sektoris on eesmärgid paljuski määratletud seadusandlike aktidega. Seadusloome protsessis võivad aga mitmed eesmärgid ja strateegiad muutuda ebaselgeks, liialt üldiseks ja üksteisele vasturääkivaks. Avalikus sektoris jäetakse eesmärkide puhul tihti võimalus eri interpreteeringuteks, kasutades näiteks selliseid sõnu nagu "võimaluse korral", "põhimõtteliselt", "reeglina", "erandid on võimalikud" jne.

Ratsionaalsete organisatsioonide puhul tingib eesmärk struktuuri. Kui aga eesmärgid on ebaselged ja prioriteetid kehtestamata, on oht, et eesmärgid tehakse vastavalt struktuurile. Kui avaliku sektori organisatsiooni puhul on missioon ebaselge, võib see tähendada, et vastavas valdkonnas puudub strateegia (poliitika). Täpsete eesmärkide saavutamine on viidud ametnike tasandile. Kui pole täpseid poliitikaid ja seadusandlust, sõnastatakse eesmärgid tihti süsteemieesmärgi tasemel. Süsteemieesmärgid on iseloomulikud igale organisatsioonile ja mõeldud organisatsiooni enese arenguks, kasvuks ja eksisteerimiseks (Randma 2001). Kui keskkond on vaenulik, tegeleb organisatsioon süsteemieesmärkidega ja sisuline töö võib selle all kannatada. Oluline on tasakaal sisuliste ja süsteemieesmärkide vahel.

## **II OSA**

### **5. Empiiriline uurimus teadmuse ülekandest PRIAs uue töötaja tulekul**

#### 5.1 PRIA organisatsioon ja ülevaade personalist

Käesolevas bakalaureusetöös uurin teadmuseülekande protsesse Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Ameti (PRIA) näitel.

Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Amet on Põllumajandusministeeriumi valitsemisalas olev valitsusasutus. PRIA tegevusvaldkond on hallata nii riiklikke toetusi kui ka Euroopa Liidu põllumajanduse ja maaelu arengu toetusi, kalandustoetusi, turukorraldusmeetmeid, riiklikke põllumajandustoetusi, pidada riiklikke põllumajandusregistreid ning muid andmekogusid, töödelda ning analüüsida nende andmeid.

PRIA moodustati 20. juulil 2000. aastal ning tegutseb põllumajandusministri poolt kinnitatud määruse alusel. PRIA on aruandekohustuslik põllumajandusministri ees, kes Põllumajandusministeeriumi kantsleri vahendusel suunab ja koordineerib ameti tegevust ning teostab selle üle teenistuslikku järelevalvet.

PRIA ülesanded on aasta aastalt kasvanud ning puudutavad väga erinevate toetuste administreerimist ja kontrolli, samuti registrite pidamist. Suured muudatused tuli ellu viia seoses Euroopa Liiduga liitumisel 2004. aasta mais.

PRIA kui makseagentuuri tegevuse üle teostab järelevalvet ka Euroopa Komisjon, auditeerides toetuste maksmise seaduspärasust. PRIA juhindub oma töös Euroopa Komisjoni määrustest, võttes ise osa nende koostamisest (kas otse või Põllumajandusministeeriumi kontaktisikute kaudu). Ülesannete täitmiseks teeb PRIA koostööd Veterinaar- ja Toiduametiga, Maksu- ja Tolliametiga, Maa-Ametiga, Taimetoodangu Inspeksiooniga, Põllumajandus-uuringute Keskusega, maakondlike keskkonnateenistustega ning teiste asutustega.

PRIA jaoks on oluline olla seadusekuulekas ning erinevad toetused õigeaegselt välja maksta. 2004. aastal maksis PRIA erinevate toetusskeemide raames toetusteks 1,8 miljardit krooni. Suureks probleemiks tööde õigeaegsel teostamisel on õigusaktide hiline kinnitamine. Sel põhjusel jääb PRIA-le ettevalmistuseks ja teavitustegevuseks napilt aega. Seega sõltub PRIA tulemuslikkus mitmetest välisfaktoritest. Ka aruandluse koostamisel tuleb arvestada erinevate reeglitega, mis on seatud toetuse liigist lähtuvalt kas Euroopa Komisjoni või Põllumajandusministeeriumi poolt.

2004. aastal koostati PRIA arengukava aastateks 2005-2007, sealhulgas sõnastati PRIA missioon ning visioon.

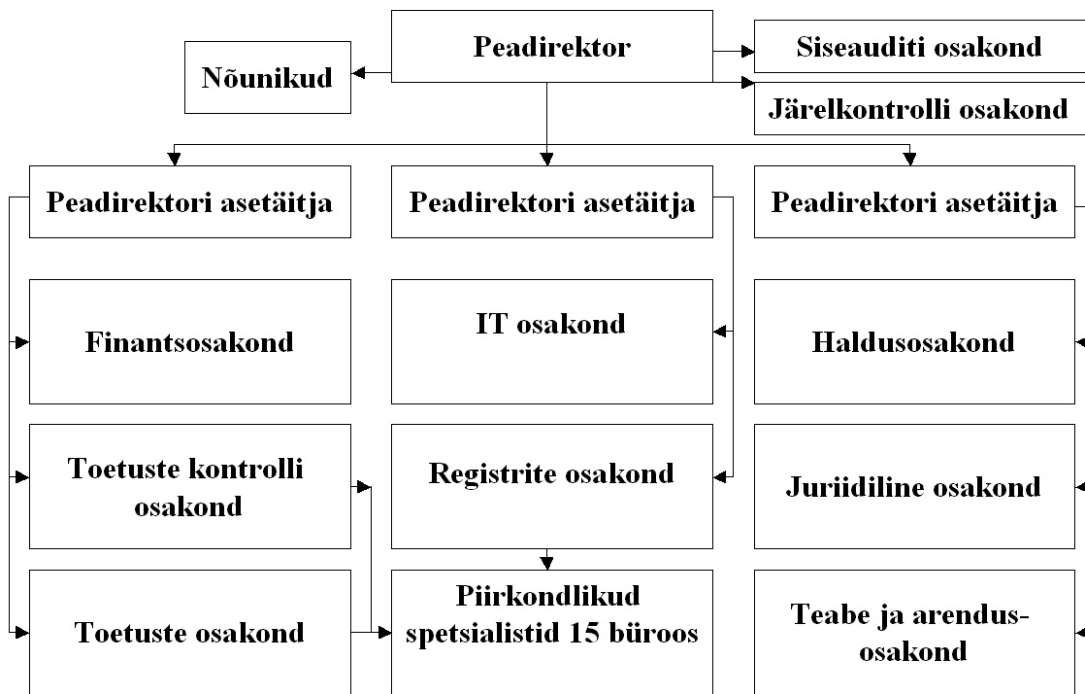
*Missioon:* PRIA missioon on toetada maaelu arengut, hallates Eesti ja EL sihtotstarbelisi toetusi, pidades põllumajandusregistreid ja täites muid talle pandud ülesandeid seadusekuulekalt ja efektiivselt.

*Visioon:* Olla väljapaistvalt professionaalne makseagentuur Euroopas.

PRIA tegutseb hetkel väga muutlikus õigusruumis. See muudab pikaajaliste eesmärkide kirjeldamise ja täitmise keerukaks ning nõuab pidevat tööplaanide ümbervaatamist. PRIA juhtkond on väga pingelise igapäevatöö kõrvalt sunnitud ellu viima suuremahulisi arendusprojekte ning muutusi organisatsiooni ülesehituses ja funktsionaalsuses.

### **Struktuur**

PRIA keskus asub Tartus, piirkondlikud bürood (kokku 15) on kõigis maakondades. PRIAs on 10 osakonda (joonis 3) ning enamike osakondade koosseisu kuulub omakorda mitu bürood. Juhtkond koosneb hetkel peadirektorist, kahest peadirektori asetäitjast ning kahest nõunikust.



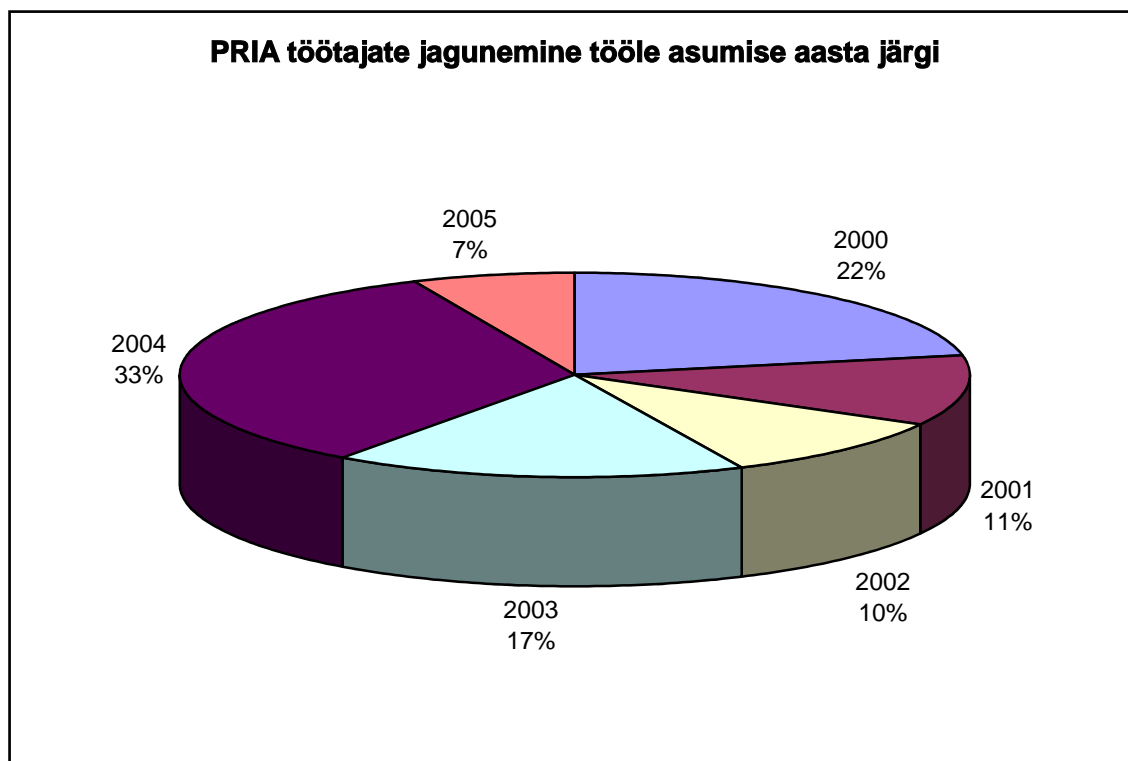
Joonis 3. PRIA struktuur

Väga olulisel kohal on toetava funktsiooniga osakondade (IT, registrite, teabe- ja arendus-, haldus-, juriidiline, järelkontrolli ja siseauditi osakond) koostöö põhifunktsioone täitvate osakondadega (toetuste, toetuste kontrolli ja finantsosakond). Kuna toetuste menetlemiseks ja registrite pidamiseks on vajalikud hästi toimivad ning väga ulatuslikud tarkvarasüsteemid, siis sõltub IT osakonna tööst suuresti ka teiste osakondade töö tulemuslikkus.

### **Personal**

PRIA töötajaskond on aasta aastalt kasvanud, kasvutempo on olnud kiire ning töötajate arv on kasvanud 59-lt 2000. aastal 316-le 2004. aasta lõpuks. 2005. aasta aprilli lõpu seisuga töötab PRIAs 349 inimest, neist keskuskes 239 ja piirkondlikes büroodes 110. 2005. aasta jooksul on plaanis suurendada töötajate arvu 367-ni.

Tööjõu voolavus 2004. aastal oli 14%, uusi töötajaid palgati kokku eelmisel aastal 131.



Uue töötaja vastuvõtmine kollektiivi on reguleeritud personalibüroo kinnitatud protseduuridega. Uue töötajaga seonduvad järgmised alapeatükid protseduurist: 4.1. Ametisse nimetamise protseduur, 4.2. Lepingu alusel töötavate töötajate tööle vormistamine, 4.3. Kollektiivi teavitamine uuest töötajast, 4.4. Uue töötaja sissejuhatav programm, 4.5. Uue töötaja infokaust, 4.6. Katseag ja katseaja lõpuvestlus.

Sissejuhatav programm hõlmab:

- Tutvumine oma osakonna/büroo/töögrupiga
- Tutvumine töökohaga
- Kohtumine tippjuhiga, juhtkonnaga
- Asutuse tegevuse, eesmärkide ja struktuuri tutvustamine
- Ringkäik töökohal, osakondade/allüksuste tutvustamine
- Asutuse rutiinide, organisatsioonikultuuri ja traditsioonide tutvustamine
- Oma üksuse töö ja eesmärkide, tööruutinide ja -kultuuri tutvustamine



- Otseste tööülesannete tutvustamine

Sissejuhatava programmi läbib töötaja ühe töönädala jooksul alates ametisse määramisest. Sellekohased ülesanded on jagatud personalibüroo ja töötaja otsese ülemuse vahel.

Infokaust antakse töötajale esimesel päeval personalibüroo poolt. Kõigis kaustades (sõltumata uue töötaja ametikohast) on järgmised dokumendid: PRIA lühitutvustus, põllumajandusministri määrus PRIA moodustamise kohta, asutuse struktuur (graafiliselt), töötajate nimekiri allüksuste kaupa, telefoninumbrite nimekiri, sisekorra eeskirjad lisadega, lähetuste, puhkuste, avansiliste maksete, töövahendite tellimise, koolituse vms. korrad.

Eelarvevõimaluste piires toetab PRIA töötajate koolitust. Siiski enamasti ei võimaldata uutele töötajatele koolitusi katseaja jooksul (erandiks on ametialane koolitus algajatele piirkondlike büroode töötajatele ning erialane koolitus IT osakonna uutele töötajatele). PRIA poolt pakutavad koolitused jagatakse kolme põhirühki: ametialane koolitus (näiteks protseduuride alane koolitus), töö efektiivsuse ja kompetentside suurendamise alane koolitus (näiteks meeskonnatreeningud, suhtlemistreening klienditeenindajatele jm.), tugikoolitus ametikoha poolt esitatavate teadmiste ja oskuste omandamiseks või täiendamiseks (näiteks võõrkeel, MS Office programmide kasutamine, EL ajalugu ja institutsioonid jm.). Vormiliselt jagatakse koolitus sisekoolituseks (teostab PRIA personal või haldusala spetsialistid) ja väliskoolituseks (teostavad koolitusfirmad või koolitajad väljastpoolt asutust).

2005. aasta aprillis toimus PRIAs esimest korda üldkoolitus algajale, kus PRIA tööst andsid ülevaate erinevate üksuste töötajad. Koolituse tagasiside küsitlusest selgus, et antud koolitust peeti väga vajalikuks ning töötajad oleksid soovinud sarnasel koolitusel vahetult pärast tööle asumist osaleda.

2004. aastal viidi PRIAs läbi töötajate rahulolu uuring, kus paluti kõigil töötajatel vastata

erinevatele küsimustele; meetodina kasutati küsimustikus nii semantilise diferentsiaali skaalasad kui ka avatud vastustega küsimusi. Vastuse andsid 41% PRIA kõigist töötajatest. Arvamust avaldati järgmistel teemadel: eesmärgid ja plaanid, muutused ja uuendused PRIAs, informatsioon, koostöö, motivatsioon, otsused, kommunikatsioon, organisatsiooni kliima, väärtused. Antud uuring on baasiks ka käesoleva uurimuse koostamisel ja läbiviimisel. Samuti on toodud tulemuste analüüsi osas võrdlusi kahe uuringu lõikes.

Käesoleva töö raames pean olulisemateks välja tuua selle rahulolu uuringu põhitulemused infovahetuse, koostöö, kommunikatsiooni, organisatsiooni kliima ja väärtuste kohta. Antud kategooriate lõikes on koostatud ka uuringukava käesoleva kvalitatiivse küsitluse läbiviimiseks PRIA töötajate hulgas.

Informatsiooni liikumise seisukohalt on PRIA töötajad hinnanud keskmiselt kõige kõrgemalt tööks vajalikku info hulka, kõige nõrgema keskmise hinde sai info õigeaegsus (Töötajate rahulolu küsitlus 2004). Kõige sagedamini mainiti infokanalina e-maili, seejärel näost-näku suhtlust ning telefoni. Sellest lähtuvalt võib püstitada edasise olulise uurimisküsimuse, kas uute töötajate jaoks PRIAs on tähtsustatud samad infokanalid ning samas tähtsusjärjekorras.

Rahulolu uuringust selgub ka, et kõige vähem segab inimeste töötegemist võimaluste puudumine informatsiooni vahetamiseks. Keskmiselt kõige rohkem segab töötajaid puudulik omavaheline suhtlemine erinevate struktuuriüksuste töötajate vahel. Keskmisest raskendavamateks teguriteks loeti veel ebamääraselt antud käsud ja juhised, seda, et töötajad ei anna vajalikku informatsiooni edasi, ebaselge tööjaotus ning puudulik info üldistest eesmärkidest ja arengusuundadest.

PRIAkad leiavad, et on harjunud tööd tegema meeskonnas. Samas sooviti koostöö parandamist osakondade vahelise suhtlemise lõikes (näiteks rohkemate ühisürituste korraldamist). Uute töötajate puhul võib kontakti loomine teiste osakondadega olla veelgi harvem, samas kui oma büroo töötajatega (oma toa inimestega) toimib koostöö kõige

paremini.

Uuringus hindavad töötajad suhteliselt kõrgelt oma vahetu ülemuse otsuste õigsust; samas hinnatakse keskmiselt tavatöötajate kaasamist otsustusprotsessidesse. Uue töötaja ekspertsus ei pruugi veel olla piisav, et anda nõu otsuste ettevalmistamisel. Samas on vajalik nende otsustusprotsessis osalemine, et sellest paremini aru saada ning oma ekspertsust seeläbi kasvatada.

Töötajad on PRIA väärtustena toonud välja kõige enam järgmised märksõnad: seadusekuulekus, kliendisõbralikkus, töökus, süsteemsus ja sõbralikkus.

PRIAs töötamise staažist lähtuvalt olid kõige kriitilisemad vastajad need, kes on PRIAs töötanud üle aasta, kõige kõrgemad hinnangud andsid need ametnikud, kes on töötanud PRIAs alla aasta, kuid katseaeg on juba läbi (Töötajate rahulolu küsitlus 2004).

### **Ekspertsuse küsimus PRIAs**

PRIA uute töötajate ühise joonena võib välja tuua nooruse ja tihti ka tööalase kogematus. Paljud töötajad on tulnud PRIAsse tööle otse (kõrg)koolist ning omavad suhteliselt vähe töökogemust ning harva töökogemust PRIA töö eripäraga seotud aladel. Kuna PRIA töökollektiiv on noor, muutub oluliseks ekspertsuse küsimus ning algajate ja ekspertide arvu suhe töötajate hulgas.

PRIA struktuur on üles ehitatud funktsioonipõhiselt. Sellisest korraldusest lähtudes võib näha suurt vajadust koostöö järele struktuuriüksuste vahel, et tagada kvaliteetne ja kiire klienditeenindus ning täita PRIAle pandud ülesanded efektiivselt.

PRIA kui kiirelt arenev organisatsioon on suuresti keskendunud arendustegevusele. Arendus ning sellega seotud projektid võtavad PRIA töötajatelt aega suuremal või vähemal määral, sõltuvalt ametipositsioonist. Arendustegevus (eelkõige infosüsteemide arendus registrite pidamiseks ja klientide teenindamiseks) on saanud ka ajendiks, miks paljud uued ametikohad on loodud ning inimesed palgatud. Töötajad peavad oma nõ.

igapäevatööd, mis on rutiinsemat laadi, ning arendusega seotud ülesandeid kõrvuti tegema.

Arendustegevusega seotud ülesanded hõlmavad enamasti kõigi PRIA osakondade tööd ning seega nõuavad ka töötajate omavahelist tihedat läbikäimist, meeskonnatööd. Projektipõhine arendustöö korraldus on saanud üheks osaks PRIA struktuuridevahelise töö reguleerimisel.

Analüüsisid PRIA organisatsiooni toimemehhanismi võib öelda, et PRIA on organisatsioon, mille tegevus on tugevalt integreeritud ning seega tähtsustub organisatsiooniline teadmus – toimemehhanism kui osa töötaja erialasest teadmusest on väga oluline. Uute töötajate integreerimise seisukohalt on oluline kollektiivse kompetentsi tabamise, jagamise ja mõjujõu suurendamise protsess.

## 5.2 Uurimisküsimused ja hüpoteesid

Järgnevates peatükkides analüüsin teadmuseülekanne protsesse PRIAs uue töötaja tulekul. Uurimuses lähtun peamiselt kahest küsimusest – milline on PRIA töötaja jaoks vajalik teadmus ning kuidas toimub teadmuse ülekande PRIAs. Need teemad on käesolevas töös analüüsitud PRIA töötajate tõlgendusmallide kaudu. Eelduseks on, et töötajate nägemus enda töö ja tegevuskonteksti kohta on organisatsiooni edasises kujunemises, sealhulgas organisatsioonikultuuri kujunemises, olulisel kohal. Antud uuringu tulemusi saab kasutada organisatsiooni personalipoliitika planeerimisel ning teadmusprotsesside juhtimise kavandamisel uute töötajate tuleku kontekstis.

Lähtudes probleemipüstitusest olen sõnastanud kaks põhilist uurimisküsimust ning nendega seonduvad uurimisülesanded edasiseks uurimustööks PRIA töötajate hulgas järgmiselt:

- Milline teadmus on PRIA töötajatele oluline?
  - Milliseid olulisi teadmuse kategooriaid võib PRIAs eristada?
  - Milliseid teadmuse kategooriaid peavad oluliseks uued töötajad PRIAs?
  
- Kuidas toimub nii ilmutatud kui ilmutamata teadmuse ülekande PRIAs uue töötaja tulekul?
  - Milliseid kanaleid ja meetodeid kasutavad uued töötajad teadmuse saamiseks?
  - Millised on erinevused teadmuse ülekande kanalite ja meetodite kasutuses võrdluses uute töötajate ning PRIAs aastaid ametis olnud töötajate vahel?
  - Kas PRIA organisatsioonikultuur soosib teadmuse ülekannet?
  - Millised on kohanemiskõrked PRIA uutele töötajatele?

Oma uurimustööd läbi viies lähtun hüpoteesist, et PRIAs ei ole tagatud piisavalt efektiivne teadmuse ülekande protsess kindlustamaks teadmuse järjepidevus organisatsioonis uue töötaja tulekul.

PRIA kui kasvava organisatsiooni töös võib ette tulla probleeme seoses personali arvu suurenemisega ning strateegiate ja tegevusplaanide kohandamisega vastavalt arengutempole. Samas on PRIA noor organisatsioon, mis on loodud aastal 2000 ning tal ei ole nõukogude ajast pärinevat eelkäijat. Organisatsioonikultuuri ja väärtustega seotud probleemid on olnud Eesti suuremates organisatsioonides viimase 15. aasta jooksul päevakorras ning nende lahendamine on nõudnud ka äärmuslikke samme. Avaliku sektori organisatsioonid on eraettevõtetest veelgi aeglasemalt muutuvad ning sissekulunud tavad ja tööprotsessid on visad muutuma.

Mitmeid teadustöid on kirjutatud tuginedes Eesti organisatsioonidest pärinevale materjalile, uurides kultuuri ja töökorralduse muutuseprotsesse taasiseseisvumise järel. Heli Sõber kirjeldab oma magistritöös AS Tallinna Vesi olukorda: “nõukogulikku suhtumist, kus eeldati, et ka mitte millegi tegemise eest peab hüvitatud saama, kritiseerivad eelkõige just ettevõttesse peale erastamist tulnud uued töötajad”. Sellistes organisatsioonides on suured kontrastid ning põrkuvad vana mõtteviis ning kaasaegne avatud suhtumine. Samas teadustöös kirjeldatakse ühte töötajate gruppi järgmiselt: “peamiselt ühe ettevõtte ja pigem nõukogude ajast tuleva riikliku monopoolse ettevõtte töötajad, kelle jaoks konkureerimine tööjõuturul ning turumajanduslik mõtteviis on veel võõrad. /.../ Nõukogude ajast tulevad suuretegevõtted on muutmas küll enam turumajanduslikeks ettevõteteks, kuid lähtuvalt asukohast ja elanikest on siiski nõukogulik suhtumine visa kaduma” (Sõber 2004). Sarnased probleemid ei ole võõrad mitte ainult Eesti eraettevõtetele, vaid ka mitmete asutuste avalikus sektoris. Inga Jagomäe kirjutab oma magistritöös: “Nagu uurimistööst ilmnes, on Majandusministeeriumi kultuur külm ja suletud, domineerib distantseerituse kultuur” (Jagomäe 2001:83).

Minu teiseks hüpoteesiks on, et töötajad näevad PRIAt kui noort ja avatud organisatsiooni, kus organisatsioonikultuur ning väärtused on kaasaegsed ning paindlikud.

## 5.2.1 Meetod

Sotsiaalsete nähtuste, sealhulgas teadmülekande uurimiseks on võimalik kasutada mitmeid meetodikaid. Praktikas on tavapärase kasutada kvalitatiivseid meetodeid, kus uuritakse ühes konkreetses organisatsioonis avalduvaid nähtusi läbi intervjuude, tegevuses osalemise jms. Selleks, et saada vastust töös esitatud uurimisküsimustele, pidasin vajalikuks viia läbi kvalitatiivne uuring PRIA töötajate hulgas.

Uurimuse meetodiks valisin struktureeritud süvaintervjuu. Antud meetodi abil saab mõista, seletada ja tõlgendada PRIA töötajate nägemust organisatsioonis toimuvatest protsessidest ning tuua välja nende olulisemad mõttesuunad ja -mallid. Struktureeritud süvaintervjuu võimaldab ühelt poolt vaatluse alla tuua uurimisküsimustele vastamiseks vajaliku temaatika, teisalt võimaldab meetod käsitleda vastajate arvamusi, hinnanguid ja seisukohti põhjalikumalt, avades erinevaid seoseid. Intervjuude kasutamine on ka kohasem silmas pidades, et kasutatav valim ei olnud suur, vastajate leidmine lihtne ning oli võimalus pühendada enam aega igale neist.

Intervjuude läbiviimiseks töötasin välja küsitluskavad lähtuvalt teoreetilisest materjalist ning varasematest uuringutest. Kuna valmisse kuuluvad PRIA töötajad kahest erinevast grupist (peamiselt uued töötajad, aga ka kogenud töötajad), siis kohandasin küsitluskavad vastavalt mõlemale grupile. Teemadering on seega mõlema küsitluskava puhul sama. Intervjuude küsitluskava koosneb kolmest osast: 1) teadmuse ülekande (ja tööle asumine) 2) tööprotsess 3) organisatsioonikultuur ja kliima (töökeskkonnaga kohandumine) (lisad 1 ja 2). Küsitluskava väljatöötamise käigus tegin kaks proovi-intervjuud, mille läbiviimise järel kohandasin küsitluskava – muutsin teemade ja küsimuste järjekorda ning lisasin täiendavaid küsimusi.

Intervjuudes kogutud andmete töötlemisel kasutasin sisuanalüüsi. Intervjuude analüüsimiseks lõin nende üleskirjutuse põhjal tabelid eraldi alateemade ning uurimisküsimuste kaupa. Tekstiosad on varustatud intervjuu numbriga, et oleks võimalik pöörduda tagasi originaalintervjuu juurde. Tsitaadid on toodud eristuvalt kaldkirjas. Töös

pole toodud intervjuude täistekste, kuna nende avaldamine ei säilitaks vastajate anonüümsust.

Läbiviidavate süvaintervjuude ettevalmistamisel on taustmaterjalina kasutatud 2004. aastal asutuses läbiviidud uuringu tulemusi sisekommunikatsiooni ning töötajate rahulolu kohta. Ka uurimustöö järelduste tegemisel kasutan lisaks minu poolt läbiviidud intervjuudele taustmaterjalina mainitud “Töötajate rahulolu uuringut 2004”.

Uurimustöö taustinformatsiooni hankimiseks olen tutvunud ka PRIA elektroonilise infosüsteemiga, sealhulgas Intranetiga, samuti osalenud PRIA algajate koolitusel ning vestelnud PRIA töötajatega teabe- ja arendusosakonnast ning teistest üksustest.

## 5.2.2 Valim

Viisin läbi 18 intervjuud PRIA töötajatega nii Tartu keskuses kui ka piirkondlikes büroodes. Intervjuud viidi läbi perioodi jooksul veebruar-aprill 2005. 16 intervjuueeritavat on PRIAs uued ning 2 kogenud töötajad. Kuna minu uurimistööd ajendas läbi viima suur tööjõu volavus ning personali arvukuse kasv, millest lähtuvad teadmüülekandega seotud probleemid uutel töötajatel, siis minu intervjuueeritavate põhigrupp koosneb uutest töötajatest. Siinkohal tuleb rõhutada, et tegemist *ei ole* algajate ja ekspertide võrdlusuuringuga. Minu töö põhieesmärgid on seotud uute töötajate arvamus- ja nägemuse kaardistamisega. Kaks kogenud töötajat on võetud valimisse, et saada laiemat vaatepiiri ning teiselaadset nägemust käsitletud teemade lõikes ja pakkuda uute töötajate vastuste kõrvale ka kogenud töötajate mõtteid. Samuti saab välja tuua suuremad ja teravamad erinevused, mis ilmnevad uute ja kogenud töötajate vastustes ning viisis, kuidas PRIAst kõneletakse.

16 intervjuud viisin läbi PRIA **uute töötajatega** – sellesse valimisse kuuluvad *kõik* uued töötajad PRIAs perioodi jooksul veebruar-aprill 2005, olenemata ametikohast, vanusest või varasemast tööstaažist teistes organisatsioonides. Tegemist on niisiis lausvalimiga kindla ajaperioodi jooksul. Uute töötajate töö on olnud aeg PRIAs on intervjuude tegemise



hetkel 2-4 kuud. Uutest töötajatest 9 asusid kohale, kus oli varem eelkäija olnud ning 7 asusid vastloodud ametikohale.

Antud uute töötajate valimi moodustamisel pidasin oluliseks, et töötajad oleksid jõudnud paari kuu jooksul kohaneda tööga ning keskkonnaga ja saanud teatava ülevaate nii tööülesannetest kui PRIA organisatsioonist. Olles töötanud organisatsioonis kauem kui mõned kuud, võib tekkida oht, et uus töötaja unustab esimestel nädalatel kogetud muljed ja tegevused uue töökohaga kohanemisel ning kohanemiskeskused.

Lisaks intervjuueerisin kahte **kogenud töötajat**, kes on PRIAs olnud ligi viis aastat (PRIA loodi aastal 2000). Üks neist on teabe- ja arendusosakonna juhataja, teine on juhtkonna nõunik. Antud valimi moodustamisel pidasin oluliseks töötajate pikka kogemust PRIAs töötamisel (mõlemad vastanutest on tööle tulnud PRIA loomise aastal) ning erialast ja ametipositsioonist lähtuvat teadlikkust kommunikatsiooni ning personalijuhtimise teemadest, mis tihedalt põimuvad antud uurimistöö sisuga. Seega annab nende kahe töötaja nägemuse uurimine võimaluse saada laiahaardelisem ülevaade PRIA kommunikatsioonist ja teadmuse protsessidest – see on oluline taust ning pakub võrdluse võimalust uute töötajate intervjuude analüüsimisel ning järelduste tegemisel.

Intervjuud kestsid keskmiselt 50-80 minutit, kõik intervjuud on lindistatud, andmed on analüüsitud ära kirjade põhjal.

Osakondade lõikes jagunesid vastajad järgmiselt:

Toetuste osakond	6
IT osakond	5
Registrite osakond	2
Siseauditi osakond	1
Toetuste kontrolli osakond	1
Järeldkontrolli osakond	1
Teabe- ja arendusosakond	1
Juhtkond	1

Vastanutest 14 olid naised ja 4 mehed. 17 töötajat olid PRIA keskusest ning üks piirkondlikust keskusest. Intervjueeritavatest 10 olid peaspetsialistid, kolm nõunikud, kaks üksuse juhatajad, kaks vanemspetsialistid ja üks vaneminspektor.

Vastavalt kokkuleppele intervjueeritavatega kasutan uurimustulemuste kirjeldamisel intervjueeritavate tsitaate impersonaalselt. Tsitaatide järel toon välja märkena intervjuu numbri [1]-[18]. Intervjuud number [17] ja [18] on tehtud kogenud töötajatega.

Kuna käesolev uurimistöö kajastab suures osas PRIA uute töötajate nägemust teadmusülekanne protsessidest PRIAs, on võimalik töö tulemuste põhjal koostada teadmusjuhtimise rakendamise tegevuskava uue töötajate tööle asumisel ning tuua välja alateemad, mis vajaksid spetsiifilisemat kirjeldamist ning tähelepanu uute töötajatega tegelemisel.

Uued töötajad näevad PRIAt “värske pilguga”. Ehkki nende ekspertteadmiste tase võib olla madal, panevad nad paremini tähele vigu ja vajakajäämisi korralduslikes küsimustes – nii organisatsiooni kommunikatsioonis, teabevahetusprotsessides, tööprotsessi korraldusküsimustes (tööplaanides) ja muus. Uurimuse üheks eesmärgiks on kaardistada uute töötajate nägemust PRIA võimalikest arengumomentidest.

## 5.3 Uurimistulemused

Alljärgnev osa tööst kirjeldab empiirilise uurimuse tulemusi Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ametis. Selles osas käsitlen teemade kaupa intervjueritud töötajate nägemust PRIAst, analüüsid kolme põhiküsimust: millised on olulised teadmuse kategooriad PRIAs, millised on teadmuse ülekande meetodid ja kanalid ning kas organisatsioonikultuur PRIAs toetab teadmuse ülekande protsesse. Uued töötajad näevad PRIAt avara ja uudse pilguga ning mitmedki nende intervjuudes antud kommentaarid ning soovitused töö paremaks korraldamiseks on märkimisväärsed ja edasist läbikaalumist ning arvessevõtmist väärt.

Samuti vaatlen PRIAt teadmusjuhtimise põhimõtetest lähtuvalt ning püüan välja tuua teadmusprotsesside nõrgad lülid. Viimases osas annan soovitused edasiseks tegevuseks teadmusjuhtimise korraldamisel PRIAs.

### **5.3.1 PRIA töötajate jaoks olulise teadmuse kategooriad**

Teadmusjuhtimise eesmärk on koordineeritult ja teadlikult juhtida seda teadmust, mis on oluline organisatsiooni tulemuslikkuse seisukohalt ning tagab tegevuse efektiivsuse. Vajalik on eristada asjakohast ning väärtuslikku teadmust mittevajalikust, et mitte koormata organisatsiooni liikmeid liigse info ning teadmuse omandamise, haldamisega ning ülekandmisega.

Järgnevas peatükis toon välja ülevaate teadmuse kategooriatest, mis on olulised PRIA töötajatele oma tööülesannete täitmisel. Kuna intervjueritavatest on 16 algajat, kes on PRIAs olnud vaid paar kuud, ning kaks kogenud töötajat, siis ei saa toodud teadmuse kategooriate nimekirja vaadelda lõplikuna kogu PRIA seisukohast lähtuvalt. Antud teadmuse kategooriate jaotus ei pruugi kehtida kõigi PRIA osakondade ja ametikohtade jaoks ühesugusena kogu tähendusliku teadmuse kirjeldamiseks. Kuna enamik vastanutest on uued töötajad, siis on fookus teadmuse kategooriate kirjeldamisel lähtunud algajate tähelepanekutest ja vajadustest.

Samas annab käesolev teadmuse kategooriate nimistu põhjalikuma ülevaate sellest, milline on kõige olulisem teadmus PRIAs edukaks tööle asumiseks ning organisatsiooni keskkonnaga kohandamiseks. Kogenud töötajatega läbiviidud intervjuude analüüs on lisanud täiendust ning laiendanud teadmuse kategooriate ulatust ja sfääri kriitilise teadmuse piiritlemisel, samuti andnud võimalust tuua välja olulisemad erinevused uute ja kogenud töötajate nägemuses olulisest teadmusest.

Kuna erinevatel ametikohtadel on PRIAs vajalik väga erinevasisuline teadmus, siis ei ole võimalik kirjeldada teadmuse kategooriaid väga detailselt. Samas annab järgnev jaotus ülevaate töötaja jaoks kriitilise teadmuse üldkategooriatest, mille vajalikkust tunnetavad töötajad olenemata osakonnast ning ametipostist.

Teadmuste kategooriate määratlemiseks analüüsisin intervjuude tekste, kodeerides tekstilõike, mille sisu on seotud töö tulemuslikkuse, tööga hakkama saamise, tööfunktsiooni täitmisega. Sellest lähtuvalt tõin välja neli suuremat teadmuse kategooriat ning nende alaliigid (joonis 4).



Joonis 4. Kriitilise teadmuse kategooriad PRIAs

## I. Tööülesannete sisuga seotud teadmused

### 1) Teadmused vajaliku teadmuse kategooriatest

Vajadust saada ülevaade vajaliku teadmuse kategooriatest tunnetavad uued töötajad kohe

pärast uuele töökohale asumist. Selleks, et sisseelamise protsess ning uue töö sisuga tutvumine saaks efektiivselt toimida, on esmalt vajalik saada ülevaade erinevatest teadmuse gruppidest. Kogenud töötajate jaoks on töötamiseks vajaliku teadmuse struktuur välja kujunenud ning “halle alasid” on vaid väga spetsiifiliste küsimuste lõikes.

*Kust ma mida võiksin leida, mis mul võiks töös vaja minna? //Kui sa tuled, siis sa ei teagi, mida sa kõike omandama peaksid. [12]*

## 2) Tööspetsiifilised andmed ja info, erialane teadmus

Iga ametikoha puhul PRIAs on tarvilik teatud tööspetsiifiliste andmete ja info kättesaadavus. Selle põhjal kujuneb välja erialane teadmus, mis põhineb intervjuueeritavate arvates suures osas ka koolis saadud haridusel. Enamik vastanutest on omandanud kõrghariduse või selle omandamine on pooleli. Uued töötajad, kes on tulnud PRIAsse tööle teistest ametiasutustest, kus on vajalik sarnase erialavaldkonna tundmine, viitavad varasema kogemuse tähtsusele. Siinkohal peavad oluliseks koolist saadud erialast teadmust eelkõige IT osakonna töötajad. Toetuste osakonna ning toetuste kontrolli osakonna töötajad viitavad töö spetsiifika tundmaõppimisele PRIA kontekstis ning rõhutatakse erialase väljaõppe olulisust lähtuvalt PRIA vajadustest.

*Meie büroos on vaja tehnilisi teadmisi sellest valdkonnast igasugustest asjadest, ehitistest, laevamootoritest. Kui teaks oleks väga hea. Valdkond on väga lai ja väga spetsiifiline //Tunnen puudust, et tehnilisi teadmisi ei ole ja ei ole seda inimest ka, kes teaks ja kelle käest maja seest küsida. [2]*

*Peale väga suure eriteadmiste pagasi, mis on järelkontrolliga seotud, vaja, et kogu aeg käib kaasas üldise haldusmenetluse tundmine. [1]*

Kogenud töötajate puhul tähtsustub erialase teadmuse omandamine veelgi – selle teadmuse olulisust rõhutasid mõlemad intervjuueeritavad, kes olid töötanud PRIAs kauem kui neli aastat. Erialane täiendamine ning areng muutub enam oluliseks, kuna teadmised PRIA organisatsioonist ning töötajaskonnast on põhjalikud ning arenguvõimalust nähakse just erialaste teadmiste avardamises.

*Oluline on teada, kuhu see poliitika nagu liigub, mis sellega seoses PRIA ees seisab ja mis inimesi selleks vaja läheb. //Mingitest kriteeriumitest toetuste jagamisel, sellest ma nii täpselt ei tea.*

*Ikkagi oma erialased teadmised. //Hellega oleme haaratud sellesse gruppi, kes aitab riigikantselei eetika juhil välja töötada programmi eetikakoolituseks. [18]*

### 3) PRIA kui organisatsiooni ülesanded/ PRIA töö väljund

PRIA tegevus hõlmab väga erinevaid valdkondi. Põhitegevuseks on makseagentuurina toimimine – toetuste väljamaksmisega seotud tegevus, mis lähtub Eesti ning Euroopa Liidu seadustest ja määrustest. Lisaks on mitmed tugifunktsioonid, mis hõlmavad näiteks tarkvara arendust, personalitööd, juriidilist nõustamist, suhtekorraldust jne. Uued töötajad rõhutavad, et nende jaoks on väga keeruline saada üldpilti PRIA tegevuse väljunditest. Enamike uute töötajate puhul iseloomustab arusaama PRIA tegevusest üldistus “põllumajandusega tegelev”. Kui oma töölõigu sisu oskavad paar kuud ametis olnud töötajad kirjeldada suhteliselt põhjalikult, siis kogu PRIA tegevusest on ähmane arusaam. Mitmed uued töötajad kirjeldasid PRIAt sõnaga “hoomamatu” või “hõlmamatu”.

*Puudu jäigi nagu see selline üldinfo, see kaust on suhteliselt mõttetu, mille saab esimesel päeval. Telefoninumbrid! – mida niikuinii hakkad vaatama Intrast, siis see on raiskamine ja suurest ettevõttest PRIAst endast on selline vaevalt lehekülge juttu. Seal peaks ikkagi mingit PRIA üldtutvustavat materjali olema rohkem. [13]*

*Niivõrd palju erinevate valdkondade kompotti on raske ette kujutada. [1]*

Palusin intervjuude käigus töötajatel sõnastada PRIA tegevuse eesmärk, töö põhiväljundid. Uute töötajate puhul domineerisid vastustes erinevad võtmesõnad. Enamasti mainiti ära toetuste jagamise kohustus, samas varieerusid laiendused PRIA tööeesmärkide kohta paljuski. Eesmärkide kirjeldamisel oli fookuses kas – PRIA töö täpsus ja kiirus, raha jagamise ja *kontrollimise* korraldamine, *Euroopa Liidu* reeglite järgimine, registrite pidamine ja toetuste jagamine, *info* jagamine, *tootja heaolu* eest seismine, PRIA kui *vahendaja* ministriumite/ Euroopa Liidu komisjonide ja tootjate vahel.

*No ikka et rahade õigesse kohta õigetele inimestele jagamine ja teiselt poolt see kontrollimine. [3]*

*Tootjatele vastavalt Euroopa Liidu reeglitele toetuse maksmine. //peab väga täpselt järgima Euroopa Liidu eeskirju, et mitte eksida ja trahvi saada. [4]*

*Üleüldiselt on ta põllumajandusega tegelev ja peaks andma informatsiooni taotlejatele, põllumeestele //Tegeleb üldiselt ka taotlustega. ...töö ongi nagu siuke kontroll ja //Annab infot, võtab seda ja kontrollib. See peaks olema kokkuvõtlik. [6]*

*Et üks see käsi Euroopa Liidust on siin. [9]*

PRIA arengukavas 2005-2007 on sõnastatud PRIA missioon, kus on kirjeldatud PRIA põhieesmärke ning millistest põhimõtetest lähtutakse, et neid saavutada. Kahe intervjuueritava puhul on tegu töötajatega, kes on ka ise aktiivselt osa võtnud PRIA arengukava väljatöötamisest ning missiooni sõnastamisest.

*Põhimõtteliselt on see meie missioonis kirjas, PRIA ülesanne on aidata kaasa maaelu arengule, jagades Eesti ja Euroopa Liidu toetusi, pidades registreid ja tehes seda seadusekuulekalt ja professionaalselt. Oli vist nii! [17]*

*Seal ongi niimoodi, et tegelikult nagu sellel arengukava arutlusel oli, et seda annab erinevate mätaste otsast vaadata. Kõik saab alguse, et kes on PRIA klient. Kas see on taotleja, kes tahab abi saada //või see on kodanik, kes seda kogu üleval peab ja tarbib. See on nagu see efektiivne nii Euroopa Liidu kui Eesti poolt eraldatava raha ära kasutamine ja põllumehele hästi kiiresti välja maksmine. Et ei oleks nagu Sotsiaalministeeriumis, kus nagu kogu see raha on kaduma läinud ja välja maksmata //ja ka kontroll, et läheks õigetele inimestele see toetus ja et põllumajanduse asi läheks hästi. [18]*

#### 4) Spetsiifiline “keel” PRIAs

Antud teadmuse kategooria – PRIA “keel” hõlmab sõnakasutust ja slängi, mis on omane PRIA töötajatele ning on välja kujunenud erinevatel ajaloolistel põhjustel ja mida iseloomustavad nii üldine ametnikele omane keelekasutus kui ka spetsiifilised ainult PRIA-le omased väljendid ning terminid. Enamik intervjuueritavatest viitas intervjuu käigus sellise spetsiifilise keelkasutuse esinemisele PRIAs ning mitmed mainisid, et kuigi esialgu tundub selline “PRIA keel” väga harjumatu, võõras ning arusaamatu, on sellega võimalik kohaneda. Seega ei ole selle “keele” tundmaõppimine uue töötaja jaoks ületamatu probleem, kuid võib siiski esialgu suuresti segadust tekitada. Seega on organisatsiooni “keel” kergesti omandatav, kuid uue töötaja seisukohast on väga vajalik saada keele “lahti muukimiseks” võti võimalikult kiiresti. Teadmus organisatsiooni



“keele” kohta on kergesti väljendatav ning kirjapandav. Abiks oleks siinkohal näiteks terminite andmebaas.

*Millest nad kogu aeg räägivad? TAKS, sest mul ei olnud paroole, ja siis mingist Aprotest räägiti kogu aeg, aga varem mina ei näinud, kes see on, et kogu aeg räägitakse. Meil on Bugzilla olemas, tõenäoliselt mingi koht, kuhu saad kõik probleemid kirja panna, mina ei ole seda kunagi kasutanud. //Ja siis määrusi ja seadusi nimetatakse ka lühenditega, slängiga. Kohalik keel. [4]*

*Esimesed päevad, kui ma olin, siis koosolekutel räägiti küll eesti keelt, aga aru ma sellest ei saanud. Lühendid, terminid. Nad ei peagi seda pikalt välja rääkima, aga mina kuulasin nagu hiina keelt. [13]*

Ka kogenud töötajad leidsid, et kuna PRIA tegevuste väli on väga lai, ei ole võimalik vallata kõiki termineid ning mõisteid, mis erinevates osakondades kasutusel on.

*See suhtlemisstiil, mina olen sellega nii harjunud, et kõik on omane ja hästi harjunud //Ja kui koosolekul on mingi MARSA, TAKSi ja maks jutt, siis ma alati küsin, kui aru ei saa. Teed selgeks ja järgmine kord ei ole enam hiina keel //oled ise julge [18]*

## 5) Teadmised põllumajanduse valdkonnast

PRIA töötajad on väga mitmesuguse haridusliku taustaga ning on saanud ka töökogemusi väga erinevates organisatsioonides. Intervjueeritud töötajad on suhteliselt noored ning napi töökogemusega; põllumajanduse valdkonnaga on varasematel töökohtadel kokku puutunud vaid kolm vastanutest, põllumajandusliku hariduse on saanud neist neli. Kuna PRIA tegevus on suunatud Eesti maaelu arengule, tunnetavad nii uued kui ka kogenud töötajad vajadust teadmuse järele põllumajanduse valdkonnast. Siinkohal ei tekkinud erinevust struktuuriüksuste lõikes, vajadust sellise teadmuse järgi tundsid ka tugifunktsioone täitvate üksuste töötajad.

*See, mis sisulist poolt puudutab, see oli lihtne, sest ma olen talupidaja haridusega. Vahel põllumehed helistavad, et mis ma ka tean, aga tean küll //ma olen õppinud nii lehma lüpsmist kui viljavahetusplaani tegemist. [17]*

Samas väitsid toetuste, registrite ja toetuste kontrolli osakonna töötajad, et oma töövaldkonna lõikes on vajalik omada ka väga spetsiifilist teadmust põllumajanduse sellest valdkonnast, millega antud struktuuriüksus tegeleb (näiteks teadmised

veterinaariast loomade registri büroos töötades).

*Ma ei olnud kokku puutunud enne põllumajandusega ja minu jaoks oli üllatus, et põllumajandus üldse olemas on. [13]*

*Oma eriala - veterinaaria eriala ilmselt tuleb kasuks. Neil on ikka raskem, kes loomadest midagi ei tea. [11]*

## 6) Tööülesannete sisu

Ehkki tööülesanded on ametijuhendisse kirja pandud, jääb tihti uutele töötajatele osaliselt arusaamatuks tööülesannete sisu. Vastanud, kes viitavad ametijuhendile, toovad välja, et selle põhjal ei ole võimalik saada head ettekujutust ja ülevaadet tööülesannete tegelikust sisust. Ühest küljest on ametijuhendis kirjas liialt palju tegevusi, mida kõiki ei tule täitma hakata, teisalt on tööülesandeid kirjeldatud üldsõnaliselt. Tööülesannete sisu tutvustamist ja täpsustamist oodatakse eelkõige oma otseselt ülemuselt. Uue töötaja jaoks võib arusaamatuks jääda tööjuhendis kasutatud väljendite sisu ning täpsem tähendus.

Kogenud töötajate puhul sarnast probleemi esile ei kerkinud.

*See ei olnud kohane, et öeldi, et loe läbi nüüd, sest ma ei saanud ju midagi aru, ma isegi ei teadnud täpselt mis mu töö sisu on. [2]*

*Võiks nagu rohkem rääkida, mida see amet kujutab; tegelt juba siis kui nagu vestlusele kutsuti, tegelikult võiks nagu intervjuul ja vestlusel sellest rääkida. //Et mis eelised, mis puudused, mida oodatakse. [6]*

Antud teadmuse kategooria lõikes eristus teistest üksustest IT osakond. Seal töötavad vastajad tundsid eriti teravalt, et keeruline on mõista (ka paari kuu möödudes töökohal) mõningate tööülesannete täpsemat sisu ning pidasid selle põhjuseks organisatsioonipoolset ebakonkreetsust tööülesannete kirjeldamisel.

*No see oligi see päris alguses see segane situatsioon, ma ei teadnud, mida minult oodatakse ja ma olin sunnitud ise endale tegevust leidma, ise välja nuputama, mida ma peaksin tegema. See oli seotud sellega, et seal ei olnud varem sellist inimest olnud. //tööjuhend jah, seal oli hästi palju tegevusi kirjas, millest ma hetkel täidan ainult kahte. //Mind hirmutab, et ühel heal päeval küsitakse, millega sa tegelenud oled, et ei ole seda ja seda teinud. Aga vist ei peagi korraga kõike tegema. [9]*

*Vast sellised lairaamid olid selged. //No jah, vahest tuleb ülesandeid juurde või mõni jääb vähemaks või mõni tuleb juurde. Erinevad ülesanded. [10]*

## 7) Arusaam tööülesannete piiridest

Eelmise teadmuse kategooriaga väga tihedalt on seotud arusaam tööülesannete piiridest – mis kuulub töötaja ülesannete hulka ja mis mitte. Ühest küljest on vajalik teada oma töö täpseid eesmärke ning teisest küljest tuleb mõista, milliseid tegevusi nende eesmärkide saavutamiseks peab antud ametikoha täitja tegema ning milline on ühisosa ja kokkupuude teiste ametnike tööga. Kuna PRIAs on tekkinud juurde palju uusi ametikohti, siis on täpselt välja kujunemata ja defineerimata ka piirid ja kokkupuutepunktid ametikohtade vahel. Tööülesannete piire ei ole vajalik tingimata defineerida ametijuhendis, vaid pigem üksuse juhi poolt paika seada tööjaotus ja tööde ühisosa kirjeldus võimalikult detailsel tasemel.

Mitu uut töötajat vastloodud ametikohtadel leidsid, et nad on teinud ka ülesandeid, mis ei ole otseselt nende ametijuhendist lähtuvalt määratud.

*Tähendab töö piiridest alles ma sain mingi kolme kuu pärast teada. //koolis pead kõike tegema, aga siin on kindel ülesanne, IT alal ei tee noh arvuti parandamisest viiruste otsimiseni. Ma ei pea ise installima, kuigi ma oskan seda. //Jäi nagu väheseks see töö seletamine, algul öeldakse, et teed seda tööd, aga siis hiljem üritatakse kaela lükata tegelt palju rohkem. [6]*

*No see oligi see päris alguses see segane situatsioon, ma ei teadnud, mida minult oodatakse ja ma olin sunnitud ise endale tegevust leidma ise, ise välja nuputama, mida ma peaksin tegema. [9]*

Teadmus tööülesannete piiridest on hästi kättesaadav olnud ametikohtade puhul, kus tuleb täita rutiinsemat laadi tööülesandeid.

*Mida vaja on teha, see on küllaltki täpselt määratletud, mida ma sisestan, mida ma teen. Ka see, et kui palju tähemärke ja mida ma teen. [7]*

Kui mitmed uued töötajad pidasid probleemiks tööülesannete liialt laialivalguvat defineerimist ning sellest lähtuvat “hägust ala” nende töö sisu piiritlemisel, siis mõlemad kogunud töötajad pidasid oluliseks, et neil oleks teatav “mänguruum” oma tööülesannete

täitmisel ning nende töö sisu ei oleks liialt kitsalt raamistatud. Kuna intervjuueeritud PRIA kauaaegsetest töötajatest üks on osakonnajuhataja ning teine juhtkonna nõunik, siis on raske hinnata, kas sarnane muster töö piiritlemise ranguse nägemisest on laiendatav ka teistele kogunud töötajatele PRIAs. Tõenäoliselt lähtub vajadus laiema tegutsemisruumi ja “mänguruumi” järele pigem juhtiva ametipositsiooni iseloomust.

*Ütleme niimoodi, et osakonna juhatajal on suht keeruline tööülesanded täpsel defineerida //ta ei pea olema nagu spetsialist ja spetsialisti ülesanded //põhiline, et töö läheks edasi ja et juhtida seda voogu //need ülesanded on mul just nii täpselt defineeritud, et mul oleks ruumi tegutseda. [18]*

## 8) Vastutusala ja volitused

Teadmus oma vastutusala ja volituste piiridest on samuti väga tihedalt seotud kahe eelneva teadmuse kategooriaga – tööülesannete sisu piiride mõistmisega. Uute töötajate puhul on nende kolme teadmuse grupi puhul tegemist väga olulise teadmuse väljaga. Nad näevad sellise teadmuse ülekannet esmatähtsana ning kogevad väiksemaidki puudujääke antud teadmuse kategooriates teravalt. Kui uus töötaja näiteks ei mõista organisatsiooni keelt või tal puuduvad mingid spetsiifilised teadmised põllumajanduse valdkonnast, siis sellised puudujäägid ei takista töötamise kulgu suurel määral. Samas kui eelmainitud kolme olulise teadmuse kategooria piires on puudujääke, siis võib see segadusse viia ja suuresti takistada tööga kohanemise protsessi ning ka algaja ebaõnnestumised ja apsud on kergemad tulema.

Vastutusala ja volituste piiride hägususe probleem kerkib esile eelkõige IT osakonna mitmetel uutel ametikohtadel.

*Vastutusala ja volitused on olnud lahtine. Projektijuhil peaks paberite järgi igast õigused olema. [14]*

*Mul otseselt ei ole öeldud, milline on minu vastutusala. //aga oma volitusi ma küll kuidagi ületada ei saa. Ma ei näe seda võimalustki. Arvutisüsteemis kõik on paroolidega piiratud. [4]*

Kogunud töötajate puhul vastutusala ja volituste piiride tunnetamist probleemina ei nähta.

*See, mis puudutab meediatööd, on täpselt arusaadavad //aga kuna ma teen ka seda, mis ei ole*

*ametijuhendis, //siis töö käigus tuleb kokku leppida, kust läheb piir, mis on siis minu ülesanne ja mis kellegi teise ülesanne. [17]*

*Minu jaoks küll, ma tean mille eest ma vastutan, mis on mu kohustused ja mu õigused. Need on täpsed ja arusaadavad ikka. [18]*

## 9) Teadmus riigiametnikuks olemisest (ametnikuna töötamise eripärad)

Teadmus riigiametnikuks olemisest puudutab nii seadustest lähtuvaid täpseid ettekirjutusi kui ka käitumisviise ja norme, mida ametnikel on tavaks järgida. Mõnes riigiasutuses varem töötanud uued töötajad mainivad varasemat kogemust hea baasina, mis on aidanud ka PRIA töös kohaneda, kuna nõ. ametnikuna käitumist ei ole vaja enam õppida. Eraettevõttest või otse koolist tulnud töötajad leiavad, et ametnikuna töötamise reegleid nad endale varem ei teadvustanud ning nendega tutvumine ja kohanemine võtab aega.

*Võib-olla see on ametniku enda asi, aga siukseid nagu seadustest või asjadest ei räägita, et mis õigused või kohustused on ametnikul. Räägiti küll ülevaatlilikult personalibüroos, aga vähe. Või võiks kajastada seda kuskil Intras näiteks. See on põhikoht, kus inimesed käivad. [6]*

*Noh üks asi oligi see, et tutvumine riigitöoga, et mis tähendab olla riigiametnik ja mis mitte. //Just see kellaajast kellaajani ja muu selline. [8]*

## 10) Keeleoskus

Vajaduse keelteoskuse järele tõid välja ligi pooled vastajatest. Eelkõige peetakse vajalikuks inglise keele oskust, kuna regulatsioon ning mitmed vajalikud dokumendid on tihti inglisekeelsed. Mainiti ka vajadust vene keele mõistmise järele. Paaril korral rõhutati korrektse eesti keele oskuse vajadust, seda eelkõige kirjaliku suhtluse tasandil.

Keeleoskus on vajalik nii võõrkeelsete dokumentidega tutvumiseks kui ka klientide ning välispartneritega suhtlemiseks.

*Ikkagi peab keeli teadma. Vene keelt, inglise keelt. Kui on eesti keelde tõlgitud seadused määrused, siis kohati ei ole need tõlked nõnda head, et on kasulikum ja mugavam üle lugeda inglise keeles. [5]*

## 11) Tööga seotud dokumendid

Antud kategooria puudutab teadmust selle kohta, millised on tööga seotud dokumendid, kuidas neist aru saada ning mil viisil need töösse puutuvad. Seega ei piisa vaid juurdepääsu tagamisest vajalikele dokumentidele. Uue töötaja puhul tekivad raskused seoste leidmisel erinevate dokumentide ja tööülesannete vahel ning samuti arusaamisel sõnavarast. Mitu uut töötajat mainis ka, et ei julge ja ei taha pidevalt teisi töötajaid oma küsimustega segada.

*Intras on meil segapudru //ma pidin ise kõik tuhnima, mitmest erinevast kohast vaatama. Et selline pakett anti sulle laua peale, et loe läbi ja hakka tööle. Segaseks jäi. [15]*

*Kui [eelmine ülemus] läks minema, nüüd on kõik upakil. Minulgi läks tema töö ülevõtmiseks suur aeg ja ei saanud aru. Dokumentatsioon on puudu. [6]*

## 12) Seadused, määrused

Töötajad eelkõige PRIA põhifunktsioone täitvatest osakondades pidasid vajalikuks omada ülevaadet erinevatest seadustest ja määrustest. Samuti on vajalik seaduste lugemise oskus, et kiiresti ja selgelt aru saada seadustesse kirjapandust.

*Seadustega peab siin kurssi ennast viima, need muutuvad, määrused ja seadused. [3]*

*Kasuks tuleb see ka, kui seaduste lugemisega varem on kogemusi. See tuleb kasuks, et aru saada sõnastusest ja pikkadest lausetest. [4]*

## **II. Teadmus tööprotsessidest**

### 1) Oma tööloiguga seotud tööprotsess (oma osalus PRIA tööprotsessis)

Antud teadmuse kategooria on tihedalt seotud arusaamisega tööülesannete sisust. Teadmus oma tööloiguga seotud tööprotsessist hõlmab ülevaadet tööülesannete täitmise kulust ja järgnevusest üksteisele. Oluliseks faktoriks tööprotsessist ülevaate saamisel on toetuste maksmise üheaastane periood – enne aasta möödumist ei teki terviklikku ettekujutust

tööprotsessi osadest ja nendega seotud ülesannetest.

*Aga kindlasti ma ei tea kogu seda oma tööd, mida ma tegema hakkam. Mulle tundub, et siin on aastane periood, et aasta pärast siis ma olen kõik need ülesanded läbi teinud, et lihtsalt hooajaliselt käivad need asjad. //Tööülesanded on meil kõigil kirjas, et mis nad niimoodi rangelt on. Aga noh tegelikult seal seda ei ole, millega täpselt tegelema tuleb hakata. Et nii spetsiifiline see juhend ei ole. //Aga samas ma arvan, et küllaltki hea aaimdus saab olema juba suve lõpupoole, et kui pool aastat on möödas, et kui taotluste vastuvõtmine ja sisestamine on möödas. [4]*

*Ütleme jah, üks asi oli, et nad olid paberil kirjas, see ametialane... mis iganes, aga teine asi on see, kui sa igapäevatoös näed, mis nende punktide alla käib. Ametitjuhendis on üldiselt, aga need omakorda kooruvad väiksemateks. //Kui vähe oled olnud, siis ei tea, mis nüüd tulema hakkab. [12]*

IT osakonna uued töötajad eristuvad oma vastuste poolest tööprotsessi arusaadavuse ning selguse kohta. Nende arvates on tööprotsess teadmata, kuna tööülesannete täpne sisu on sõnastamata ning ülemuste nägemus tööjaotusest üksuse töötajate vahel on hägune.

*Tööprotsess algusest lõpuni küll algul teada ei ole. //Tööprotsess nagu, kindlasti on teistel mõnedel tööprotsessid olemas, vastuvõtjatel näiteks. [14]*

*Täpselt tööjuhiseid, ikkagi täpsem metoodika võiks olla nagu välja töötatud. Kui seda üldse ei ole, siis on raske. Kui saaks mingi paketi pabereid, et loe läbi ja saad teada, mis täpselt on. Uue töötaja mapp oli ainult üks osa. Ja ehk oleks seda vaja täiendada. [15]*

Uutest töötajatest on omandanud hea ülevaate kogu oma tööloiguga seotud tööprotsessist nendel ametikohtadel töötavad inimesed, kelle töö sisu on rutiinsem ning samad tööülesanded korduvad tihti. Toetuste kontrolliga seotud üksused eristuvad seetõttu, et kontrolli protseduurid on väga täpselt paika pandud ning rutiinse kontrolli puhul korduvad samad tööprotsessi osad pidevalt.

*Defineeritud või protseduurides jah, kõik on paika pandud täpselt kellega, kuna ja kuidas. Praktiliselt on siis ka tööprotsess teada. Kui tuleb töökäsk ja siis võtad vastava käsiraamatu ja siis selle järgi täidad kuni lõpuni. [8]*

Kui algajad kirjeldasid pigem tööprotsessi üksikuid osiseid, siis kogemustega töötajad andsid süstemaatilise ja ülevaatlilise kirjelduse oma tööprotsessist ning viitasid oma tööprotsessi kirjeldades selle seotusele PRIA üldise töökorraldusega.

## 2) PRIA tööprotsessid ja protseduurid üldiselt

Nii uued kui kogenud töötajad näevad vajadust omada teadmust PRIA tööprotsessidest ja protseduuridest erinevates struktuuriüksustes. PRIA struktuuriüksuste sõltuvust üksteisest hinnati suureks.

*Kasulik on omada eelinfot, et õigesti küsida, kuna tegu on spetsiifiliste küsimustega. Juhtumeid on võrdlemisi palju olnud, üldistusi on raske teha; aga üldküsimused tulevad aeglasemalt, sest ei ole täpselt teada, kes võiks vastata ja võib-olla ei julgeta vastata teinekord, kardetakse vigu teha. [1]*

Makseagentuuri põhifunktsioone täitvate osakondade (toetuste, toetuste kontrolli ja finantsosakond) tööd reguleerivate seaduste ja määruste põhjal on väljatöötatud tööprotseduurid PRIAs. Kuna PRIA läbivad tööprotsessid on keerukad ning hõlmavad väga paljude struktuuriüksuste panust, on uutel töötajatel väga raske mõista PRIA tööprotsesse laiemalt ning saada ülevaadet erinevate struktuuriüksuste omavahelistest seostest ning töö sisust teistes üksustes. Teadmus tööprotsessidest on raskesti komplekteeritav erineva kirjaliku materjali alusel, mis on kättesaadav PRIA dokumentidest, Intranetist, andmebaasidest. PRIA tööprotsesside kulg vajab suulisel teel selgitamist ja loogiliste seoste väljatoomist.

*Minu enda tööprotsess on teada, aga ei ole antud ülevaadet, mida teised teevad ja kuhu see mu tööprotsess siis läheb, et tööprodukt läheb ja mis edasi saab. Võib tekkida selline olukord, et mina teen oma töö ära ja see jääb kuskile rippuma. Ma pean kogu aeg uurima, et kuhu. //Et ma peaksin nagu jälgima kogu aeg seda, et see protsess jõuaks kogu aeg lõpuni ja ei jääks kuskile toppama. [2]*

*Ettevõtte on ikkagi hullult suur ja tegeleb nii paljude asjadega. //Ma arvan, et mul põhimõtteliselt teadmised töökoha jaoks, enamus sellest erialast, mis juhtkond ootab, on mul olemas. Mul on puudu ainult PRIA spetsiifika. [13]*

Protseduurid ja juhendid vajavad lähtuvalt seadusemuudatustest uuendamist ning muutmist. Tööprotsessist arusaamist raskendavad ka muutuvad ja veel kinnitamata protseduurid ja reeglid. Samuti tekitab probleeme nõ. "hallide alade" tekkimine, kus struktuuriüksuste vahel tekib arusaamatusi tööülesannete jagamisel.

*Mida ma panen tähele on see, et osakonnad ja bürood – neil on oma välja töötatud iseenda poolt*



*mingid protseduurid ja need ei ole majas nagu ühtsed. Ühe sama spetsiifikaga osakonnad nende protseduurid peaksid olema ühtsed ja haakuma teiste osakondade ja büroode protseduuridega, et nad ei läheks vastuollu. Selline tunne on, et põlve otsas on valmis nikerdanud ja ei ole laiemat pilku olnud. Ise tehakse endale protseduurid ja seda pannakse kirja, mis neile meeldib. //ja ka see, need protseduurid need on nagu väga jäigad ja neist tuleb väga kinni pidada, isegi kui need lähevad seadusega vastuollu. //ei ole nagu sisulist auditit tehtud neile, formaalselt on tegelt audit tehtud. [2]*

*Sest vahel on nii, et iga osakond tegeleb nende ülesannetega, mis on täpselt nende osakonna ülesanded //vahel juhtub niimoodi, et jäävad hallid alad sinna vahele, et kumbki ei tunnista, et see on nende ala, nende pädevus. //et ei oleks kattuvusi, et sama tööd teeb kaks eri osakonda. [17]*

### 3) Töötulemuste talletamine

Teadmus töötulemuste talletamisest on vajalik kogu tööprotsessi tervikust lähtuvalt. Mida täpsemalt on määratletud uue töötaja tööülesanded, seda selgemini on arusaadav ka töötulemuste talletamise kohustus ja kord. Samas näevad töötajad ka vajadust töötulemuste talletamise korda muuta, uuendada protseduuridesse kirja pandud korda. Teatud töötulemuste lõikes on kohustused nende talletamiseks ja pikaajaliseks hoidmiseks seadustest lähtuvad.

*Ikka see protseduuriliselt siis kirjas, nii hästi või halvasti //lühiajal hakkame neid [protseduure] täiendama. Kõik, mis sa teed, on ära fikseeritud ja paberi järgi. [12]*

*Programm talletab selle, kui palju tähemärke on päevas tehtud kellelgi. Nagu ma aru saan //varem maksti selle järgi preemiaid. Ma olen siin nii vähe töötanud, need on kuulujutu tasandil. See oli nende tähemärkide pealt. Ma sain nendest tähemärkidest suht hilja teada. [7]*

Kogenud töötajad näevad vajadust oma töötulemusi talletada mitte ainult nõutava aruandluse jaoks, vaid ka selleks, et vajadusel oleks võimalik tehtud töö ülevaadete juurde tagasi pöörduda. Probleemi nähakse ajapuuduses, kuna töötulemustega seotud teadmuse talletamine ei ole PRIAs prioriteediks seatud ega laiemalt töötajaskonna seas teadvustatud.

*Töö tulemuste talletamine //see on ju lisaag //aga kui pärast on vaja meelde tuletada või ülevaade anda, siis on maru hea, kui on fikseeritud. Mina olen algusest peale pidanud tabelit, kus on kõik välja läinud artiklid ja pressiteated //ja need intervjuud, kus ta siis on olnud eetris //selle*

*põhjal on hea teha statistikat. //Ja siin on ka see probleem, et kui läheb mõni ära, kes on oluline //siis kuna seda teadmust ei ole analüüsitud ja jagatud, siis see teadmus lahkub selle töötajaga //tuleks teha seminar, kus seda teadmust jagada //et kogu see teadmus ei jaluta temaga minema. [17]*

Uute töötajate jaoks on vajalik teadmus ka sellest, kust otsida eelnevalt talletatud töötulemusi/ kodifitseeritud teadmust, samuti kuidas enda tööprodukti talletada, et see oleks teistele kättesaadav ja arusaadav. Uued töötajad tunnetavad vajadust võimaluse järele eelkäija või sarnasel ametikohal töötava inimese tööprotsessi osade ning ametikohaga seotud “ajalooga” tutvuda. Samuti annaks töötulemuste järjepidev talletamine võimaluse pöörduda tagasi juba läbitöötatud probleemilahenduste juurde, ühe või teise otsuse tegemise põhjuste juurde.

*Tegelikult on nii, et ma pean ise seda rohkem küsima. //et kuhu ma selle töötulemuse pean panema või kas ma pean ta kuskile veel salvestama, et see on tulnud isegi ka juhuslikult välja. [2]*

Probleemi nähakse selles, et erinevate osakondade ja büroode lõikes ei ole ühtset töötulemuste talletamise korda. Iga büroo saab sisse seada oma reeglid ning kogu organisatsioonis kehtivad juhised on liiga üldised ning hõlmavad reegleid vaid teatud tüüpi teadmuse talletamise kohta.

*Mingid reeglid on, aga kõigil on oma arusaam. Me praegu töötame projektijuhtide jaoks meetodikat, aga see võiks kõigile olla mingi. Et see meie oma oleks alapunkt sellele. //Iga inimene peab praegu ise, aga peaks olema juhised, juhtnõõrid. [15]*

*Tegelikult ei selgitatud [töötulemuste talletamise korda]. Seda me arutame siitamaani, [oma töö] raames. Igapähele on meil oma kord ja reeglistik. Samamoodi on teistel PRIA töötajatel. On vanker keskel ja seda tirivad kõik oma suunas. Sisekorraeskirjades peaks olema mingid juhised. [14]*

#### 4) Aruandlus, aruandluse kanalid, meetodid

Enamasti kirjeldavad töötajad aruandlust PRIAs tagasisidestatud protsessina oma otsese ülemusega ning kaastöötajate vahel. Töötajad ei tunnetata, et aruandluse teostamiseks oleks PRIAs rangeid reegleid kehtestatud. Aruandluse meetoditena tuuakse välja: suulisel teel (otsesele ülemusele); e-maili teel (ülemusele või teistele juhatajatele, kaastöötajatele); koosolekutel suuliselt (oma kaastöötajatele ja ülemusele). Samas tõi üks vastanutest välja,

et hea oleks enam aru anda ning sellest lähtuvalt ka rohkem tagasisidet saada.

*Koosolekutel küsitakse, millega tegeled, kui kaugele oled jõudnud. Rohkem nagu siukest aruandmist pole senini olnud. //See ei olegi nagu aruandmine. [9]*

*Aga ma ei ole aru saanud, et ma peaksin aru andma. Kui ma olen midagi ära teinud, mida nagu ta [otsene ülemus] ootab tagasi, siis ma selle toimetan temale. Kas meili teel või paberkanalil. //Ma ei ole pidanud väga põhjalikult aru andma, millega ma tegelen. Aga tore oleks, kui peaks rohkem andma aru. Siis tuleks seda tagasisidet ka rohkem. [3]*

Kirjaliku aruandluse kohustust märgitakse eelkõige seoses väljastpoolt PRIAt tulevate korraldustega (eelkõige Euroopa Liidu nõuetest lähtuvalt; samuti Põllumajandusministeeriumi soovil). Kirjaliku aruandluse kohustus sõltub ka ametikohast, näiteks on siseauditi ning toetuste kontrolli osakonna puhul vajalik koostada suures osas aruandlus just kirjalikult.

*Meie osakond esitab palju aruandeid. Siseauditi aruanded, need lähevad neile, keda siseaudit on puudutanud. [13]*

*Aruandlus regulaarne on paika pandud, käib kirjalikke kanaleid pidi, kvartaalselt suurem aruandlus. Süsteem on paindlik, et kohe kui eriline olukord tuleb, tuleb aru anda. [1]*

Suur osa ametikohtadest PRIAs on seotud andmebaasidega töötamisega. Andmebaasid võimaldavad teha eraldi väljavõtteid iga ametniku tegevuse kohta andmete töötlemisel. Sellise võimaluse olemasolu täidab kontrolli funktsiooni tööülesannete täitmise üle.

*Seda ma ei oska öelda, kas seda keegi kontrollib ka pidevalt, et kes mida teeb ja kui palju ja kuidas ja mis ja kontrollib seda arvutist. [11]*

Ka kogunud töötajad PRIAs toovad välja suulise aruandluse tähtsuse ning peavad seda parimaks viisiks üksteisele oma tööprotsessist ja -tulemustest teada anda. Kui uute töötajate puhul on peamiseks isikuks, kellele aru antakse, otsene ülemus, siis mõlemad kogunud töötajad pidasid olulisemaks aruandlust laiemale ringile, keda nende töö tulemus võiks huvitada.

## 5) Otsustusprotsess PRIAs

Uued töötajad näevad PRIA otsustusprotsesse “suure ametiasutuse” otsustushierarhia kontekstis. Algajad töötajad oskavad kirjeldada seda, kellele nad alluvad ja kuidas on suhted ülemuse ja alluvatega oma struktuuriüksuse sees. Kogenud töötajad näevad PRIA osalust otsustusprotsessis riigi tasandil – millises osas ja mis teemadel saab PRIA kaasa rääkida maaelu puudutavate otsuste tegemisel. Kogenud töötajatel on detailsem arusaam vastastikustest põhjus-tagajärg suhetest, mis on vajalik otsuste vastuvõtmiseks (kelle tegevusest millised otsused sõltuvad). Samuti kirjeldavad kogenud töötajad täpsemalt oma osa PRIA-siseses otsustusprotsessis.

*No siin peaks alustama sellest, et PRIA on rakendusamet. Et mis toetused tulevad, see otsustatakse kõrgemal pool ära ja PRIAga käib läbirääkimine, mis ajal need saab ära teha //kui tuleb ikka 19000 taotlust, siis sellel ajal ei saa teisi toetusi vastu võtta //Määruste ettevalmistamise eest hoolitseb ministeerium, aga rakendamine käib PRIAga käsikäes //aga jah, ja siis PRIA siseselt tuleb protseduurid koostada, kuidas taotluste menetlemine täpselt välja näeb. //Minu osalus, mina näen, et avalikkussuhted või PR on tugifunktsioon, mille ülesanne on toetada asutuse tegevust //kui määrused on selged, siis hakkab minu töö //minu otsustada, mis kanaleid kasutada, mis sihtgrupid, kuidas seda planeerida, kuna see info sinna suunata. [17]*

Uued töötajad näevad oma osalust konkreetsete otsuste ettevalmistamises. Üldiselt on enamik intervjueeritavatest rahul oma osalusega otsuste vastuvõtmise protsessis ning leiavad, et kui neil on midagi öelda, siis neid kuulatakse ära ning võimalusel võetakse ka ettepanekud arvesse. Kuna vastajatest vaid kaks olid struktuuriüksuse juhid, siis enamik intervjueeritavatest kirjeldas oma rolli otsuste vastuvõtmisel toetava ja jälgiva osapoolena.

*Lõpliku formaalse ametliku kinnituse annab juhataja. Ja siis läheb edasi juhtkonda, olenevalt kas on probleem või mitte. //See on tavaline haldusmenetluse reeglistik. [1]*

## 6) Tehnoloogiliste vahendite kasutamine

Antud teadmuse kategooria raames toodi välja kaks põhielementi – infotehnoloogiliste vahendite kasutamine ning telefoni kasutamine.

## A. Infotehnoloogiliste vahendite kasutamine

Peaaegu kõik vastanutest tõid välja, et arvutialased teadmised on vähemalt tavakasutaja tasemel PRIA töös hädavajalikud.

*No kindlasti peab kontoriprogramme oskama kasutada, lihtsalt tavalisel tasemel, Internetist peab oskama seadusi, määrusi leida. [4]*

Kuna PRIA kasutab väga palju tarkvara, mis on välja töötatud PRIA erivajadusi arvestades, siis on uute töötajate jaoks esmalt vajalik selgeks saada, mida ja kuidas on võimalik teha kasutatava tarkvaraga, milleks see on loodud ning millised on kasutajaõigused temal ja ka kaastöötajatel.

*Mis ma alguses tundsin tegelikult, et arvutiprogrammi suhtes oleks hea olnud, kui oleks alguses ülevaate sellest saanud. Aga siis ma istusin teisele arvuti kõrvale ja vaatasin, mis ta teeb seal. //Neid spetsiifilisi takse vaatasin ikka teiste kõrvalt, algul ei julgenud puutuda, et äkki keeran mingi käki kokku. [3]*

Kasutatavad programmid on tihti probleemide allikaks, kuna tarkvara uuendatakse pidevalt vastavalt regulatsioonidele ning ühest küljest tekib probleeme seoses tarkvara uute versioonide arendamisega, teisalt aga töötajate väljaõppega uute versioonide kasutamisel.

*No meie alal on üldse programmid üks suur naljanumber, probleeme on väga palju. //Meil oli IT alaselts probleemid ja sellest sõltuvalt tuli välja, et me ei teinud piisavalt suurt kisa iga jumala päev. //See oli küll, et kui ülevalt poolt hakati mõistma probleemi tõsidust, siis hakati meid süüdistama, et miks meie ei tõstnud lärmi. See tundus ülekohtusena. //See oli siis koostööst programmi töötajatega. [12]*

Enamik töötajatest mainis, et on *Helpdeskist* abi palunud ning seda ka saanud. *Helpdeskist* saadava abiga on kõik vastanutest rahul, ka mainiti, et tõsisema probleemi puhul saab abi kiiresti ja operatiivselt.

*Päeva jooksul ikka tullaakse, kui on tõsisem probleem, siis ikka hommikul tulevad. [7]*

Abi vajadust IT vahendite kasutamisel tunnistasid ka mõlemad kogenud töötajad.

*Oi ma olen nii nõrk selles, ma üldse ei oska seda. Aeg-ajalt ITst käivad siin õpetamas. //Arne käis õpetas, kuidas mälupulgaga tuleb toimida. Eile käisid õpetasid, kuidas läpakaga tuleb toimida. Tegelikult ma olen täitsa õppimisvõimeline. [17]*

*Ma olen siuke friik, kellele meeldib uusi asju näppida //ma saan nende printerite ja läpakatega hakkama. Ja kui ei saa, siis meil on asjalik Helpdesk. [18]*

## B. Telefoni kasutamine

Uute töötajate seas toodi välja ka raskused telefoni kasutama õppimisel, eelkõige kõnede suunamise osas. PRIAs on sisenumbrite süsteem nii lauatelefonidel kui ka mobiiltelefonidel ning võimalik on suunata kõik kõned teistele töötajatele, samuti suunata vastuvõetud kõne edasi kaastöötajale.

*Peaks selle telefoni suunamise esimestel kordadel õpetama. Võiks olla siuke tegelt reeglid kirjas, et inimene tuleb tööle, et siis minu arust on ka esiteks tuleohutus, mis peaks tutvustama [6]*

### 7) Teadmus sellest, kuidas lahendada probleeme

Antud teadmuse kategooria hõlmab teadmust sellest, kuidas leida kiiresti lahendus kerkinud probleemsituatsioonidele, kellelt paluda abi, milliseid tööprotsessi osi mõjutab üleskerkinud probleemne situatsioon ja millised on võimalikud lahendused. Antud teadmus kujuneb kontekstispetsiifiliselt ning töökogemuse roll on selles suur.

*Pigem tulevad ette sellised keerulised probleemid, millele tuleb lahendus leida. Ja enamasti on see lahendus leitud, pead kokku pandud ja //neid ebaõnnestumisi pole nii palju. Kui jääda passiivseks, siis neid on palju, aga kui aktiivselt otsida lahendust, siis väljapääsmatuid olukordi ei ole. [17]*

## III. Teadmus organisatsioonist

### 1) Organisatsiooni struktuur ja struktuuriüksuste põhirollid

Ehkki organisatsiooni põhistruktuuri skeem antakse uutele töötajatele esimesel päeval koos uue töötaja kaustaga, ei orienteeru ka paar kuud PRIAs töötanud inimesed

organisatsiooni struktuuris ning üksuste põhiülesannetes. Parem ülevaade on nendel töötajatel, kelle ametikohast lähtuv spetsiifika nõuab tihedat suhtlemist paljude struktuuriüksustega (näiteks projektijuhid).

*Mul ikkagi meenub sellest esimestest nädalatest see, et tekkis kerge hirm, et kuidas ma suudan hõlmata ja hallata ja haarata kogu seda organisatsiooni. Kui ma siia kandideerisin tööle, ma ei osanud seda nagu ette näha. [5]*

*Neid osakondi on nii palju, et ma ei orienteeru. [9]*

## 2) Ülevaade hoonetest, struktuuriüksuste füüsiline paiknemine

Saada teadmused hoonetest ja struktuuriüksuste paiknemisest on oluline uutele töötajatele esimeste nädalate jooksul. Paar töötajat tunnistab, et ei orienteeru hästi majades ka pärast paarikuust sisseelamisperioodi.

*Jah, büroo juhatajaga kõndisime mööda maja, meelde mitte midagi muidugi ei jäänud. Nagu üldpilt või mulje tekkis küll midagi. Võibolla see oleks võinud olla natuke põhjalikum. [3]*

## 3) Infovahetuse reeglid

Teadmus infovahetuse reeglitest on vajalik ülevaate saamiseks nii majasisese kui -välise kommunikatsiooni lõikes. Uute töötajate puhul on teadmised kommunikatsiooni reeglitest ja tavadest lünklikud; teatud reeglitest on ettekujutus ja ülevaade olemas. Mitmed teavad viidata sisekorraeeskirjades märgitud infovahetuse reeglitele.

Näiteks infovahetuse reeglid seostuvad paljudele uutele töötajatele eelkõige ajakirjandusega suhtlemise reeglitega, mitmed oskavad kirjeldada ajakirjanikega suhtlemise korda ning oma volitusi selles.

*Ajakirjanduse poole pealt küll, et kuidas on, et ikkagi peaks pressinõuniku poolt läbi käima //ja mul oli ka üks konkreetne juhtum, kus ajakirjanik pöördus ja kuna ma seda teadsin, siis pöördusin kohe pressinõuniku poole ja varasema kogemuse põhjal oskasin seda uurida ja küsida. No olen varem töötanud ka sellistes asutustes. [5]*

*On päevakorras olnud, et kui ajakirjanik helistab, siis tuleb edasi suunata. Me spetsialistina ei ole ju adekvaatsed. [11]*

Arusaam infovahetuse reeglitest erineb suuresti struktuuriüksuste lõikes. Infovahetuse kord on enamasti selge ja arusaadav büroo- või osakonnasiseselt, samas võib erandina välja tuua IT osakonna, kus toodi probleemina välja infovahetuse kaootilisus nii majasiseselt kui väljapoole maja.

*Ei selgitanud keegi mitte midagi, kui aus olla. On palju siukest puudujääke. Ei tea, kas inimesed ei taha omavahel suhelda või... on nagu telefonid olemas. Võiks populaarseks muuta seda MSN-i. //See on infovahetamisel palju kiiremini, kui näiteks Outlook. Töölalast infovahetust, siis võib öelda, et PRIAs on see aeglane. //Infovahetus just võiks nagu olla paremini organiseeritud ma arvan. Näiteks kui mõni inimene on läinud, siis ei tea, kes teda asendab. [6]*

*Noh ma ei tea, kas [infovahetuse] reegleid minu meelest nagu ei ole. Ei oska siia nagu midagi öelda. [9]*

Uutel töötajatel, kes on varasemalt riigiasutuses töötanud, on kergem kohaneda PRIA infovahetuse tavadega, kuna teatav eelteadmine ja kogemus sellest on juba olemas. Ka kõige lihtsamad reeglid (näiteks telefonile ja kirjadele vastamise kord) vajavad tutvustamist.

*Ainult olen pidanud selgeks tegema PRIA sisese ja PRIAst välja mineva suhtluse eripärad ja mis vahepeal on muutunud, vahepeal ei olnud avalikus teenistuses. //Noh, kui sotsiaalseks minna, sinatamisest alates kuni e-mailideni välja, et see oli ikka väga mitteformaalne. Ja see tundus ikka väga harjumatu alguses. Avaliku teenistuse üks tunnus on olla traditsiooniliselt läbivalt formaalne. [1]*

#### 4) Sisereeglid

Teadmus sisereeglitest hõlmab peamiselt PRIA sisekorra eeskirjades kirjapandud reegleid sellest, kuidas ühe või teise situatsiooni puhul organisatsioonis käituda tuleb. Sisekorra eeskirjad on nii uutele kui vanadele töötajatele arusaadavad ja üldiselt tuttavad ning leitavad kas Intraneti vahendusel või uue töötaja kausta vahelt. Enamik uusi töötajaid on lugenud sisekorra eeskirja ning teavad selle sisu üldjoontes, samas pöörduvad aeg-ajalt seda taas lugema, kui tekib konkreetseid küsimusi.

*Olen lugenud neid sisekorra eeskirju, et dokumente ei tohi jätta koridori peale ja, et telefonikõnedele mis infot ma tohin välja anda ja, et umbkaudu olen tuttav küll. Et ise olen*



*põhiliselt uurinud. [4]*

*Ja loomulikult siseeeskirju, need on mul sahtlis ja neid ma loen neid aeg-ajalt kui mul tekib küsimusi. [2]*

## 5) "Kirjutamata reeglid"

Teadmus kirjutamata reeglitest hõlmab viise, kuidas ametlikult reglementeerimata situatsioonides PRIAs käitutakse – kuidas omavahel suheldakse, riietutakse, lõunal käiakse, sünnipäevi peetakse, millised tegevused on kontoris aktsepteeritud jne. PRIAs on Intranetis sõnastatud organisatsioonikultuuri "kirjutamata reeglid", mida on igal töötajal võimalik üle lugeda, kui selleks tekib vajadus. Peaaegu kõikide uute töötajate arvates on meeldiv, et selline info on Intranetist kättesaadav.

*Ja muidugi see majasisesed reeglid, kuidas inimesed omavahel suhtlevad, see on küll mitteametlik dokument, aga päris palju abi on sellest. See on vajalik asi. [4]*

*Ja mis mulle väga meeldis, et kirjutamata reeglid olid kirja pandud. Et ei olnud pikemalt vaja mõelda, et kuidas ma nüüd peaks käituma, et kuidas kombeks on. [9]*

*Minu arust on igale tööle asujale antud mapp kaasa, nii et kodus võid lugeda enne magama minekut. //Kõige rohkem meeldis mulle see riietumise punkt. Kui sobivat ei ole, siis otsene ülemus peab diskreetse vestluse (naerab). [7]*

Kõik uued töötajad mainisid PRIA sisesuhtluse eripärana, et kõiki kaastöötajaid sinatatakse, ka juhtkonda ning vanemaid inimesi. Selle traditsiooni suhtes on vastakaid arvamusi – mõned peavad seda meeldivaks ning suhtlemisbarjääri vähendavaks, teised aga leiavad, et kohe esimesest päevast väga mitteformaalselt ning semulikult kõigiga suhelda on nende viisakusreeglitega vastuolus.

*Just see sinatamise asi, ma ei ole küll kokku puutunud juhtkonnaga näiteks, aga see tundub natuke võõras mulle, natuke ebamugavust tekitav. [2]*

Teiseks tõid uued töötajad ootamatu ja omapärase kombena välja, et PRIA majas ringi liikudes teretatakse kõiki kaastöötajaid, hoolimata sellest, kas temaga on varem kokkupuudet olnud või kas üksteise nimegi teatakse. Samuti leiti, et sünnipäevade

meelespidamine ja tähistamine osakonna kaastöötajatega on eriline ja meeldiv.

*Võib-olla naljakas oli see, et kõik teretavad kogu aeg. Positiivselt naljakas. //Siis nagu meeldivad traditsioonid on sünnipäeva külastamine, kui sa ikka tead inimest, siis ikka viiakse lilleõis. See on meeldiv. [12]*

*Ootamatu oligi sünnipäevad ikkagi. IT osakonnast kõik peetakse meeles, kogu IT osakonna siseselt peetakse meeles. [14]*

Samuti leiti, et kirjutamata reeglite iseloomu suunab PRIA personali keskmine vanus. Sellest lähtuvalt on töötajaskond nooruslik ja suhtlemisviis vähem ametlik. Siiski ühe vastaja poolt toodi välja konfliktide allikana vanade ja noorte töötajate vastandumine.

*Aga ma arvan, et see on tänu sellele, et see keskmine vanus on siin ikka väga väga madal. Kui oled teisi reegleid näinud, siis on ikka alguses võõras. Kippusin teietama kõiki ja sain märkusi vasakult paremalt. [1]*

*See majade asi ka, et uus maja on ikka teisel pool ja vana on ikka omal pool. Ja nagu ei tunnegi, et oleks ühes majas. //Kohe hakkas silma, et noored inimesed on siin ikkagi. Mis silma kohe hakkas, et noored hoiavad kokku ja vanad kokku. //Noored ja vanad – kasvõi sellel tasandil tekib, et sa tahad olla kiire ja teha õigeks ajaks ja ikkagi töö hulk ei vähene, kuigi sa isa annad maksimumi. Ikkagi see tööjaotus //see on konflikte põhjustanud ka ja just noorte ja vanade vahel. [7]*

Kogenud töötajate jaoks on PRIA kirjutamata reeglid nii tuttavlikud ja igapäevased, et ei osata välja tuua PRIA eripära kirjutamata reeglite osas.

*Ma tean, et kunagi on kirja pandud mingid kirjutamata reeglid, aga ma ei ole neid lugenud. //Ei oskagi öelda, mille poolest nad teistest organisatsioonidest eristavad PRIAt. [17]*

*Ma teiste organisatsioonidega võrrelda ei oska, mul teadlik elu on selle organisatsiooniga seotud.[18]*

## 6) Teadmuse saamise meetodid ja kanalid ning nende kasutamise viisid

Organisatsiooni tundmise kontekstis võib veel rääkida teadmusest, mis puudutab vajaliku teadmuse saamise meetodeid ja kanaleid ning nende kasutamise viise. Uutel töötajatel kerkib igapäevatoos pidevalt küsimus, kust saada kätte juba varasemalt talletatud teadmust ja kellelt saada fikseerimata/ kodifitseerimata teadmust organisatsioonis.

Täpsemalt analüüsin kasutatavate meetodite ja kanalite iseloomu ning kasutamist järgmises peatükis.

*X-teega läks küll väga kaua, kuni selle allikani jõudsime. [14]*

#### **IV. Teadmus võimalikest teadmuse- ja infoallikatest**

##### 1) Teadmus teiste teadmuse kohta (tööspetsiifilise info ja teadmuse allikad)

Eelkõige näevad uued töötajad vajadust teada oma lähema meeskonna liikmete teadmuse kohta – kellelt mida küsida, millistel ametikohtadel asuvad pika PRIAs töötamise kogemusega inimesed. Kuna PRIAs töötab ligi 350 inimest, siis on keeruline kõikide nendega tuttavaks saada ning nende teadmise ulatusest ülevaadet omada. Aastaid PRIAs ameteis olnud töötajad omavad paremat ülevaadet inimeste teadmistest ning nende tööülesannetest. Lahenduseks oleks teadmuskaardi loomine, kus oleks töötajatel võimalik leida teemade lõikes võimalik abistaja.

*Minu puhul ongi oluline leida erinevaid allikaid osata //Kõik ei saa peas olla. [17]*

*Näiteks et raamatupidamisbüroo, siis suunad küsimuse tervele büroole, siis nad ise vaatavad, kes vastab. //Aga alguses ikkagi pöördud grupi poole. [15]*

##### 2) Võtmeisikud

Kui eelnev teadmuse kategooria on oluline üldise ülevaate saamiseks töötajaskonnast, siis teadmus võtmeisikute kohta on seotud põhiliste tööprotsessi osade seostamisega kindla võtmeisikuga. Uute töötajate puhul on vajalik teada, kellel on valmidus ja teadmus teda pidevalt abistada, suunata ja nõu pakkuda.

*Põhimõtteliselt ikkagi inimene oli olemas, et kellelt küsida. Keegi ikka aitas. Läksin, et ma ei tea midagi ja //ikka läksin kohe oma paber näpus. [7]*

*Võib-olla just see maja ja inimestega tutvumine, et see võiks olla niimoodi, et paari päeva pärast uuesti näidata, siis oleks lihtsam seoseid tekitada. Et esimesel päeval ei olegi väga palju abi, kui kõik oma tööga seotud inimesed läbi käia. [4]*

### 3) Teadmus kaastöötajate omaduste ja võimete kohta

Antud teadmuse kategooria tõuseb esile PRIAs pika töökogemuse saanud töötajate ning juhtival positsioonil olevate vastanute intervjuudes. Juhid ning personalitööga seotud töötajad tunnevad vajadust teada, kes millise tööülesande täitmiseks kõige enam sobib ning millistest inimestest panna kokku üks või teine meeskond konkreetsete tööülesannete lahendamiseks. Samuti hõlmab antud kategooria teadmust selle kohta, kes “õlitab rattaid” ja aitab asjad tehtud saada.

### 4) Teadmus välispartnerite kohta

Sarnaselt teadmusele võtmeisikute kohta organisatsiooni sees on vajalik teadmus võtmeisikutest ja partnerorganisatsioonidest väljaspool PRIAt. Kuna uued töötajad, kes on PRIAs olnud paar kuud, ei ole väga palju välispartnerite ja klientidega suhelnud, siis ei tunne nad ka erilisi puudujääke ega vajakajäämisi teadmuse osas, mis puudutab välissuhtlust, majaväliseid võtmeisikuid, välispartneritega seotud probleeme ja välissuhtlusega seotud tavasid.

Kogenud PRIA töötajate puhul on majavälised võtmeisikud mainitud teiste infoallikate seas võrdselt olulisena majasiseste infoallikatega. Kogenud intervjuueeritavate jaoks ei ole eristunud ühte väga olulist võtmeisikut, pigem on neid palju ning erinevatest organisatsioonidest. Sellist järeldust ei saa siiski automaatselt pidada kogu PRIA kogenud töötajaskonda iseloomustavaks, kuna intervjuueeritud kogenud töötajad suhtlevad palju välispartneritega lähtuvalt oma töö spetsiifikast.

### 5) Teadmus juhtkonnast, otsuste tegijatest

Uute töötajate jaoks on enamasti oluline üks otsuste tegija – otsene ülemus. Kogenud töötajad tajuvad vajadust teada erinevate tasandite otsuste tegijaid enam, kui algajad töötajad.

PRIAs toimus 11-18.04.2005 esimene “Üldkoolitus algajale”, millest võisid osa võtta kõik töötajad, kes pidasid seda vajalikuks. Edasisel sarnaste koolituste korraldamisel võib silmas pidada eelpool toodud vajaliku teadmuse kategooriate jaotust ning koolituse teemade ettevalmistamisel nendest lähtuda. Uue töötaja juhendamisel on siiski vajalik töö tutvustamisel lähtuda konkreetse ametikoha nõudmistest, seega ei saa koolitusel anda kogu vajalikku infot antud kategooriate kohta korraga kõigile töötajatele.

### 5.3.2 Teadmuse ülekande meetodid ja kanalid

#### I. Teadmuse ülekande meetodid PRIAs

Uurimuse käigus selgus, et PRIA töötajad kasutavad uue teadmuse omandamiseks väga mitmeid erinevaid meetodeid. Järgnevalt toon välja intervjuude analüüsi käigus selgunud kuus olulisemat teadmuse omandamise meetodit ning analüüsin nende meetodite kasutamise sagedust uute ning kogunud töötajate hulgas, samuti lähtuvalt osakondade ning ametikohtade eripärast.

##### 1) Igapäevasuhtlus kaastöötajatega, sotsiaalse võrgustiku loomine

Nii uute kui kogunud töötajate puhul on teadmuse omandamiseks väga olulisel kohal igapäevane suhtlemine kaastöötajatega, seda eelkõige ilmutamata teadmuse ülekande seisukohalt. Eelkõige toimib sarnane teadmuse vahetamise meetod struktuuriüksuse siseselt, seega enamasti enda büroo siseselt. Uued töötajad peavad seda kõige operatiivsemaks viisiks, kuidas oma küsimustele vastus saada. Suures osas puudutavad uute töötajate küsimused teemasid, millele teavad vastust enamik kogenumaid töötajaid. Samuti kasutatakse teadmiste hankimisel “sissekäidud radasid”, seega on tõenäoline, et sama abistaja juurde pöörduakse üha uuesti, hoolimata küsimuse sisust.

Samuti rõhutavad uued töötajad enese initsiatiivi ja küsimisjulguse väga suurt olulisust töösse sisseelamisel. Struktuuriüksuste vahel tihti selline meetod ei toimi, kuna igapäevane näost näkku suhtlemine sõltub suuresti töötaja asukohast – ilma tungiva vajaduseta ei minda mööda maja “rändama”.

*Mulle meeldib ikkagi näost näkku, ma ei pea ootama, ma saan vastuse kohe ja konkreetse. [7]*

Antud meetodi kasutamistiheduse lõikes erineb teistest IT osakond, kus mõned uued töötajad mainivad vähest suhtlust ka büroosiseselt ning leiavad, et see on suureks “miinuseks” töökeskkonnale.

*Teistes osakondades on see näost näkku suhtlemine ilmselt rohkem, aga meil ei kasutata... jah pigem meie ruumi omapära mulle tundub. [9]*

Töötajate rahulolu küsitlusest (viidi läbi PRIAs 2004. aasta lõpus) selgus, et kõige rohkem segab töötamiseks vajalike sõnumite levimisel töötajaid puudulik omavaheline suhtlemine struktuuriüksuste vahel. Selline tendents ilmneb ka käesolevas uuringus ning eriti teravalt uute töötajate puhul.

## 2) Koostöö mentoriga/ tugiisikuga, kokkupuude eelkäijaga

Antud meetod on kasutuses eelkõige uute töötajate puhul. Uutest töötajatest mainis enamik, et neil on üks-kaks inimest, kes abistavad neid erinevates tööalastes küsimustes. Enamasti on tegemist otsese ülemusega, kolmel vastanutest on tugiisikuks kaastöötaja, kes tegutseb samal ametikohal, ning kahel vastanutest on olnud toetajaks eelkäija ametikohal. Mõlemad vastajad, kes on oma eelkäijaga kokku puutunud, on nendevahelist koostööd ning saadud teadmust hinnanud väga väärtuslikuks.

*Ütlen väga suured tänud oma kaastöötajale, kes on väga hea õpetaja ja kontrollib mu asjad üle. Tänu temale, et ta on nii tugev ja tubli inimene, siis ei ole midagi valesti läinud. [8]*

*[Kaastöötajale (nimi)] olen öelnud, et kuula, mis ma räägin, et kui sa kuuled, et ma midagi hakkamapansu panema, et siis kohe ütle. Üldiselt ma küsin ka, aga parem on ikkagi, et ma võtan telefonitoru ja otse. Aga kui ma lasen teistel kogu aeg toru tõsta, siis ma ei õpigi midagi. [3]*

Ka suhetes tugiisiku/ juhendajaga rõhutavad uued töötajad enda initsiatiivi küsimuste esitamisel ja suhtlemisel.

*Mina olen selline hästi palju küsija. Küsija suu pihta ei lööda. Mina olen selline. Küsida ikka tuleb. Vahel olen isegi liiga palju küsinud. Tegelt on mul oma inimesed välja kujunenud, kellelt ma küsin. Ja need on need, kes on ruumiliselt kõige lähemal. Ja üks kellel on kõige rohkem töökogemust. [7]*

## 3) Meeskonnatöö, grupitöö

Meeskonnatöö olulisus ilmneb eelkõige uue teadmuse loomisel, ühiste arusaamade kujundamisel ning ilmutamata teadmuse ülekandmisel meeskonnaliikmete vahel. Uued töötajad, kes peavad oluliseks meeskonnatöös osalemist, rõhutavad enese initsiatiivi

tähtsust meeskonda sulandumisel. Enamik intervjueeritavatest mainis, et nad on väga suhtlemisaltid ning julged ja lähtuvad põhimõttest “küsija suu pihta ei lööda”. Meeskonnatööd peavad möödapääsmatuks nii uued kui kogenud töötajad, et täita PRIA-le pandud ülesandeid. Samas on mõni vastaja leidnud, et koos töötamist saaks veelgi efektiivsemalt korraldada.

Meeskonnad, mille liikmeks end enamasti arvatakse, on struktuuriüksuse sisesed. Näiteks räägivad enamik uutest töötajatest koostööst oma bürookaaslastega. Osaletakse büroosisestel aruteludel ja koosolekutel.

*See organisatoorne sõltuvus positiivses mõttes on siin olemas ja päris olulisel kohal, ma arvan nii vähemalt. Selline süsteemne sõltuvus just. [1]*

*Büroosisestest aruteludest võtavad kõik osa. Sellist väga tähtsat rolli mul küll ei ole, et ma pean kohustuslikus korras koosolekul või mingil suurel osalema. Juhataja on kaasa võtnud, et kõrvalt kuulata. [3]*

Kogenud töötajad näevad meeskonnatöö pakutavaid võimalusi väga laiahaardelistena. Ühest küljest võimaldab meeskonnatöö arendustegevust täide viia, oma tegemistest ja töötulemustest aru anda, teisest küljest aitab luua ühiseid väärtusi ja “meie”-tunnet.

*Esiteks koosolekud on meeskonnatöö, teiseks igast projektid mis käivad, see on meeskonnatöö //ja see motivatsiooni asi mis käib, see on ka meeskonnatöö //PRIA-l on nihukesed ülesanded, et ükski inimene üksi ära teha ei saa. Tingimata on vaja meeskonda taha //Meil on nagu see üsna hästi juurdunud koosolekute süsteem. Seal saab üsna palju infot ja saab omapoolset infot ka kätte. Et kes seal ei ole võiks protokolle lugeda. //miinuspoole pealt on võib-olla see, et mõnikord juhtub nii, et nendele koosolekutele ei kaasata kõiki osapooli //sealt tulvead lüngad ja tulekahju kustutamise asi. [18]*

Meeskonnatöö osakaalu näevad väga suurena nii PRIA põhi- kui tugifunktsioone täitvate osakondade töötajad. Eriti tähtsaks peavad koos töötamist IT osakonna töötajad, kuigi neid peetakse tihti “omaette nokitsejateks”.

*No ilma meeskonnatöötä IT-d nagu ei saa, eriti programmeerimises. Et nagu selles suhtes meeskonnatööd on ikka küll. [9]*

Piirkondlikust keskusest pärit vastaja arvates on meeskonnaks oma piirkonna töötajad,



side keskuse töömeeskondadega on nõrk.

*Koosolekuid meil pole olnud, seminare ei, see koolitus oli, ei ole seminare. Arutelusid ei ole olnud. [8]*

#### 4) Teadmuspagasi täienemine läbi töökogemuse ning pideva analüüsi

Samas kui uued töötajad kurdavad töökogemuste vähesuse üle PRIAs, rõhutavad mitmeid aastaid PRIAs töötanud ametnikud oma kogemuse väärtuslikkust. Kuna kogemust ei ole võimalik ühelt inimeselt teisele üle kanda, siis on kogemuste omandamine aeganõudev ning pikaajaline protsess. Intervjuudes rõhutatakse töökogemuse omandamist just PRIA keskkonnas; teistes organisatsioonides saadud kogemus on küll osalt kasutatav, kuid PRIAs saadud kogemused on esmatähtsad.

*Teadmiste ja praktiliste kogemuste puudumine annab ka tunda kogu aeg. Esimesed kolm nädalat ma olin täitsa nullis. Ma olin 15 tööpäeva lugenud asju ja mitte midagi aru ei saanud. [1]*

*Loomulikult oleks kõvasti kasu olnud, kui oleks olnud kogemusi, nii nagu ma täiesti tühjale kohale tulin ja keegi ei osanud midagi edasi anda mulle. Ma ennem IT alal ei töötanud. [9]*

Kuna mitmed uued töötajad on otse koolist tulnud või omavad väga lühiajalist töökogemust, siis rõhutavad nad vajadust osata seostada koolitarkus töökogemusega ning sellest pidevalt õppida.

*Siin on nagu praktika hoopis teine, ise arened nagu. Tuleb näiteks mingi viga, et mida ei saa õppida, sest arvitid on etteaimamatud, eriti noorel inimesel tuleb see alles kogemusega. [6]*

#### 5) Formaalse hariduse omandamine

Enamik vastanutest tõi välja teadmuse omandamise meetodina koolihariduse omandamise. 17 vastanut on käinud või käivad hetkel kõrgkoolis. Eriti hindavad koolihariduse tähtsust IT osakonna töötajad.

*Kindlasti ikkagi kool, kõige olulisem. [5]*

*Oma erialased teadmised olen saanud siis ise õppides, külastades koolitusi ja loenguid, täiendavalt magistriõpe ülikoolis erialane. [18]*

## 6) Kontaktid ja suhtlemine partneritega väljastpoolt PRIAt

Koostööd välispartneritega peavad eelkõige oluliseks kogenud töötajad, samas kui uutel töötajatel on kontakte väljastpoolt maja vähe. Samas viitavad nad, et tõenäoliselt hakkavad tulevikus rohkem välispartneritega ja klientidega suhtlema.

*On vaja ekspertarvamusi väljastpoolt. //nii juriidiline, majanduslik kui ka tehniline pool. //Kõik info peaks tulema maja seest, aga see on nagu võimatu, sest siin puuduvad vastavad spetsialistid //mul ei ole mõtet ju küsida midagi spetsiifilist kui ma tean, et siin ei ole sellist spetsialisti ja ma ei saa toetuda tema arvamusele. [2]*

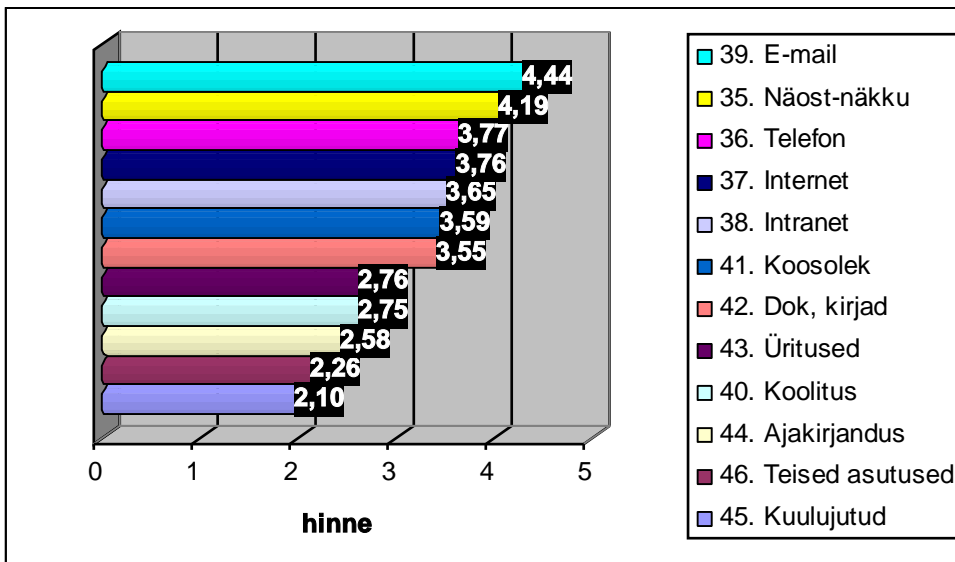
*Minul otseselt teiste organisatsioonidega ei ole kokkupuudet. Mõnikord saadetakse mulle kahtlasi telefonikõnesid, millega peaks teised tegelema. [6]*

Intervjuudes on mainitud järgmiseid välispartnereid: kliendid (organisatsioonide esindajad, eraisikud, FIEd, näiteks Eesti Hobusekasvatajate Liit, koolid, lasteaiad, omavalitsused, kontrollitavad), Põllumajandusministeerium (Piimakomitee), Taimetodangu Inspeksioon, eurostruktuurid, ajakirjandus, Jõudluskontrolli Keskus, veterinaarid, kliinikud, tarkvaaraarenduse ettevõtted (Cell Network, Aprote, Regio, Scott), audiitorfirmad, Maksu- ja Tolliamet, Rahandusministeerium, Veterinaar- ja Toiduamet, veterinaaria laboratoorium, trükikoda, Soome riigiasutus TIKE, Keskkonnaministeerium, Taimse Materjali Kontrolli Keskus, kõik riigiasutused, Põllumajandus-Kaubanduskoda, Talupidajate Keskliit, Põllumajandustootjate Keskliit.

## **II. Teadmuse ülekande kanalid**

Intervjuudest lähtuvalt toon välja teadmuse ülekande kanalid PRIAs. Analüüsin nende kasutustihedust uute töötajate ning kogenud töötajate hulgas, samuti osakondade lõikes.

Võrdluseks toon joonisel välja PRIA töötajate rahulolu küsitluse tulemused informatsioonikanalite lõikes järgmises tabelis (Töötajate rahulolu küsitlus 2004). Töötajate rahulolu uuringu käigus selgus, et kõige sagedamini mainiti infokanalina e-maili, seejärel näost-näkkude suhtlust ning telefoni.



Joonis 5. Töölase informatsiooni allikad (kasutus keskmise hinde järgi: 1=üldse mitte; 5=väga sageli) (Töötajate rahulolu küsitlus 2004).

Käesoleva uurimuse käigus tehtud intervjuude põhjal võib teadmuse saamise kanalitena välja tuua:

1) Kaastöötajad, võtmeisikud

Uute töötajate puhul on esmaseks teadmuse allikaks võtmeisikud ja juhendajad, seejärel ülejäänud kaastöötajad (enamasti bürookaaslased). See kanal on kõige operatiivsem, uuele töötajale vähem koormav; algajad saavad enamasti ammendava vastuse või juhised edasise kanali otsimiseks töökaaslaste käest. Uued töötajad leiavad, et nende pidev küsimine segab kohati kaastöötajate tööd ning nad ei julge alati kohe küsimustega teiste poole pöörduda.

*No otsene suhtlemine on ikka kõige efektiivsem, saab kohe küsida ja vastuse ka kohe. [16]*

*Iga küsimusega ei tahtnud teisi kiusata. [3]*

*Oma tööküsimustes on ka, //et kui kolleegidega siin ei saa, siis saab [otseselt ülemuselt] küsida ja. Et need lähemad asjad on teada, pole nagu kaugemalt vaja olnud küsida eriti midagi. [11]*

Võtmekanalitest on kõige enam välja toodud järgmised inimesed ja struktuuriüksused (olulisemad eespool):

- Otsene ülemus
- Bürookaaslased
- Personalibüroo (Helle ja Anne)
- Haldusosakond (Rein)
- Majandusbüroo (Ahto ja Sven)
- Juriidiline osakond
- ISB (Birgit, Eva, Rena)
- Osakonnakaaslased
- Määratud juhendaja (bürookaaslane)
- *Helpdesk*
- IT osakond
- Teiste büroode juhatajad

Enamik uutest töötajatest peavad oma põhiliseks infoallikaks otsest ülemust. Töötajad, kelle töö on rutiinsemat laadi ning tööülesannete iseloom ei nõua pidevat teadmuspagasi täiendamist, peavad enamasti esmaallikaks pigem ühte büroo- või osakonnakaaslast, kes on PRIAs kauem töötanud. IT osakonnas ei eristu otsene ülemus põhilise teadmuse saamise kanalina. IT osakonnas mainitakse esmastena enam elektroonilisi kanaleid.

*Üks võtmeisik lahkus, kes oli hästi suur abi. No mina ei tea, ülemus äkki [on võtmeisik]. Peaks nagu olema. Vahepeal on, vahepeal ei ole. Nagu neil ülemustel on, suht kiire. Kui iseennast ei aita, siis abi ei saa. //Büroo juhatajad on üldiselt, kuna ma niivõrd erinevate osakondadega kokku puutun, siis üldiselt on büroojuhatajad. [6]*

PRIAs kauem töötanud vastanute puhul on võtmeisikute ring laiem ning inimesed, kellelt olulist teadmust hangitakse, on nii PRIA seest kui väljastpoolt.

*Mõned asjad on sellised, mis nüüd tuleb välja, et spetsialistid tulevad ütlevad, et selline asi, et viimasel ajal on palju küsitud ühe või teise teema kohta //siis mõtleme läbi, kas on mõtet teha pressiteade või televisioonis rääkida või Maalehes kirjutada //siis ma räägin selle lehe toimetajaga. See on nüüd see, kus see info tuleb PRIA seest, on vaja välja saata. [17]*

## 2) Internet

Internet on uute töötajate jaoks kaastöötajate kõrval suure tähtsusega kanal. Internetti peetakse enamasti seaduste ja määruste ning teiste ametlike dokumentide hankimisel kõige olulisemaks kanaliks. Samas on Internetist vajaliku info otsimine algajatele aeganõudev, kuna vastuste leidmine nõuab teadmist võimalikest vastuste allikatest ning otsingusõnade määratlemise täpsust.

*Internetist otsimiseks läheb natuke aega, et õige asi üles leida. Tuleb väga palju pahna ka. [9]*

*Suur osa tuleb Internetist, sealt saab ju kõik kätte, kõik seadused saab sealt kätte. [2]*

## 3) Intranet

Intranet on samuti uute töötajate jaoks kanalina olulisel kohal; Intranetist saadakse enamasti andmeid teiste töötajate ja tööruumide kohta, loetakse sisekorra eeskirju, organisatsiooni “kirjutamata reegleid”, samuti mõningaid üksikuid dokumente, Intraneti kaudu minnakse ka teistesse infosüsteemidesse. Siiski kasutavad uued töötajad suhteliselt väikest osa kogu Intranetis pakutavast. PRIAs on käesoleval aastal kavas Intraneti ülesehitust ja sisu uuendada.

*Ja arvuti kaudu muidugi, oma osakonna kaustad //No siis PRIA Intra ka, siit saab nagu nende üldiste personaliasjade kaudu saab päris palju teada ja inimestega saab tutvuda selle positsioneerimise süsteemi järgi, saab aimduse. [4]*

*Intrast ka, kõige rohkem ma lähen oma süsteemi sealtkaudu. Samuti vaatan, keda ei ole majas antud päeval. Telefonid sealt. Siis kellel on sünnipäevad, puhkused. Dokumentide vormid, just see katseaja lõpu vestlus, sealt tutvusin näidisvormiga. Registritesse lähen ka sealtkaudu, loomade registrisse. [12]*

## 4) E-mail (Outlook kanalina)

Outlooki kasutavad uued töötajad ainult kirjavahetuseks ning ruumide broneerimiseks, vaid kolm intervjuueeritavatest kasutavad ka teisi Outlooki funktsioone (näiteks kalender, koosolekute kokkuleppimine, hääletus jne).

*Inboxis siin info liigub, ma pole varem nii töötanud sellises kohas, see oli meeldiv üllatus selles mõttes, et selline asi toimib. Et mitte nii, et kogu aeg keegi saadab mingeid pabereid. [11]*

*[Outlooki] jah õudsalt palju kasutatakse. Meie osakonnas, võibolla teised osakonnad ei tunne neid IT-tehnilisi vahendeid. IT osakonnas palju kasutatakse, kuna seal saab ka hääletusi ja asju teha. [6]*

Kirjavahetus Outlooki kaudu on eriti oluline piirkondlike büroode jaoks. Samas on PRIAs veel palju arenguruumi Outlooki kasutama õppimisel grupitöö tarkvarana. IT osakond on selles heaks eeskujuks. Samas on liigne infotehnoloogiliste vahendite kasutamine IT osakonnas jätnud tahaplaanile silmast silma suhtlemise.

*Minul oli harjumatu see, et suhtlemine ainult Interneti kaudu käib, mitte päris ainult, aga põhiliselt. Mulle see otsekontakt nagu istub rohkem. [9]*

*Jooksvalt ma ikkagi kasutan väga palju maili, sellest jääb jälg maha. Messengeri kasutan ka. [14]*

E-mail on kanalina suhteliselt ebaoperatiivne ning enamasti ei leia uus töötaja e-maili teel oma küsimusele piisavalt kiiresti vastust. Uue töötaja jaoks on oluline saada jooksvatele küsimustele vastuseid kiiresti.

*E-mailindus on ebakindel operatiivsuse suhtes. Ei pruugi vastust saada õigeaks ajaks üldse. [1]*

## 5) Koosolekud

Koosolekud kui olulise teadmuse saamise kanali tõid esmatähtsana välja kogunud PRIA töötajad.

*Mis puudutab põllumajandust, siis see info on kättesaadav Intras memode kujul, koosolekutel //ka otsesed ülemused, kes annavad töökirjelduse, need on olulised //Meil on nagu see üsna hästi juurdunud koosolekute süsteem. Sealt saab üsna palju infot ja saab omapoolset infot ka kätte. Et kes seal ei ole, võiks protokolle lugeda. Üleüldine teisipäeval ja siis oma osakondade oma //miinuspoole pealt on võib-olla see, et mõnikord juhtub nii, et nendele koosolekutele ei kaasata kõiki vajalikke osapooli //sealt tulvead lüngad ja tulekahju kustutamise asi. [18]*

Uute töötajate puhul ei peetud koosolekuid nii tähtsateks kui näost-näku suhtlust ning kirjalikest kanalitest tulevat infot. Uued töötajad tunnevad end koosolekutel esialgu

pigem vaatelejatena.

## 6) Ametlikud dokumendid

Ametlikest dokumentidest mainitakse eelkõige protseduure, määrusi ja seadusi. Dokumentidega tutvumist alustasid uued töötajad kohe esimestel päevadel, kuid mitmed neist väitsid, et mitmete nädalate jooksul ei ole need dokumendid lõpuni arusaadavad ning töö sisuga seotud teadmised saadakse paljuski teistest kanalitest.

*Kolleegidelt, nendest materjalidest, mis mulle paberil anti. Seal vaatasin arvutiprogrammide kohta ja //iga küsimusega ei tahtnud teisi kiusata. [3]*

*Juhendid ja asjad ja mingisugused on ju ka olemas. [11]*

## 7) Telefon

Uued töötajad kasutavad telefoni kanalina vähe. Telefonisuhtlust tuleb enam ette teiste büroodega kontakteerumisel, kui bürood asuvad majas üksteisest kaugel.

*Oleneb kellega. Teiste büroodega ennem on ikka telefon. [16]*

*Käib ikka näost näkku. Maili teel ka mõnevõrra. Telefoni teel vahest. Teiste büroodega. [3]*

## 8) MSN Messenger

MSN Messengeri mainisid tööalase info ja teadmuse hankimise kanalina 4 vastanut. MSNi kasutajad leidsid, et sellel kanalil on teiste ees oma eelised ning PRIAs võiks seda grupitöö tarkvarana ka laiemalt kasutada.

*MSNi ma kasutan ka, sest seal saab ka kolmanda inimese vestlusesse haarata, et seda võib siis grupitöö tarkvaraks ka pidada. See on eriti hea ministeeriumiga arutamisel //MSNis on näha, kui ta arvuti taga on. [17]*

*Võiks populaarseks muuta seda MSNi. //See on infovahetamisel palju kiirem, kui näiteks Outlook. [6]*

## 9) Koolitus

Uutest töötajatest ei olnud intervjuude läbiviimise hetkel koolitustel käinud 11 intervjuueeritavat ning vastavalt 5 olid käinud. PRIAs ei ole tavaks katseajal töötajaid koolitada. Uued töötajad on teadlikud ning mõistvad personalipoliitika suhtes, mis puudutab uute töötajate koolitamist.

Intervjuude läbiviimise viimasel nädalal toimus PRIAs esimene “Üldkoolitus algajale”. Uued töötajad nendivad, et esialgne koolitus PRIAst ülevaate saamiseks on tingimata vajalik.

*Jaa, koolitused on olnud minul 3 korda, suuremad koolitused. Rääkimata töökoosolekutest, millel on hariv iseloom. //ametite vahel koostöö hakkab toimuma – mind on saadetud maksuameti koolitusele, kus nad oma töötajaid koolitavad. See on eriti hea mõte olnud. Vaatan nagu maksuameti pilguga. Need on kõige harivamad olnud. [1]*

*Aga see võiks olla efektiivsem, see meeskonnatöö. Sellepärast ongi vaja meil meeskonnatöö koolitust. Paar pisikest asja, mis paneks kõrva taha ja olekski korras. [14]*

Kogenud töötajate jaoks on koolitus olnud oluline erialase teadmuse saamise kanal ning võimalus arenguks.

*Selle erialase info olen kätte saanud koolitustel kahe esimese aastaga, viimasel ajal pole osalenud //pigem olen osalenud vaatlejana //ja siis konverentsid – erialane personalijuhtimise ja teine riigiametnike konverents sügisel. [18]*

## 10) Välispartnerid

Välispartnerid kui kanal vajaliku teadmuse saamiseks on hinnatud pigem kogenud intervjuueeritavate hulgas. Algajatel ei ole piisavat ülevaadet, millistest väliskanalitest vajalikku infot ja teadmust otsida.

## 11) Ühised üritused

Paaril korral märgiti ära ka ühiseid üritusi (tähtpäevad, sünnipäevad) kui võimalust saada



ülevaadet teistest töötajatest, luua sidemeid.

*Üritused on head kohad kus tuttavaks saada. Mõnega vahetad tere, aga mõni on selline, kellega istud ja jood teed-kohvi, räägid. [7]*

### **5.3.3 PRIA organisatsioonikultuur teadmusülekande protsesside kontekstis**

Teadmusprotsessid ning ekspertsuse kujunemine asutuses toimub organisatsioonikultuuri kontekstis. Mitmed teadmusprotsesside uurijad on viidanud oma töödes toetava kultuuri vajalikkusele, et teadmusjuhtimise jõupingutused oleksid edukad.

Järgnevalt analüüsin PRIA organisatsioonikultuuri teadmusülekande protsesside kontekstis. Antud uuringuga hõlmatud valimist ei piisa, et saada täielikku ülevaadet PRIA organisatsioonikultuurist. Siinkohal käsitlen peamiselt organisatsioonikultuuri ühte olulist komponenti teadmusprotsesside toimimise seisukohalt – kommunikatsioonikliimat.

Organisatsiooni väärtusi, hoiakuid ja tõekspidamisi antakse edasi organisatsiooni uutele liikmetele kommunikatsiooniprotsesside käigus. Ka uued töötajad toovad kaasa oma kultuurikogemuse, mis mõjutab ühtset organisatsioonikultuuri. Suured muutused organisatsioonikultuuris võivad toimuma hakata, kui tööle võetakse väga palju uusi töötajaid korraga.

Uue töötaja sisseelamine PRIAs sõltub suuresti sellest, millises struktuuriüksuses ta tööle hakkab ning milline on tema töö iseloom. Mida enam suhtlemist teiste struktuuriüksustega tema töös ette tuleb, seda kiiremini saab uus töötaja ülevaate PRIAst ja selle ülesannetest ning töökorraldusest, kaob hoomamatuse tunne.

Suur roll on kaastöötajate toetusel. Sotsiaalse võrgustiku kujunemisele PRIAs aitab kaasa nooruslik töötajaskond ning kaasavad ühistegevused. Sotsiaalse võrgustiku loomise vajalikkust näevad eelkõige need töötajad, kes peavad oma töös pidevalt suhtlema erinevate struktuuriüksuste liikmetega. Uutel töötajatel on raskem hankida oma tööks vajalikku infot teistest osakondadest/büroodest. PRIA juhtkonna üheks oluliseks

ülesandeks on uute töötajate arendamine, tunnustamine ning toetamine, et neid organisatsiooniga pikemaks ajaks siduda.

Probleemiks PRIAs on suur tööjõu voolavus ning see mõjutab ka PRIA organisatsioonikultuuri; saanud PRIAs töökogemusi, lahkuvad noored töötajad tihti pärast paariaastast ametisolekut erasektorisse. PRIA töötajaskonnast on 46% alla 30. aasta vanad. Noori kõrgharidusega spetsialiste on väga raske PRIAs kinni hoida; selline tendents ei ole tundmatu ka teistele riigiasutustele. Sarnasele probleemile viitavad näiteks Tallinna Linnavalitsuses läbi viidud organisatsioonikliima uuringu tulemused (Võrk 2001). Tööjõu voolavus noorte lõikes on väga suur.

PRIA teabe- ja arendusosakond on uue töötaja koolituse vajadust täiel määral teadvustanud ning esimene uue töötaja koolitus viidi läbi aprillis 2005.

PRIA kui suure organisatsiooni puhul on erinevates struktuuriüksustes tekkinud subkultuurid, mis erinevad üksteisest suuremal või vähemal määral. Ühtset kultuuri aitavad hoida töötajad, kes on tööl olnud juba üle nelja aasta ning kes on PRIAs töötanud ajal, mil töötajate arv oli palju väiksem (ligi kuuskümmend) ning töötajaskond ühtsem. Kõige teravamini eristub käesolevas uuringus läbiviidud intervjuude põhjal teistest IT osakond. Kõige silmatorkavamad on erinevused kommunikatsiooni viisides ning sellest lähtuvalt töötajate omavaheliste suhete iseloomus. Samuti on IT osakond ka enam eraldiseisev teiste osakondade kõrval.

*Minul oli harjumatu see, et suhtlemine ainult Interneti kaudu käib, mitte päris ainult, aga põhiliselt. //Teistes osakondades on see näost näkku suhtlemine ilmselt rohkem, aga meil ei kasutata. [9]*

*Kirjalikku suhtlust on kindlasti minul rohkem. Ma ei jõuaks joosta mööda maja ringi, põhiliselt käib ikka Outlooki ja MSNi teel. Põhiline on Outlook, või siis telefon. Näost näkku on nagu vähe. PPSist vaatad, et kes tööülesandeid annab. Ei olegi kohtunud. [6]*

## **Üldine tööõhkkond**

Peaaegu kõik intervjueritud töötajad leidsid, et PRIA üldine õhkkond on avatud ja

sõbralik; viidatakse omavaheliste konfliktide vähesusele. Tihti mainiti ka nooruslikkust kui ühte PRIA töötajaskonna põhiomadust. Siiski tõi üks vastanutest välja konflikti põhjustajana põlvkondade vahelised erinevused.

Uued töötajad, kellel on kogemusi teistes riigiasutustes töötamisega, kirjeldavad PRIAt kui vähem bürokraatlikku, vähem formaalsetest reeglitest kinni pidavat ning avatumat riigiasutust kui teised.

*Sellest ei tule seda vahet, sest PRIA on nii noor ettevõtte. Kui see oleks Tallinnas mingi ministeerium, siis oleks seal vanu kohatäitjaid ja bürokraatiat. Et PRIA on jumala uus struktuur ja 5 aastat vana. [13]*

*On küll [avatud ja sõbralik] jah. Seda ma oskan varasematele kogemustele [teistes organisatsioonides] toetudes öelda, et päris kindlasti kohe. [1]*

*Seal meie büroos ei toimu mingit klatši või tagarääkimist ja õhkkond on mõnus. Siis võib-olla ei ole minuni jõudnud //ma ei ole nii naiivne, et ma arvaks, et ei ole inimeste vahelisi siin asju, aga see ei ole minuni jõudnud. Kui on kaks inimest, kes ei saa lihtsalt omavahel läbi, nad ei sobi lihtsalt, nii suure organisatsiooni puhul võib olla see. [5]*

### **Valmisolek teadmust jagada**

Samas kui üldine õhkkond on sõbralik ja avatud, siis omavahelisel teadmuse jagamisel on siiski takistusi. IT osakonna puhul on teadmusevahetuse takistuseks kommunikatsioonikliima ning viis, kuidas omavahel suheldakse.

*Minu jaoks on üks osakond, IT, keda me pole suutnud nii palju seda teadmist jagama panna, nemad on kindlasti seal need nokitsejad //võib küsida, et kas seda on vaja nüüd //selleks on see projektijuhtide seltskond seal ka //nad jagavad omavahel seda infot //et kes annab sisulise poole, kes selle suhtluspoole //teised, ma arvan, on piisavalt motiveeritud, sest üsna raske on hakkama saada, kui sa istud oma toas ja ei suhtle ja ei loe memosid //Minu jaoks küll [on avatud ja sõbralik], mina tunnen end väga hästi //see on põhjus, miks ma olen siia püsima jäänud. [18]*

*Noh seda, et keegi tuleks nüüd lausa pakkuma oma teadmisi, siis seda ei ole. Ja IT rahvas on üldse üks omaette nokitseja rahvas. Tegelt olen mina ka nokitseja rohkem, aga kui keegi küsib ITlt nõu, siis ma olen täitsa kindel, et seda jagatakse. [9]*

Mõnel juhul pidurdab teadmuse jagamist ka omavaheline konkurents spetsialistidena.

Töötajad ei näe alati kasulikuna oma teadmust teistele välja jagada.

*Siin on ka naljakas see, et kui ma alguses tulin, siis kõik tahavad hästi õpetada. Aga kui ma nüüd ka oskan päris palju, siis ollakse kitsid sellega; siukene tunne, et järsku saab liiga targaks või siukene //et sa pead nagu pressima seda välja, et kõike nagu ei öelda. [3]*

Kaks uutest töötajatest tõid välja, et kui meeskonnatöös ning aruteludes tekib uusi ideid, siis need küll võetakse hästi vastu, kuid nende realiseerimine ja ellurakendumine jääb tihtipeale soiku. Samale probleemile viitas ka üks kogunud töötaja, kes rõhutas projektide läbiviimisel eestvedaja rolli paikapanemise vajadust ja vastutuse määramist. PRIA vajaks uute ideede ellurakendamiseks paremat korraldust – mil viisil täpselt toimida, kui kusagil struktuuriüksuses koorub välja hea idee, kuidas tööprotsessi efektiivsemaks muuta.

*Inimesed on väga alati vastu võtma ideid, aga asi jääb soiku hiljem. Kui on mingi juht määratud, siis ootaks ikkagi, et tema tegutseks edasi, et ikkagi liider peab olema määratud, kes tegeleb sellega. Ideid võib ju tutvustada, aga tahaks, et see jõuaks ka kuhugi. [14]*

*Kui sa tahad nagu midagi pakkuda, siis varsti tekib selline trots, et sa ei taha midagi jagada. Asi ei jõua kuhugi. Või siis teed nagu parem ise... võib nagu tekkida selline tunne, et sa proovid nagu anda endast kõik, aga sa jooksed vastu seina... [15]*

### **Meeskonda kaasamine**

PRIA eesmärkide täitmiseks on meeskonnatöö hädavajalik – seda nentisid pea kõik vastanud. Süsteemne, organisatoorne sõltuvus on PRIAs suur. Tugevad meeskonnad tekivad struktuuriüksuse põhiselt. Eelkõige tunnetatakse ennast oma üksuse liikmena, PRIA kui organisatsiooni liikmena tunnetatavad uued töötajad end vähem.

Olenevalt büroost on osades üksustes initsiatiiv meeskonna liikmeks saamisel suures osas uue töötaja käes. Samas on ka erandeid, kus büroos on põhjalikult ette valmistatud uue töötaja vastuvõtt – määratud on mentor või võimaldatud mõnda aega koos töötada eelkäijaga; ning üksuse juhataja on võtnud aega, et uue töötajaga tegeleda.

*Siin ongi niimoodi, et mida mina olen tähele pannud, et ma pean ise küsima ja uurima. [7]*

Kuna PRIA kasutab palju ajutist tööjõudu nii Tartu keskuses kui piirkondlikes keskustes, siis muutuvad meeskondade koosseisud väga kiiresti. Intervjueeritud töötajad näevad

seoses *ajutise tööjõuga* probleemi nende meeskonda kaasamisel. Kuna klientide silmis on PRIA esindajad ka ajutine tööjõud, siis ei saa seda probleemi eirata.

*Alguses kui ma olin ajutine, siis see üldse ei puudutanud. See kõik läks kaugelt mööda kogu see asi. Mul näiteks võit ei olnud. Ma ei tundnud, et ma kuulun siia. Näiteks seminar oli, et see ikkagi ei olnud minu koht, et ma ei lähe sinna seminarile. Et kui alaliseks saad, siis kõik nagu muutub //Sest ajutine on ka ikkagi töötaja. Mingi suhtlus ikkagi peaks toimima. Ja töö kohapealt on ka, et ikkagi ei seletata kõiki asju. //Ma olen selle uue töötaja kausta läbi sirvinud. //Kuigi oleks juba väga huvitav alguses [ajutisena]teada mis või kus. //Ja siis inimesed vaatavad siukse näoga, et kas sa ikka töötad siin majas, kui sa oled ajutine. Ajutiste kohta võiks ka mingi info liikuda. [7]*

*Ajutine ei ole naine! Ainult alalised töötajad said naistepäeval kingiks lille. Ja ainult alaliste töötajate nimed on mainitud sünnipäevade päevikus. Ajutistel ei ole sünnipäevi! [11]*

### **Otsustusprotsess**

Kommunikatsioonikliimat analüüsid on otsustusprotsessi oluline vaadelda seisukohalt, kas see on kaasav ning meeskondlikke väärtusi toetav. PRIA uute töötajate arvates on otsustusprotsessid PRIAs sarnased teiste riigiasutustega – domineerib tavapärane hierarhiline süsteem. Samas leitakse, et otsuste puhul, mis puudutavad konkreetse töötaja tööloiku, küsitakse ja võetakse võimaluse piires arvesse töötaja arvamusi.

*Võib tunduda, et no et kas on küllalt liialt bürokraatlik, või liialt palju peab läbima neid... aga teisiti ei ole ehk võimalik. Mõnes väiksemas asutuses võiks olla teisiti, aga siin ei näe eriti alternatiivi. [5]*

*Igäihel on õigus oma arvamus öelda. Ja üldiselt ikka võetakse kuulda, võimaluste piires. [9]*

### **Töötempo**

Pooled vastanutest nentisid, et PRIAs on töötempo suhteliselt aeglane või väga vahelduv. Töötempo aegluse kui PRIAt iseloomustava tunnuse tõid välja eelkõige need uued töötajad, kes on varem töötanud eraettevõttes.

*Kõige suurem erinevus on tempo, töötempo. Need on nagu öö ja päev. Töötempo on ikka riigiasutuses väga aeglane. Ma olin nii uus ja mul ei olnud konkreetseid ülesandeid, aga ma olin harjunud 7 aastat niimoodi töötama, et ma hommikust õhtuni rabelesin ja tegin pakkumisi //Just tempo. [3]*

*Noh üks asi oligi see, et tutvumine riigitööga //selline mingil määral ikkagi aja surnuks löömine*

*sellist venitamist ja... et kaua sa neid määrusi ja protseduure ikka loed, kui sul pole otsesest tööülesannet. //Ja siis see väsitab meeletult iseennast, selline lihtsalt olemine ja endale tegevuse välja mõtlemine ja siis kui koju jõuad, oled sellest tegevusetusest päevast nii väsinud. Aga see ei ole ainult PRIAs, nagu olen aru saanud, see on ka mujal riigiasutustes. [8]*

*Kohati kuhjub töö, kohati pole midagi teha. [9]*

Ka info ning samuti endale vajaliku töösisendi saamise kiirus teistelt töötajatelt on kõikuv. Uued töötajad, kelle tööks vajalike teadmiste väli ei ole väga lai, ei näe enamasti probleeme info või teadmuse leidmise kiiruses. Töötajad, kelle tööalane tegevus nõuab väga erinevasisulist teadmust, on kohanud enam tõrkeid ja probleeme vajaliku teadmuse ja info leidmisel nii PRIA seest kui väljastpoolt PRIAt.

*Ja kohati on endal ka seda, et tundub, et vahest oleks võinud ju ka mõne asja kiiremini saada, jah kiiremini, operatiivsemalt. //Vahel jääb teise osakonna või konkreetse inimese või asja taha seisma. [5]*

*Et eras on tung kasumit toota, et see muudab õhkkonna pingeliseks. Selle võrra on siin pingevabam. [13]*

### **Töötajate tunnustamine, väärtustamine**

Ühe suurima puudusena leidsid vastajad, et töötajaid ei motiveerita piisavalt efektiivselt ja kiiresti PRIAs tööd tegema. Sealjuures toodi välja, et töötajaid ei tunnustata piisavalt ning töötajad ei tunne, et nad on väärtustatud. Selles nähti ka ühte põhjust, mis PRIAs on nii suur tööjõu voolavus. Samas ei peeta põhiprobleemiks ainult madalat palka, vaid ka teisi vajakajäämisi motivatsioonisüsteemis.

*Ise võid pingutada ja arvad küll, et pingutad, aga keegi seda ei näe. Äravoolavus, miks kõik ära lähevad, see ongi palgas ja töös kõik kokku. Töö ja palga suhe, mõlemad. Ja just see, et ei ole pandud tähele sind. Peaks rohkem läbi mõtlema, miks inimesed ei taha siin töötada. Palk ja töö ka, aga inimesi ei väärtustata. Sa võid pingutada end lolliks //Aga kui üritad pingutada ja teed siin pärast tööaega ületunde või mis iganes, ja teen mitte oma tööd, ja ikka tähele ei panda. Siin liiga hea töötaja ei ole hea olla. [6]*

*Juhtimisstiil võiks olla orienteeritud efektiivsusele. Töötajate arv paisub, aga võiks efektiivsemalt tööd teha. Tegelikult saaks tööd efektiivsemalt teha. Et mingit preemiat maksta parimatele, kuidagi motiveerida. //inimesed on ju laisad. [14]*

Motivatsioonisüsteemi väljaarendamise vajalikkust on tunnetanud ka PRIA juhtkond ning selleks on astunud samme, et olukorda parandada.

*Selline suur ülesanne on seatud, et tuleks välja töötada ühtne motivatsioonisüsteem, mis on seotud nii palgasüsteemi kui tunnustamisega, kõige selle pehme poolega //PRIAst ja vajadustest on ülevaade olemas //aga nüüd on tarvis seda väljundit. [18]*

## **Traditsioonid**

PRIA organisatsioonikultuuri toetavad traditsioonid, mis on aastate jooksul välja kujunenud. Need puudutavad näiteks tähtpäevi, sünnipäevi, ühisüritusi.

*A näiteks sünnipäevade meeles pidamine, siin on hästi palju töötajaid, palju sünnipäevi tuleb meeles pidada. //Nendest suurematest üle-majalistest tähtpäevadest oli naistepäev, mida mina olen näinud. Et see oli küll nagu küllaltki hästi korraldatud, vähemalt meie osakonnas. [4]*

## 5.4 Põhjäreldused ja diskussioon

Teadmusülekande protsessid muutuvad organisatsioonis eriti oluliseks uute töötajate värbamisel – nii töötaja vahetumisel kui uute ametikohtade täitmisel. Tihti tulevad sellises olukorras esile ka puudused ja vajakajäämised organisatsiooni teadmusesülekande korralduses. Organisatsiooni jaoks olulise teadmusesülekande protsessi juhtimiseks on vajalik eelnevalt defineerida selle teadmuse olemus ning kaardistada kanalid ja meetodid, mida töötajad teadmuse hankimiseks aktiivselt kasutavad.

PRIAs on toimunud suured muudatused personali koosseisus ning loodud on palju uusi ametikohti. Suures ulatuses toimub loodavatele ametikohtadele töötajate värbamine ka lähitulevikus. Käesoleva uurimustöö põhjal saab teha järeldusi organisatsioonis toimuvate teadmusesülekande protsesside kohta, mis leiavad aset PRIA kiiresti muutuvas keskkonnas ning selle põhjal analüüsida vajakajäämisi PRIA teadmusesuhtimise korralduses.

### Peamised järeldused

**1. Esiteks** leidis minu uurimistöös kinnitust hüpoteesi, et PRIAs ei toimi piisavalt efektiivne teadmuse ülekande protsess tagamaks teadmuse järjepidevus organisatsioonis uue töötaja tulekul. Teadmuse ülekande protsess on seotud suure ajakuluga ning ei ole struktuuriüksuste lõikes ühtseid reegleid järgiv. Igas üksuses on erinevused, kuidas uus töötaja vastu võetakse ning kuidas korraldatakse töö sisu tutvustamine ning ligipääs vajalikule teadmusele. Teadmuse ülekande protsessi teeb keeruliseks ka faktor, et kriitiline teadmus ei ole efektiivselt organiseeritud ega kodifitseeritud ning kinnistatud teadmused on vähe. Kinnistatud teadmuse hulk varieerub ka osakonniti. Kuna PRIAs on suur tööjõu voolavus, tekib oht, et kriitilist teadmust valdav spetsialist viib organisatsioonist lahkudes endaga kaasa PRIA olulise teadmuse. Eristuvad üksikud võtmeisikud, kelle käes näib olevat eriti suur hulk kriitilist teadmust ning kelle lahkumine võib põhjustada (ja on põhjustanud) suuri probleeme. Uutel töötajatel kulub palju aega, et vajalikku infot ja teadmust



koguda ning tööülesannetest täielikku ülevaadet saada. Kogenud töötajatel aitab eelmainitud vajakajäämist teadmuse leidmisel kompenseerida suur suhtlemisvõrgustik, mis on oma iseloomult pigem mitteformaalne ning välja kujunenud aastate jooksul.

2. **Teiseks**, osakondade lõikes ilmneb erinevusi teadmusülekande efektiivsuses uutele töötajatele. Tõenäoliselt on selle põhjuseks suures osas üksuste juhatajate erinev lähenemine uute töötajatega tegelemisel, nende abistamisel. Nõ. standardiseeritud vastuvõtu osaliseks saavad kõik uued töötajad vaid personalibüroos antava lühida sissejuhatuse raames. Teistest eristub teravalt IT osakond, kus uued töötajad tajuvad kõige enam vajakajäämisi töötamiseks vajaliku erinevat laadi teadmuse kättesaadavuses. Erinevused teadmuse liikide vajadustes ilmnevad eelkõige PRIAs töötatud ajast, töökoha spetsiifikast või osakonnast lähtuvalt.
3. **Kolmandaks**, PRIAs on küll loodud teadmusvahetuseks vajalik infrastruktuur (failisüsteemid, Intranet, erinevad andmebaasid, grupitöö tarkvara – Outlook, MS Project, MSN), kuid töötajate teadlikkus selle kasutusvõimalustest on piiratud; seda eelkõige uute töötajate seas, kuid ka kogenud töötajate hulgas.
4. **Neljandaks** ilmnes, et PRIAs on meeskonnatöö ning töötajate vahelised arutelud tihti kasutatavad töömeetodid, mille abil toimub teadmuse ülekande töötajate vahel ning uute töötajate sidumine töötajaskonnaga; samuti vaatenurkade sobitamine ning uute ideede leidmine. Aruteludes tekib uus teadmus, mis on vajalik organisatsiooni edukaks toimimiseks ja probleemide lahendamiseks. Tugevalt domineerib struktuuriüksuste sisene meeskonnatöö, mida soosib inimeste füüsiline paiknemine ruumis lähestikku. Meeskonnatöö struktuuriüksuste vahel toimib piiratud ulatuses ning teadmuse ülekande erinevate osakondade vahel on töö efektiivsuse seisukohalt puudulik. Ajutiste töötajate sidumine meeskonnaga on väga nõrk.
5. **Viiendaks**, ehkki PRIA töötajad tajuvad üldist PRIA õhkkonda sõbraliku, avatud ja nooruslikuna, on üheks barjääriks teadmusülekande protsesside toimimisele vajaliku

hüvitussüsteemi puudumine. Töötajad ei ole motiveeritud oma teadmuse jagama ning aega kulutama olemasoleva teadmuse fikseerimisele. Üldine pingevaba ja sõbralik õhkkond on soosivaks teguriks ja eelduseks, et toimiv teadmusülekande süsteem käivitada, kuid lisaks on vajalik luua motivatsioonisüsteem ning olulisemate tööprotsesside puhul leida eestvedajad tekkiva teadmuse fikseerimisel ja kodifitseerimisel. Teadmusjuhtimisest saadava kasu teadvustamine on oluline antud olukorras eelkõige juhtkonna tasandil, et teadmusjuhtimise tegevused oleksid väärtustatud ja institutsionaliseeritud.

6. **Kuuendaks** leidis osaliselt tõestust hüpotees, et töötajad näevad PRIAt kui noort ja avatud organisatsiooni, kus organisatsioonikultuur ning väärtused on igati kaasaegsed ning paindlikud. Võib öelda, et enamik vastanutest *ei taju* PRIAt kui põhjalike bürokraatlike traditsioonidega organisatsiooni, ehkki peamiste tööprotsesside reguleerimiseks on kehtestatud selged reeglid ja protseduurid. Samas ilmnesid erinevused organisatsioonikultuuris erinevate üksuste vaheliselt, mis eelkõige lähtub kommunikatsioonikliima erinevustest. PRIA on noor asutus, kus paari aasta jooksul on töötajate arv mitmekordistunud. Väiksema töötajaskonna puhul oli “meie”-tunne tugevam ning ei nähtud vajadust eriliste jõupingutuste järele kogu töötajaskonna sidumisel. Nüüdseks on kiire kasv põhjustanud subkultuuride tekkimise üksuste siseselt. Selle üheks põhjustajaks on ka lüklilik üksustevaheline kommunikatsioon. Töötempo PRIAs on kohati väga aeglane (ametikoolest olenevalt) ning suurte kõikumistega perioodide lõikes. Nooruslik organisatsioonikultuur on vaid üheks eelduseks teadmusprotsesside efektiivsel toimimisel, kuid ei taga seda.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et PRIAs on teadlikule ja süsteemsele teadmusjuhtimise protsesside arendamisele pööratud vähe tähelepanu. Mitmete oluliste võtmeisikute lahkumisega on kaotatud olulist teadmuse ning sellele on järgnenud tagasilöögid tööprotsesside kulus ning töö tulemuslikkuses. PRIA ümberstruktureerimine ning uue tööjõu ulatuslik värbamine on pannud juhid uudsesse olukorda ning prioriteetseid ülesandeid on väga palju. Käesolevas töös tehtud tähelepanekuid võiks arvestada PRIA muutumisprotsessis ning uute töötajate sidumisel kollektiiviga.

Praktikas edukaks osutunud meetmeid teadmusjuhtimise rakendamiseks organisatsioonis on mitmeid. Järgnevalt toaksin lühidalt välja võimalused teadmusprotsesside korraldamiseks PRIAs. Oluline teadmusjuhtimise ellurakendamisel on “samm-sammult lähenemine” – väikeste osade kaupa (keskendudes alguses näiteks võtmeisikutele organisatsioonis) viia ellu erinevaid meetmeid. Uute põhimõtete omaksvõtmine ei saa toimuda üleöö.

Toimiva teadmuse järjepidevuse haldamise süsteemi loomine on keerukas ettevõtmine, mis hõlmab tehnilisi, organisatsioonilisi ja juhtimisalaseid võtteid ning nõuab suurt juhtkonna pühendumust. Esmavajalik on kaardistada võtmepositsioonid (töötajad) organisatsioonis (ka üks PRIA arengukavas 2005-2007 mainitud eesmärkidest) ning esmane tähelepanu pöörata nende ametikohtade jaoks olulise teadmuse järjepidevuse hoidmisele.

Teadmuse kujundamise organisatsioonilised teed ning üldisemad suunised võiksid olla järgmised:

1. Luua teadmusprofiil – kaardistada organisatsiooni teadmuse nö. DNA. Iga profiil kirjeldab kriitilist operatsioonilist *know-how*'d, mis on mingi töö tegemiseks vajalik. Profiili loomine käib läbi küsitluskava loomise, mille põhjal vastavad organisatsiooni töötajad oma töö kohta käivatele erinevat laadi küsimustele ning mida uuendatakse regulaarselt. Eriti oluline on profiili täiendamine enne töökohalt lahkumist.
2. Soodustada mentor-suhteid – luua *formaalsed* mentorsuhted, et vältida “ajude äravoolu” organisatsiooni tasandil.
3. Julgustada koostöökogukondi, suhtlemisvõrgustikke – inimeste vahel kõikvõimalikelt organisatsiooni horisontaalsetelt ja vertikaalsetelt tasanditelt.
4. Kindlustada, et teadmuse jagamist “premeeritakse” – see on seotud töösoorituse hindamise viisidega ning kompensatsioonisüsteemiga, motivatsioonisüsteemiga.
5. Kaitsta töötajate privaatsust – et julgustada töötajaid aus olema, peavad nad teadma, et nende poolt antavat informatsiooni ei jagata suvaliselt ja kellele tahes.
6. Otsustada kas ja kui palju on tarvis kirjalikult jäädvustatud teadmust (raportite ja

dokumentide näol). Igas teadmusprofiilis tuleks jäädvustada, kus on talletatud kõige vajalikumad dokumendid selle ametikoha jaoks; kirjalike materjalide salvestamine tsentraalses andmebaasis kui päevane tööruut.

7. Alustada nende põhimõtete elluviimist järk-järgult – alustada pilootprogrammiga ja liikuda sammhaaval edasi.

Sellise protsessi tulemuseks on töötajate parem arusaam oma töökohast ning teadmusest, mis on nende edukaks tööks vajalik, aga samuti ka mõistmine, kuidas parimal viisil oma teadmused teistele edastada.

Toon siinkohal edasised võimalikud tegevused uute töötajate sisseelamise hõlbustamiseks PRIAs, mille kaudu on võimalik kogu PRIA teadmusprotsesside intensiivistamine:

- Mentorluse programmi rakendamine uute ametnike tööleasumisel
- Tööde ülevõtmise perioodi rakendamine algaja ja tema eelkäija koostöös (perioodi pikkus vastavalt ametikohale)
- Uute töötajate koolituse regulaarseks muutmine, koolituse sisu ja temade ümbervaatamine tagasiside põhjal
- Ühtse tegevuskava kujundamine struktuuriüksuste lõikes uute töötajatega tegelemisel (eelkõige büroode ja osakondade juhatajate juhendamine)
- Enam majasiseseid koolitusi, kuhu intensiivselt kaasata ka uusi töötajaid. Koolitused mitmele struktuuriüksusele korraga, nii tekib jagatud teadmus
- Intraneti täiendamine ja ümberstruktureerimine; selle funktsionaalsemaks, kasutajasõbralikumaks muutmine
- Ülevaatliku andmebaasi loomine PRIA tegevustest osakondade, büroode ja võtmeisikute lõikes (vajadusel üksikute töötajate vastutusvaldkondade täpne kaardistamine)
- Uue töötaja kausta täiendamine (enam sisulist infot PRIA tegevuste kohta) ning komplekteerimine struktuuriüksuse põhiselt
- Võtmeisikute igakülgne väärtustamine; samas ka nende teadmuse kaardistamine. Võtmeisikute asendamisel topelt tähelepanu tööde üleandmisel ning tema asendaja koolitamisel. Kuna suur osa aja jooksul tekkinud teadmuspagasist ei ole

- fikseeritud, paikneb see töötajate “peades” ning uue töötajaga tegelemiseks ja tema sotsialiseerimiseks kulub palju aega
- Memode kasutamine süsteemselt
  - Tegevuse järgse õppe (*after action learning*) põhimõtete rakendamine
  - Teadmuse loomisega seotud väljasõitude, ajurünnakute korraldamine (kaasates inimesi erinevatest osakondadest, varieerides gruppide liikmeid). Igakülgne koostöö ideede genereerimiseks ning konteksti pakkumine nende elluviimiseks, piisava ressursi leidmine sealhulgas. Kesksseteks küsimusteks on, kuidas kasutada uudseid lahendusi erinevate teenuste osutamisel klientidele ning kuidas kujundada organisatsioonisiseseid protsesse efektiivsemaks
  - Ajutiste töötajate tihedam sidumine meeskonnaga
  - Põhjalikuma info andmine töö sisu kohta juba tööintervjuudel
  - *Alumni* programm ehk “vilistlaskogu” programm – endised töötajad säilitavad sidemed organisatsiooniga ja osalevad tegevustes, mis neile huvi pakuvad

Mõningaid eeltoodud tegevusi on PRIAs osaliselt juba ka rakendatud (näiteks mentorite süsteem ning algajate koolitamine). Neid tegevusi tuleks kindlasti jätkata ning laiendada.

Kuna PRIAs on hea arvutibaas ning kõigil töötajatel on vähemalt põhiteadmised infotehnoloogiliste vahendite kasutamisest, siis võiks PRIAs enam juurutada teadmuse ülekande infotehnoloogiliste vahendite kasutamist ning nende väljaarendamisele enam tähelepanu pöörata. Järgnevalt toon välja teadmuse ülekande infotehnoloogiliste vahendite kolm eri tüüpi:

### **Grupitöö vahendid**

Grupitöö vahendeid ühendavaks omaduseks on, et nad on disainitud inimeste gruppide kasutamiseks. Nagu nimigi ütleb, on tegemist vahenditega, mis võimaldavad inimestel jagada infot ja koordineerida oma tegevust üle arvutivõrgu. Ennekõike mõeldakse siinkohal rakendusi, mille põhieesmärk ongi koordineerimine. Levinumateks grupitöö tarkvarapakettideks on suurkorporatsioonide poolt toodetavad ja tasulised, nt. Lotus Notes, Novell GroupWise ja Microsoft Exchange. Nende arhitektuur põhineb reeglina ühtsel

andmebaasil, ühist infot hallatakse tsentraalset. Reeglina on hõlmatud funktsionaalsuseks ühine kalender, ajaplaneerimisvahend, e-mail, võimalus *online* koosolekuks, võimalus töötada sama dokumendiga jne. Levinumate grupitöö vahendite puuduseks on ennekõike nende suhteliselt kõrge hind.

### **Sisevõrgud**

Tehniliselt on sisevõrk lihtsalt piiratud ligipääsuga arvutivõrk. Tüüpiline sisevõrk koosneb laivvõrgust tuttavatest lahendustest, mida kasutatakse lihtsalt organisatsioonisiselt. Teenuseid kasutatakse üle veebiserveri veebilehitseja vahendusel. Funktsionaalsus võib olla väga mitmekesine – alates staatilisest veebilehest kuni jagatud kalendrite ja projektijuhtimisvahenditeni. Internetitehnoloogiatel põhinevate sisevõrgulahenduste peamised eelised on kasutamislihtsus ja odavus. Kasutamislihtsuse tagab veebilehitseja kui tuttav töövahend ning samuti eelnevalt tuttav rakenduste loogika. Odavus saavutatakse läbi brauseri kasutamise spetsiaaltarkvara asemel vabavaraliste rakenduste kasutamise jne.

### **Koostöö toe vahendid**

Selle ühise nimetaja alla on refereeritud käsitluses koondatud lihtsad kommunikatsiooni ja koostööd toetavad vahendid, mis on ülalkirjeldatud terviklikemate lahenduste koosseisus sageli olemas, kuid mis omavad väärtust ka iseseisvatena. Tähtsamateks koostöö toe vahenditeks on e-mail, veebipõhised foorumid, videokonverentsi vahendid, projektihaldustarkvara, tööprotsessi toe vahendid, e-õppe keskkonnad. Mingis mõttes liigituvad teadmiste vahendamise vahendite alla ka virtuaalse töö lahendused. Virtuaalse töö vahendid jäävad tõenäoliselt alatiseks spetsiifilisteks, kui kohati väga vajalikeks nišsitoodeteks (Männil 2004).

Ülalkirjeldatud teadmuse ülekande vahendid on oma funktsionaalsuselt suhteliselt sarnased, kuna nende eemärk on ühine – toetada inimestevahelist teadmuse vahetamise

protsessi. Nende põhilised erinevused seisnevad ennekõike tehnoloogilises baasis, hinnas, kasutusmugavuses, terviklikkuses jne.

## **Kokkuvõte**

Teadmusjuhtimise põhimõtete rakendamine organisatsioonis on valdkond, millele ei ole Eestis uurijad väga suurt tähelepanu pööranud. Uurijad mujalt maailmast on tõdenud, et teadmusülekande protsesside haldamine organisatsioonis on võtmeküsimuseks uue töötaja tulekul ning igas organisatsioonis on oluline koostada organisatsiooni spetsiifikast ja eripäradest lähtuv kava teadmusprotsesside juhtimiseks.

Käesolev bakalaureusetöö tugineb läbiviidud empiirilisele uuringule Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Ametis. Samuti toetusin varasematele uuringule, sealhulgas 2004. aastal PRIAs läbi viidud töötajate rahulolu küsitluse tulemustele.

Töös lähtusin teadmusjuhtimise teooriatest, ekspertsuse kujunemise käsitlustest ja organisatsioonikultuuri kontseptsioonist teadmusjuhtimise kontekstis. Põhjalikumalt käsitlesin neist teadmusjuhtimise teooriate lähenemist organisatsioonis toimuvatele protsessidele uue töötaja tulekul. Samuti arutlesin teadmusjuhtimise vajalikkuse üle avaliku sektori organisatsioonides. Lähtudes põhiprobleemist püstitasin uurimisküsimused, mille abil soovisin uurida teadmusprotsesse uue töötaja tulekul. Töö empiirilises osas kogusin informatsiooni teadmuse ülekande protsesside kohta PRIAs.

Uurimuse tulemusena selgitasin välja olulisemad teadmuse kategooriad PRIAs ning teadmuse ülekande meetodid ja kanalid. Samuti kirjeldasin PRIA organisatsioonikultuuri teadmusjuhtimise kontekstis. Sain tõestust oma püstitatud hüpoteesidele, et PRIAs toimivad teadmuse ülekande protsessid puudulikult ning puudulikust teadmusjuhtimisest lähtuvad probleemid kerkivad teravalt esile uute töötajate ametisse asumisel. Samuti leidis osaliselt tõestust hüpotees, et PRIA on suhteliselt avatud ning nooruslik organisatsioon, kus ei ole kujunenud lõhet vana ja uue töötajaskonna vahel. Seega on teadmusjuhtimise meetodite rakendamiseks loodud küllaltki soodne pinnas, kuid toimivaks teadmuse loomise ja ülekande protsessiks on vajalik peale avatud organisatsioonikultuuri täita veel mitmed eeldused (näiteks motivatsioonisüsteemi rakendamine). Uurimistöös leidis praktilist kinnitust teadmusjuhtimise teoorias



kirjeldatud teadmusprotsesside toimimise viis.

Edasiseks uurimustööks pakuks huvitavat ainet teemad, mis puudutavad motivatsioonitegureid teadmuse jagamiseks; samuti millised motivaatorid on olulised avaliku sektori organisatsioonide töötajatele. PRIA seisukohast lähtudes võiks laiemalt uurida ja analüüsida teadmusjuhtimise rakendamiseks vajalike eelduste kompleksi ning selle põhjal luua üksikasjalik teadmusjuhtimise strateegia.

## **Summary**

The present paper (*Implementing Knowledge Management in Organization when a new employee is hired. Case Study of the Estonian Agricultural Registers and Information Board*) analysis the knowledge transfer processes in organization when a new employee comes to work. The study is based on a practical need in Estonian government institution the Estonian Agricultural Registers and Information Board (ARIB). The knowledge management becomes a key issue when employees leave and new workers are hired.

ARIB is an organization where very many new employees have been hired during the last year and some more will be hired in 2005. The organization is growing very rapidly and since joining European Union ARIB has received many new tasks and functions to fulfill.

The theoretical part of the paper gives overview of the knowledge management theory, explains its importance and introduces known practices. In the first part of the work the analysis about the differences between experts and novices is given. It is discussed what influence has the environment and organizational culture to the knowledge transfer processes. Since ARIB is a public sector organization I also argue the possibility and importance of the knowledge management in public sector.

For analyzing this field of research, 18 interviews were carried out in ARIB. The results of the survey taken in the organization earlier (in 2004) were used as background information. The interviews were taken from 16 new employees of ARIB (who had worked 2-4 months) and two experienced employees (who had worked in ARIB more than four years). On the basis of the study I identified the critical knowledge groups in ARIB and also the methods and channels used for knowledge transfer. I found out that the knowledge transfer process in ARIB is not sufficient to ensure the continuity of the organizational knowledge base.

The current thesis concludes that knowledge management plays important role in an organization when people leave and new employees are hired. Every organization has to choose the best ways to organize knowledge related processes and how to motivate the employees to share their knowledge.

## **Kasutatud kirjandus**

Abell, A. & Oxbrow, N. (2001). *Competing with knowledge*. London: Library Association Publishing.

Allison, G. T. (1992). *Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?"* in Richard J. Stillman, III, ea., *Public Administration: Concepts and Cases*, Fifth Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.

Baumard, P. (1999). *Tacit knowledge in Organizations*. London: Sage Publications.

Beazley, H. & Boenisch, J. & Harden, D. (2002). *Continuity Management*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, N.J. Canada.

Berliner, D. C. (1988). *The development of expertise in pedagogy*. Conference of American Association for Teacher Education, New Orleans, LA.

Bordum, A. (2002). *From tacit knowing to tacit knowledge – emancipation or ideology?* Critical Quarterly, Oct2002, Vol. 44 Issue 3

Chan, J. & Garrick, A. (2003). *The Moral "Technologies" of Knowledge Management*. Information Communication & Society, Sep2003, Vol. 6 Issue 3

Dawson, R. (2000). *Knowledge capabilities as the focus of organizational development strategy*. Journal of Knowledge Management. 4: 320–27.

Ducker, P. (1993). *Post-capitalist Society*. Butterworth-Heinemann.

Groot, A. D. (1966). *Perception and memory versus thought: Some old ideas and recent findings*. New York: Wiley.

Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communications Management*. NJ: Hillsdale

Jagomäe, I. (2001). *Teadmusjuhtimise rakendamise võimalustest Eesti Vabariigi Majandusministeeriumi näitel*. Käsikirjaline magistritöö. Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond, Tartu Ülikool, Tartu.

James, P. (2005). *Initial Findings and Analysis of Data. Knowledge Asset Management: A Study of the Life Cycle of Knowledge Assets*. Southern Cross University

Martensson, M. (2000). *A critical review of knowledge management as a management tool*. Journal of Knowledge Management, 2000/4 p 204-216

Mullins, L. J. (1994). *Management and organisational behaviour*. London: Pitman

Muts, M. (2004). *Kollektivismi mõju teadmüülekandele (Hansapanga ja Ühispanga näitel)*. Magistritöö. Majandusteaduskond, Tartu Ülikool, Tartu.

Männil, M. (2004). *Infotehnoloogia rakendamine organisatsiooni teadmüujuhtimises*. Diplomitöö. Eesti Infotehnoloogia Kolledž.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Randma, T (2001). *Organisatsiooniteooria*. Käsikirjaline loengukonspekt kevadsemestrist 2001. TÜ avaliku halduse osakond.

Ropo, E. (2002). *Theory of expertise and some thoughts on its implications into military pedagogy*. In Heinz Florian (ed.) *Military Pedagogy – An International Survey*. Frankfurt am Main: Peter Lang, 245- 256.

Sandars, J. (2004). *Knowledge management: sharing knowledge*. Work Based Learning in Primary Care, Jun2004, Vol. 2

Schaefer, M. (1997). *Sowing the seeds of knowledge*. Strategic Communication Management, Apr/May1997, Vol. 1

Sveiby, K-E. (2001). *Knowledge Management – Lessons from the Pioneers*.

Sõber, H. (2004). *Mitmekultuuriline ettevõtte muutuste perioodil: keskastmejuhi tõlgendusmallid ja identiteet uue organisatsioonikultuuri kujunemise eeldusena*. Magistritöö. Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond, Tartu Ülikool, Tartu.

Tõnnisson, K. (1998). *Avalike organisatsioonide juhtimine*. Eesti Haldusjuhtimise Instituut, Tallinn

Umemoto, K. (2002). *Managing Existing Knowledge is Not Enough: Knowledge Management Theory and Practice in Japan. Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford University Press

Vadi, M. (2000). *Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nendevahelised seosed (Eesti näitel)*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Vos, M. & Schoemaker, H. (1999). *Integrated Communication*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.

Võrk, E. (2001). *Organisatsioonikliima Tallinna Linnavalitsuse näitel*. Bakalaureusetöö. Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond, Tartu Ülikool, Tartu.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning as a social system*. Systems Thinker. <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>.

Wiig, K.M (2000). *Application of Knowledge Management in Public Administration*. Knowledge Research Institute, Inc. Arlington, Texas.

Muud allikad:

*Knowledge Management in the Ontario Public Service. A Direction Setting Paper.* (2002)

Strateegia “Säästev Eesti 21” Eesti tee jätkusuutlikule arengule.” (2004)  
[http://www.envir.ee/saastev/SE21\\_pohitekst.pdf](http://www.envir.ee/saastev/SE21_pohitekst.pdf)

PRIA Intranet

PRIA töötajate rahulolu küsitlus (2004)

PRIA arengukava 2005-2007

Foorumid, veebikeskkonnad:

<http://openacademy.mindef.gov.sg/OpenAcademy/Learning%20Resources/Knowledge%20Mgmt/maeil.htm> Vaadatud 23. sept 2004

<http://www.km-forum.org/KMCF-Tutorial.htm> Vaadatud 12. juuni 2004

[http://www.nelh.nhs.uk/knowledge\\_management/km1/world.asp](http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km1/world.asp) Vaadatud 3. jaanuar 2005

<http://radio.weblogs.com/0105910/2003/05/13.html> Vaadatud 4 jaanuar 2005

# Lisad

## Lisa 1

### Küsitluskava

Uutele töötajatele

#### Tööle asumine, teadmuse ülekanne

- Kui kaua olete PRIAs töötanud?
- Kuidas Te siia tööle sattusite? Kas teil oli eelkäija või loodi uus koht?
- Millised teadmised ja mulje oli Teil enne tööle asumist PRIAst?
- Milline oli esimene mulje/ enesetunne PRIAsse tööle tulles?
- Milline oli vastuvõtt/ tutvustus-rutiin tööle asumisel?
- Kas on olnud kokkupuuteid inimesega, kes varem tegi teie tööd?
- Milliseid tegevusi/ protseduure läbisite, et PRIA tööga kohaneda?
- Kas Teie eelkäija ametikohal on võtnud vajalikku teadmist kaasa? Mida oleksite tahtnud temalt õppida?
  
- Millised teadmised/ teadmus on Teile vajalikud PRIAs töötamiseks?
- Milliseid kanaleid pidi te oma info/ teadmised saite/saate?
- Kas olete vajaliku infoallika kiirelt leidnud?
- Kas toimus mingis vormis koolitus Teie tööle asumisel? Kas olete siiani mõnel koolitusel osalenud?
- Kas teile selgitati infovahetamise rutiine, reegleid? Millised need on?
- Kas on olnud vaja tuge infotehnoloogiliste vahendite kasutama õppimisel?
- Kas IT tugi on olnud kvaliteetne?
- Nimetage võtmeisikuid PRIAs, kellelt saab abi. Mis küsimustes?
  
- Kas Teile selgitati, kas ja kuidas peab talletama/ fikseerima oma töö tulemused? Kuidas seda teete?
- Kas on kasutusel grupitöö tarkvara (Lotus Notes, Outlook), kui palju seda kasutatakse?
- Milliseid erand-situatsioone on ette tulnud vajaliku teabe saamiseks?
- Mis tegevusi PRIA poolt oleksite oodanud/ mis jäi puudu asudes siia tööle?

#### Tööprotsess

- Kas tööülesanded olid tööle asumisel defineeritud, PRIAl oli kontseptsioon Teie tööst?
- Kas tööprotsess on algusest lõpuni teada?
- Kas Teie vastutusala ja volitused on täpsed ja arusaadavad? Millised need on?
- Milline on PRIAs tehtava töö väljund ja eesmärgid?
- Kas teie panus sellesse väljundisse on selge? Milline see on?
- Milline on otsustusprotsess PRIAs? Milline on Teie osalus selles?

- Kellele ja kuna peab aru andma oma tööst? Milliseid meetodeid/ kanaleid selleks kasutate?
- Kas on vaja suhelda ka teiste organisatsioonidega väljaspool PRIAt? Kellega ja kuidas?

#### Organisatsioonikultuur, töökeskkonda sulandumine

- Kas PRIA kui organisatsiooni sisereegleid on mingil moel Teile tutvustatud?
- Millised “kirjutamata reeglid” tundusid ootamatud/ harjumatud/ naljakad?
- Kas enam on info vahetamist näost näkku suheldes või kirjalikku suhtlust?
- Kas meeskonnatöö osakaal on PRIAs suur? Kui aktiivselt osalete ise meeskonnatöös?
- Kas PRIA õhkkond soosib teadmiste jagamist?
- Kas töötajad on pigem omaette nokitsejad või on motiveeritud oma teadmist jagama?
- Kas PRIA õhkkond on avatud/ sõbralik?
- Kui palju ja kellega päeva jooksul suhtlete?
- Kas võtate osa koosolekutest? Seminaridest? Aruteludest?
- Kui suur on inimeste ring PRIAst, kellega tööalaselt suhtlete? Kui suur on see inimeste ring väljaspool PRIAt?
- Kas on olnud olukordi, kus Te ei ole teiste töötajatega “rääkinud ühte keelt”, ei ole üksteist mõistnud?
- Kas PRIA töös olete kohanud ebaõnnestumisi? Kas need puudutasid Teid ja kuidas nendega hakkama saite?



## Lisa 2

### Küsitluskava

Kogenud töötajatele

#### Teadmuse ülekanne

- Kui kaua olete PRIAs töötanud?
- Millised teadmised/ teadmus on Teie vajalikud PRIAs töötamiseks?
- Milliseid kanaleid pidi te oma info/ teadmised saite/saate?
- Kas olete vajaliku infoallika kiirelt leidnud?
- Kas osalete koolitustel? Millist laadi koolitustel?
- Millised on PRIAs infovahetuse rutiinid/ reeglid?
- Kas on olnud vaja tuge infotehnoloogiliste vahendite kasutama õppimisel?
- Kas IT tugi on olnud kvaliteetne?
- Nimetage võtmeisikuid PRIAs, kellelt saab abi. Mis küsimustes?
- Kuidas peab talletama/ fikseerima oma töö tulemused?
- Kas on kasutusel grupitöö tarkvara (Lotus Notes, Outlook), kui palju seda kasutatakse?
- Milliseid erand-situatsioone on ette tulnud vajaliku teabe saamiseks?

#### Tööprotsess

- Kas Teie tööülesanded on täpselt defineeritud?
- Kas tööprotsess on algusest lõpuni teada?
- Kas Teie vastutusala ja volitused on täpsed ja arusaadavad?
- Milline on PRIAs tehtava töö väljund ja eesmärgid?
- Milline on Teie panus sellesse väljundisse?
- Milline on otsustusprotsess PRIAs? Milline on Teie osalus selles?
- Kellele ja kuna peab aru andma oma tööst? Milliseid meetodeid/ kanaleid selleks kasutate?
- Kas on vaja suhelda ka teiste organisatsioonidega väljaspool PRIAt? Kellega ja kuidas?

#### Organisatsioonikultuur

- Kas PRIA sisereeglid on teada?
- Millised PRIA "kirjutamata reeglid" on erilised, eristavad PRIAt teistest organisatsioonidest?
- Kas enam on info vahetamist näost näkku suheldes või kirjalikku suhtlust?
- Kas meeskonnatöö osakaal on PRIAs suur? Kui aktiivselt osalete ise meeskonnatöös?
- Kas PRIA õhkkond soosib teadmiste jagamist?
- Kas töötajad on pigem omaette nokitsejad või on motiveeritud oma teadmist jagama?
- Kas PRIA õhkkond on avatud/ sõbralik?
- Kui palju ja kellega päeva jooksul suhtlete?

- Kas võtate osa koosolekutest? Seminaridest? Aruteludest?
- Kui suur on inimeste ring PRIAst, kellega tööalaselt suhtlete? Kui suur on see inimeste ring väljaspool PRIAt?
- Kas on olnud olukordi, kus Te ei ole teiste töötajatega “rääkinud ühte keelt”, ei ole üksteist mõistnud?
- Kas PRIA töös olete kohanud ebaõnnestumisi? Kas need puudutasid Teid ja kuidas nendega hakkama saite?