

TARTU ÜLIKOOL
Sotsiaalteaduste valdkond
Ühiskonnateaduste instituut
Infokorralduse õppekava

Merlin Roio

Juhendite ja juhendamisprotsesside roll uute töötajate sisseelamisel
teadmusjuhtimise vaates

Lõputöö

Juhendaja: Tiina Palu, MA

Tartu 2026

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	7
1.1 Teadmus organisatsioonis.....	7
1.2 Teadmusjuhtimine organisatsioonis.....	9
1.3 Teadmushoidmine ja sellega kaasnevad riskid.....	10
1.4 Uue töötaja teadmusvajadus	12
1.5 Juhendid, protseduurid ja dokumentatsioon kui teadmusjuhtimise vahendid.....	13
1.6 Juhendamine ja mentorlus kui teadmuse ülekande protsess.....	15
2. UURIMISTÖÖ METOODIKA JA VALIM.....	17
2.1 Valim.....	17
2.2 Andmete kogumine.....	18
2.3 Andmete analüüsimine	18
2.4 Meetodi kriitika	19
3. TULEMUSED.....	21
3.1 Juhendid ja juhendamise praktikad organisatsioonis.....	21
3.1.1 Teadmuse vajadus ja omandamine sisseelamise perioodil	21
3.1.2 Teadmuse puudujääkide kaardistamine	24
3.2 Juhendid, juhendamine ja mentorlus teadmuse jagamisel ja hoidmisel	25
3.2.1 Teadmuse kättesaadavus, ajakohasus ja kasutatavus.....	25
3.2.2 Mentorlus ja sotsialiseerimine	26
3.3 Juhendite ja juhendamise praktikate koosmõju teadmusjuhtimises	28
4. DISKUSSIOON JA JÄRELDUSED.....	29
4.1 Juhendid ja juhendamise praktikad organisatsioonis.....	29
4.1.1 Teadmuse omandamine sisseelamise perioodil	29

4.1.2 Teadmuse puudujäägid	30
4.2 Juhendite, juhendamise ja mentorluse roll teadmuse edasi andmisel.....	31
4.2.1 Teadmuse kättesaadavus, ajakohasus ja kasutatavus.....	31
4.2.2 Mentorlus ja sotsialiseerimine	32
4.3 Juhendite ja juhendamise praktikate koosmõju teadmusjuhtimises	32
4.4 Järeldused	33
4.5 Ettepanekud	34
Kokkuvõte	36
Summary.....	37
Kasutatud allikad	39
LISAD	46
Lisa 1. Nõusoleku vorm	46
Lisa 2. Intervjuukava	47
Lisa 3. Näidis kategooriate moodustamisest	49

SISSEJUHATUS

Läbi ajaloo on majandus sõltunud teadmistest ja loovusest, kuid tänapäeval on see sõltuvus veelgi suurenenud (Rooney jt, 2010: 65). Seega pole teadmusjuhtimine ettevõtetes midagi uut, vaid teadmusel on uus strateegiline mõõde – sellest on saanud konkurentsivõime ja tulemuslikkuse ressurs (Saulais ja Ermine, 2020: 6). Võib öelda, et organisatsioonilise teadmuse kaotus on kujunenud 21. sajandi organisatsioonide seas laialt levinud probleemiks (Igoa-Iraola ja Díez, 2024: 1). Teadmuse kadu toimub siis, kui kogunud töötajad lahkuvad organisatsioonist spetsiifiliste teadmistega ja see mõjutab negatiivselt allesjäänud töötajaid ja organisatsiooni kliente (Cox ja Overbey, 2022: 11). McBriar jt (2003: 30) on teadmuse kaotamisega samaväärseks riskiks pidanud teadmuse mitteomandamist.

Kompetentsipõhise vaate kohaselt võib teadmusvara tõlgendada kui kompetentsi loovat ja mõjutavat organisatsioonilist võimekust, mis omakorda määratleb organisatsiooni võimed ja suutlikkuse (Sen, 2024: 7). Kasvava konkurentsiturve tõttu toetuvad kaasaegsed organisatsioonid pikaajalise eelise säilitamisel üha enam teadmistele ja nende kasutamisele, mis eeldab teadmusjuhtimise protsesside ning teadmiste loomise, jagamise, omandamise, talletamise ja rakendamise täpset mõistmist kogu organisatsioonis (Fakhar Manesh jt, 2021: 289). Samas on organisatsioonis olemasoleva teadmuse, kui väärtusliku immateriaalse vara, süstemaatiline kaardistamine endiselt väljakutseid pakkuv (da Silva jt, 2025: 361). Organisatsiooni jätkusuutlik konkurentsieelis sõltub tema võimest kasutada ja taaskasutada väärtusloome protsessi käigus loodud uusi teadmisi (Sen, 2024: 7). Igoa-Iraola ja Díez (2024: 2) rõhutavad nende protseduuride juures ka põlvkondade mitmekesisusega arvestamist. Põlvkondade vahelise teadmiste kao ennetamiseks peaksid juhid välja töötama ning regulaarselt jälgima järelkasvuplaani, mis tagab tõhususe, jätkusuutlikkuse ja järjepidevuse (Cox ja Overbey, 2022: 11). Selleks, et tulla toime mitte ainult praeguste, vaid ka tulevaste väljakutsetega, peavad organisatsioonid pidevalt jälgima arenguid nii turgudel kui ka ühiskonnas (Durst ja Zieba, 2020: 1).

Teadmusjuhtimist on peetud strateegiliseks ressursiks igat tüüpi ja suurusega ettevõtetele, kus jagatud teadmiste loomise, edastamise, levitamise ja kasutamise protsess on ettevõtete jaoks oluline jätkusuutlike äritavade omaksvõtmisel ettevõtte tulemuslikkuse parandamiseks (Chopra jt, 2021: 1). Vaatamata sellele, et tunnistatakse teadmuse strateegilist tähtsust puuduvad paljudel organisatsioonidel endiselt formaliseeritud mehhanismid teadmiste säilitamiseks (Igoa-Iraola jt, 2025: 1). Teadmuse säilitamise üks peamisi põhjuseid on organisatsioonilise mälu kasvatamine,

mis võimaldab töötajatel õppida nii varasematest edusammudest kui ka ebaõnnestumistest, ning see peab olema pidev tegevus, mis algab juba töötaja esimesest tööpäevast (Liebowitz, 2008: 6).

Eestis on varasemalt teadmusjuhtimisega seotud teemasid käsitletud mitmetes lõpu-, bakalaureuse- ja magistritöödes, seda eelkõige organisatsioonilise õppimise, teadmuse ülekande protsesside ja personalijuhtimise vaatenurgast. Näiteks on Tolk (2021) käsitlenud teadmusjuhtimise teemat vaiketeadmuse väljendatud teadmuseks muutmise kontekstis, Veski (2025) uuris teadmusjagamise protsesse ja neid mõjutavaid tegureid Eesti Lennuakadeemia õppejõudude näitel, alustavate töötajate sisseelamise toetussüsteemi loomist koolieelsete õppeasutuste taustal on käsitlenud Kõrvek (2025), ning oskusteabe siiret tehnoloogilise abivahendi virtuaalassistendi toel on analüüsinud Võhmar (2025). Uue töötaja vaatenurgast on teemat käsitlenud veel Hinno ja Masing (2022), kes keskendusid Z-põlvkonna töötajate ootustele, ning Tago (2005), kes uuris PRIA näitel kuidas toimub teadmuse ülekanne uue töötaja tulekul, keskendudes peamiselt protsessidele, meetoditele ja kanalitele.

Eeltoodule tuginedes leian, et Eestis on uue töötaja sisseelamist, juhendamist ja teadmuse ülekannet uuritud, kuid enamasti on neid teemasid käsitletud eraldiseisvalt. Vähe on uuritud juhendite ja juhendamise kvaliteeti ning nende omavahelist koosmõju olukorras, kus organisatsiooni eesmärk ei ole üksnes uue töötaja kiire kohanemine, vaid ka teadmuse pikaajaline säilitamine ja taastootmine. Senistes töödes on juhendeid käsitletud eelkõige sisseelamist toetava materjalina või töökorraldusliku vahendina, kuid harvem on analüüsitud nende ajakohasust, leitavust ja kasutatavust teadmushoidmise vaates. Minu uurimistöö aitab seda uurimislünka täita, tuues esile uute töötajate teadmusvajaduse ning näidates kuidas juhendid ja juhendamise praktikad täiendavad teineteist teadmusjuhtimise protsessis. Teema uurimine sellisel kujul on vajalik, sest juhendid ja juhendamine täidavad teadmusjuhtimises erinevaid, kuid teineteist täiendavaid rolle. Juhendid toetavad eeskätt dokumenteeritud teadmuse säilitamist ja levikut (Ungan, 2006), samas kui juhendamine ja mentorlus võimaldavad edasi anda kogemuslikku ehk vaiketeadmust (Nonaka ja Takeuchi, 1995), mida ei ole võimalik täielikult kirjalikult fikseerida. Selline lähenemine võimaldab anda organisatsioonidele praktilisi soovitusi, kuidas kujundada teadmusjuhtimise lahendusi, mis toetavad nii uue töötaja sisseelamist kui ka organisatsioonilise teadmuse pikaajalist säilimist.

Seega on siinse uurimistöö eesmärk välja selgitada, millised teadmusjuhtimise praktikad toetavad uue töötaja teadmuse omandamist ja iseseisva töötamise kujunemist ning kuidas saab ettevõtte maandada teadmushoidmisega seotud riske. Selle käigus uurin milliseid probleeme kogevad organisatsiooniga liituvad uued töötajad seoses teadmuse juhtimise ja hoidmisega.

Eesmärgi täitmiseks püstitasin järgmised uurimisküsimused:

1. Milliseid juhendeid ja juhendamise praktikaid organisatsioonis kasutatakse teadmusjuhtimise toetamiseks?
2. Millist rolli mängivad juhendid, juhendamine ja mentorlus organisatsiooni teadmuse edasi andmisel uuele töötajale?
3. Kuidas toetavad juhendid ja juhendamise praktikad teineteist teadmusjuhtimise ja teadmushoidmise protsessis?

Uurimisküsimuste raamistik võimaldab käsitleda teadmusjuhtimist uue töötaja vaatenurgast ja tööstusettevõtte eripära arvestades. Selline lähenemine on põhjendatud, kuna tööstussektoris on teadmus sageli tihedalt seotud tootmisprotsesside, kvaliteedinõuete ja ohutuse reeglitega, mille kaotamine võib avaldada otsest mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Töö pakub praktiliste juhiste näol organisatsioonidele lisandväärtust teadmushoidmise praktikate parandamiseks.

Uurimistöö koosneb neljast peatükist. Töö esimeses peatükis annan ülevaate teoreetilistest lähtekohtadest käsitledes teadmuse olemust, teadmusjuhtimise põhimõtteid ja instrumente. Teises peatükis kirjeldan uurimismeetodit, valimit ja andmete analüüsimist. Kolmas peatükk annab ülevaate uurimistöö tulemustest ning neljas peatükk sisaldab diskussiooni ja järeldusi.

Suur tänu Tiina Palule professionaalse juhendamise ja asjakohaste nõuannete eest kogu lõputöö kirjutamise protsessi vältel. Samuti tänan uuringus osalenud Saint-Gobain Glass Estonia SE töötajaid oma kogemuste jagamise eest.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Kuigi teadmusjuhtimist on käsitletud ulatuslikult nii teoreetilises kui ka praktilises kirjanduses, puudub autorite seas üksmeel kuidas teadmusjuhtimist defineerida (Virkus, 2017: 226). Sellegi poolest ei kahelda, et teadmusvara on organisatsioonile väärtuslik ressurss. Järgnev peatükk avab teadmuse, teadmusjuhtimise ja -hoidmise olemuse mõistmiseks valdkonnaga seotud termineid. Samuti käsitlen siin uue töötaja teadmusvajadust, juhendeid ja dokumentatsiooni kui teadmusjuhtimise vahendeid ning juhendamist ja mentorlust kui teadmuse ülekande protsessi.

1.1 Teadmus organisatsioonis

Teadmuse mõistet on käsitletud väga paljud uurijad, kuid selle üheselt määratlemine on osutunud keerukaks. Seetõttu märkab autorite seas erinevaid vaatenurki teemale lähenemisel. Assudani (2005) märgib, et teadmus on raskesti tabatav mõiste, mille tähendus sõltub kasutatavast teoreetilisest raamistikust ja uurimisperspektiivist. Oma töös lähenen teemale organisatsiooni- ja juhtimisteooriate kaudu. Samas ei ole ka juhtimisalases kirjanduses jõutud selgele arusaamisele, kas käsitleda teadmust ressursina, mida organisatsioon omab või protsessina, mis avaldub tegevustes ja praktikates või hoopis nende mõlema kombinatsioonina (Assudani, 2005: 31-32). Davenport ja Prusak (1998: 1) rõhutavad, et teadmus ei ole samastatav andmete ega ka informatsiooniga, kuigi on seotud mõlemaga. Autorite hinnangul on organisatsioonide edukus sageli seotud sellega, kas osatakse eristada andmeid, informatsiooni ja teadmust, ning kas on olemas teadmised kuidas neist igapäev kasutada (Davenport ja Prusak, 1998: 1). Andmete muutumist informatsiooniks ja seejärel teadmuseks on kirjeldanud Henczel (2004: 93), kelle järgi toimub igas organisatsioonis pidev liikumine andmetelt informatsioonile ja sealt edasi teadmuseni. Lambe (2007: 2-3) toob välja, et teadmus ei asu ainult dokumentides, vaid see võib olla kinnistunud tööriistadesse, esemetesse, keskkondadesse, samuti tegevusviisidesse, ning see on lahutamatu põimunud inimeste sotsiaalse, füüsilise ja emotsionaalse maailmaga. Davenport ja Prusak (1998: 5) defineerivad teadmust kui segu kogemustest, väärtustest, kontekstuaalsest informatsioonist ja eksperthinnangust, mis annab raamistiku uute kogemuste ja informatsiooni hindamiseks. Nad rõhutavad, et teadmus tekib ja rakendub ennekõike inimeste mõtlemises, organisatsioonide puhul kinnistub see sageli dokumentidesse ja andmehoidlatesse, samuti rutiinidesse, protsessidesse, praktikatesse ja normidesse (Davenport ja Prusak, 1998: 5). Teadmus võimaldab inimesel kasutada informatsiooni oma tegevuse suunamisel viisil, mis on konkreetse olukorra kontekstis asjakohane, kuid see ei tähenda, et inimene sellest teadmusest teadlik on või

suudab seda selgelt sõnastada (Kalpič ja Bernus, 2006: 44). Juba Nonaka ja Takeuchi (1995: 8) eristasid väljendatud teadmuse ja vaiketeadmuse, millest esimene on formaalne, süstemaatiline ja kergesti kommuniqueeritav (nt dokumendid ja kirjalikud juhendid), ning teine sügavalt personaalne, kogemuslik ja sageli raskesti sõnastatav.

Kui väljendatud teadmuse olemust on üsna kerge mõista, siis vaiketeadmus on veidi raskemini piiritletav. Polanyi (1967: 4) on öelnud teadmuse kohta, et me teame rohkem, kui suudame väljendada – see on vägagi iseloomulik vaiketeadmusele. Ilma struktureeritud lähenemisviisita on vaiketeadmus raskesti tuvastatav ja mõõdetav ning seda on keeruline muuta reaalseks väärtuseks, sest see on peidetud alateadvusse ja inimesed ei pruugi seda endalegi teadvustada (Prabha Singh, 2007: 171). Vaiketeadmus areneb pika aja jooksul ja on üksikisiku omand, mõned näited sellest on probleemilahendusoskus, asjatundlikkus, uskumused, intuitsioon, empaatia, hoiakud jms (Sen, 2024: 3).

Nonaka ja Takeuchi (1995: 62-73) toovad välja, et teadmusloome liigub pidevalt väljendatud teadmuse ja vaiketeadmuse vahel luues organisatsioonis uusi teadmisi. Seejuures tõstavad nad esile nelja teadmuse muunduse protsessi (SECI mudel):

- sotsialiseerimine, kus vaiketeadmus liigub inimeselt inimesele;
- eksternaliseerimine, kus vaiketeadmus muudetakse väljendatud teadmuseks;
- kombineerimine, kus olemasolev väljendatud teadmus ühendatakse uueks tervikuks;
- internaliseerimine, kus väljendatud teadmus omandatakse kogemuse kaudu ja see muutub osaks inimese oskustest (Nonaka ja Takeuchi, 1995: 62–70).

Samas jagab Hong (2012) kriitikat Nonaka ja Takeuchi eelnevalt kirjeldatud mudelile märkides, et see pole kultuuriliselt neutraalne ja vajab väljaspool Jaapanit teadlikku kohandamist ja ümbertõlgendamist, kuna mudeli toimimine eeldab teatud käitumismustreid, mis ei pruugi teistes kultuurides automaatselt kehtida. Sellegi poolest tõdetakse, et teadmiste olemasolu ja nende teadmiste kasutamise protsess teadmiste loomiseks organisatsioonides võib olla peamiseks jälgendamatuks ressursiks jätkusuutliku tulu genereerimisel (Assudani, 2005: 33). Ettevõtlussektoris tuleb eesmärkide saavutamiseks sihipäraselt koguda ja säilitada vaiketeadmuse, vastasel juhul kaob suur osa sellest töötajate lahkumisel (Prabha Singh, 2007: 171).

Kokkuvõtvalt saab öelda, et hoolimata paljudest uurimistööst eksisteerivad teadmuse mõiste kohta mitmed erinevad lähenemisviisid ja selgitused, mis on sageli üksteist täiendavad teooriad ning teadmuse kirjeldamisel ei saa mööda vaadata selle sotsiaalsetest aspektidest.

1.2 Teadmusjuhtimine organisatsioonis

Organisatsiooniline õppimine ja teadmusjuhtimine on kujunenud oluliseks uurimisvaldkonnaks, mille eesmärk on mõista, kuidas organisatsioonid loovad, säilitavad ja edastavad teadmisi. Teadmusjuhtimise mõiste ja põhiideede päritolu aitavad lahti mõtestada ajaloolised teooriad. Baskerville ja Dulipovici (2006: 83-85) rõhutavad, et teadmusjuhtimine ei ole ühe konkreetse teooria otsene jätk, vaid interdistsiplinaarne valdkond, mis sisaldab teoreetilisi lähtekohti infomajandusest, strateegilisest juhtimisest, organisatsioonikultuuri ja -käitumise uurimisest ning infosüsteemide teadusest. Argote jt (2003: 571–572) täiendavad seda nimekirja veel psühholoogia ja sotsioloogia valdkonnaga. Seejuures kritiseerib Lambe (2011: 190) tänapäevast teadmusjuhtimise kirjandust, mis kasutab teiste distsipliinide mõisteid, kontseptsioone ja mudeleid, kuid pole suutnud kujundada oma selget identiteeti ega ühtset sidusat kirjandust. Autor märgib, et selle tulemusel valitseb valdkonnas ebakindlus ja segadus, mis on peamiselt tingitud teadlikkuse puudumisest teadmusjuhtimise ajaloolistest juurtest (Lambe, 2011: 190). Sellegi poolest peetakse teadmusjuhtimist üha olulisemaks uurimisvaldkonnaks, mis edendab organisatsioonilise teadmuse loomist, jäädvustamist, jagamist, rakendamist ja säilitamist (Sen, 2024: 2). Seejuures leiavad Edwards ja Lönnqvist (2023), et paljud senised teadustööd jäävad liialt teoreetiliseks ja seetõttu peaks tulevased teadmusjuhtimise uuringud keskenduma probleemipõhisemale ja praktilisemale uurimistöele, mis viiks akadeemikud praktikutele lähemale. Praktikast lähtuvad uurimused võimaldavad välja töötada rakendatavaid lahendusi, mis parandavad organisatsioonide teadmusjuhtimise protsesse.

Teadmuse loomine tähendab uue teadmise tekkimist organisatsioonis, säilitamine viitab teadmuse talletamisele erinevates hoidlates (nt rutiinid, süsteemid), ning teadmusülekanne toimub siis, kui ühe üksuse kogemus mõjutab teise üksuse tegevust või tulemuslikkust (Argote jt, 2003: 572). Edu saavutamiseks peavad ettevõtted tuvastama oma teadmusbaasi ning kujundama organisatsioonilised ja tehnoloogilised lahendused, mis toetavad teadmuse loomist ja võimaldavad seda võimendada innovatsiooni, organisatsioonilise õppimise ja kasvu saavutamiseks (Assudani, 2005: 41). Teadmuse loomise olulisust on esile tõstnud Nonaka ja Takeuchi (1995: 50) märkides, et kui organisatsioon soovib muutuva keskkonnaga dünaamiliselt toime tulla, tuleb keskenduda informatsiooni ja teadmiste loomisele, mitte ainult nende tõhusale töötlemisele. Prabha Singh (2007: 172) toob teadmusjuhtimise kirjeldamisel välja, et see on protsess, mille käigus muudetakse informatsioon ja intellektuaalsed varad püsivaks väärtuseks. Teadmusjuhtimine keskendub teadmiste kogumisele, jagamisele ja rakendamisele organisatsioonis, ning selle juures on oluline üles ehitada teadmiste jagamist toetav kultuur, kus teadmus ei ole võimuallikas vaid ühisvara

(Liebowitz, 2008: 2). Teadmusjuhtimise edukus ei sõltu üksnes juhendite, protseduuride või tehniliste lahenduste olemasolust, vaid nende sobivusest organisatsiooni konteksti ja inimeste võimekusse (Argote jt, 2003). Seda toetab Rooney jt (2010: 62) väide, et teadmusjuhtimise peamine eesmärk pole lihtsalt suure hulga teadmiste või kogemuste kogumine, vaid olulisem on ideede, inimeste ja olukordade integreerimine. Samas on juhendid üheks olulisimaks organisatsioonilise mälu vormiks, sest need võimaldavad teadmusel püsida ka töötajate vahetumise korral. Seda kinnitab Seni (2024: 3) arusaam, mille kohaselt väljendatud teadmuse nõuetekohasel haldamisel aitavad need teadmised organisatsioonidel parandada oma toodete kvaliteeti ja tootlikkust.

Baskerville ja Dulipovici (2006: 83-84) näevad teadmusjuhtimist kui juhtimispraktikate kogumit, mille abil organisatsioonid püüavad süstemaatiliselt ära kasutada nii indiviidides kui ka struktuurides paiknevat teadmust, et suurendada loovust, operatiivset tõhusust ja teenuste või toodete kvaliteeti. Sellejuures on infotehnoloogiast saanud oluline komponent teadmusjuhtimise võimaldamisel, eriti sellisel muutuval ajal, mil teadmistel pole piire ja jagamisest on saanud ettevõtte kultuuri osa (Prabha Singh, 2007: 175). Ipe (2003: 341) rõhutab inimfaktori olulisust märkides, et organisatsiooni võime oma teadmust tõhusalt ära kasutada sõltub inimestest, kes seda teadmust loovad, jagavad ja kasutavad.

Kokkuvõttes ei pea ettevõtted mitte ainult teadvustama oma teadmusbaasi, vaid seda ka ära kasutama pidevaks kasvuks innovatsiooni ja õppimise kaudu (Assudani, 2005: 41). Seega toetab teadmusjuhtimine organisatsiooni arengut ja peaks olema üheks prioriteetseks valdkonnaks millega tegeleda.

1.3 Teadmushoidmine ja sellega kaasnevad riskid

Teadmuse loomine ja jagamine ei taga iseenesest, et organisatsioonis vajalik teadmus ka püsib ja õigel hetkel kasutatav on. Järgnev peatükk käsitleb teadmushoidmist ja sellega seotud riske. Koivisto ja Taipalus (2025) näitavad oma uurimuses, et teadmusjuhtimise probleem ei seisne üksnes teadmuse olemasolus või selle puudumises, vaid ka selles, kas teadmus on töötajatele leitav, ajakohane ja kasutatav. Teadmusega seotud risk tähendab ohtu olulistele teadmistele, mis võivad kaduda või muutuda kasutuskõlbmatuks, ning seejuures on teadmisi mis on teistest kriitilisemad, sest nende kaotus tekitaks organisatsioonile tõsiseid probleeme (McBriar jt, 2003: 30). Durst ja Zieba (2019: 1-2) jagavad peamised teadmusega seotud riskid kolme kategooriasse: inimlikud, tehnoloogilised ja operatiivsed. Inimlikud riskid võivad olla seotud teadmiste peitmise, teadmiste

kogumise, unustamise või ebapiisavate pädevustega (Durst ja Zieba, 2019: 2). Strateegiline inimkapitali juhtimine keskendub sellele, et organisatsioonil oleks pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks õigel ajal olemas õiged inimesed (Liebowitz, 2008: 1). See tähendab kvalifitseeritud tööjõu omamist, kellel on asjakohased teadmised oma tööülesannete edukaks sooritamiseks.

Seoses tööjõu vananemise ja põlvkonnavahtusega on teadmushoidmise temaatika muutunud viimastel aastatel eriti aktuaalseks. Igoa-Iraola ja Díez (2024) toovad välja, et organisatsioonid seisavad silmitsi märkimisväärse teadmuse kadumise riskiga olukordades, kus kogenud töötajad lahkuvad ning nende teadmus ei ole süstemaatiliselt edasi antud. Nende uuringu tulemused näitavad, et pelgalt dokumenteerimisele keskendumine ei ole piisav, kuna see ei taga vaiketeadmuse säilimist (Igoa-Iraola ja Díez, 2024). Teisisõnu on kirjalikud juhendid vaid üks osa organisatsioonilisest mälust. Kui teadmuse kandjad lahkuvad ja nende kogemused ei ole edasi antud sotsiaalsete praktikate kaudu, võib dokumenteeritud teadmus jääda ilma kontekstita. Kuna vanemad töötajad lähevad pensionile ja nooremad töötajad jäävad väiksema tõenäosusega ühe tööandja juurde kauemaks kui paariks aastaks, siis on organisatsioonidel üha olulisem leida viise olemasoleva teadmuse tõhusaks kasutamiseks ja säilitamiseks enne töötajate lahkumist (Liebowitz, 2008: 1).

Liebowitz (2008: 2) rõhutab, et parimal juhul peaks teadmuse hoidmise strateegia olema põimitud organisatsiooni igapäevasesse toimimisse, sest kunagi ei tea, millal keegi lahkub. Aja jooksul koguneb inimestel ulatuslik arusaam iseendast, oma keskkonnast, sotsiaalsetest suhetest ja sotsiaalsetest gruppidest, ning just see sotsiaalne teadmus suunab igapäevaelus suhtlevate inimeste käitumist (Sen, 2024: 3). Teadmuse säilitamise protsessi üheks oluliseks komponendiks on sotsiaalne võrgustik, sest kui töötaja jääb pensionile või lahkub organisatsioonist, võib koos töötajaga kaduda ka tema sotsiaalne võrgustik (Liebowitz, 2008: 2). Selle tulemusel ei pruugi uus töötaja teada, kelle poole erinevate probleemide puhul pöörduda. Tuleviku tööjõu peale mõeldes tuleb teadmuse hoidmisel tegeleda pädevuste juhtimisega, mille käigus tuvastatakse milliseid pädevusi organisatsioon vajab (Liebowitz, 2008: 2). Seejuures märgib Liebowitz (2008: 5), et mida suurem ekspert keegi on, seda terviklikumad on tema teadmised ja seda keerulisem on neid teadmisi temalt välja tuua. Lisaks tuleb arvestada asjaoluga, et ühe töötaja teadmised võivad erineda teadmistest, mis on teisel samas infoväljas oleval töötajal, sest inimene tõlgendab infot oma oskuste, kogemuste ja võimete kohaselt (Kalpič ja Bernus, 2006: 44).

Teadmushoidmist võib kokku võtta mõttega, et organisatsiooni edu sõltub sellest, kas oluline oskusteave ja kogemus püsivad alles ka siis, kui inimesed vahetuvad. Keeruliseks teeb selle

asjaolu, et suur osa teadmusest ei ole dokumenteeritud, vaid asub igapäevastes töövõtetes ja töötajate meeltes. Järgmine peatükk annab ülevaate uue töötaja teadmuvajadusest sisseelamise perioodil.

1.4 Uue töötaja teadmuvajadus

Uus töötaja siseneb organisatsiooni olukorras, kus tal võivad olla erialased oskused, kuid enamasti puudub tal ettevõttespetsiifiline teadmus ja kohanemine uutes oludes eeldab sotsialiseerumist. Sotsialiseerumine tähendab, et töötajad ei omanda ainult faktilisi teadmisi ettevõtte, töörühma ja ülesannete kohta, vaid ka arusaamu kuidas erinevates olukordades käituda (Haueter jt, 2003: 22). Nii nagu individid üksteisest erinevad, erinevad ka organisatsioonid selle poolest, kuidas nad uute töötajate kohanemist hõlbustavad (Bauer jt, 2025: 350). Ka uute töötajate ootused on muutunud, nad eeldavad järjest enam personaalsemat, digitaalsemat ja rahuldust pakkuvat sisseelamiskogemust, mis toetab edu saavutamist nende uutes rollides (Jeske ja Olson, 2021: 74). Teadmuse loomist, hoidmist ja ülekandmist mõjutavad organisatsiooni üksuste omadused, üksustevahelised suhted ning teadmuse enda omadused (Argote jt, 2003: 572). Seega, kui uus töötaja ei leia vajalikku teadmust või see on ainult kogunud töötajate peas, siis ei ole probleem ainult õppijas, vaid ka organisatsiooni teadmuse hoidmise ja ülekandmise protsessides.

Uued töötajad omandavad ettevõttepõhised töömeetodid peamiselt töö käigus ja töökohapõhise väljaõppe kaudu, ning need oskused kasvavad koos tööstaažiga (Lappi, 2024: 715). Töötajate tulemuslik sisseelamine eeldab tugevat teadmusjuhtimise strateegiat, mis tagab tööks vajaliku organisatsioonilise teadmuse kergesti leitavuse ja kasutatavuse väljaõppe ajal (Brødsjø jt, 2023: 148). Seejuures ei pruugi õppimine olla ühepoolne protsess, nagu näitavad Jeske ja Olson (2021: 74) võib sisseelamine luua arvukalt vastastikuse õppimise võimalusi. Uued töötajad saavad tuua olemasolevatesse protsessidesse värsket teadmust ja uusi vaatenurki enne, kui nad harjuvad organisatsiooni rutiinide ja mõtteviisidega (Jeske ja Olson, 2021: 68).

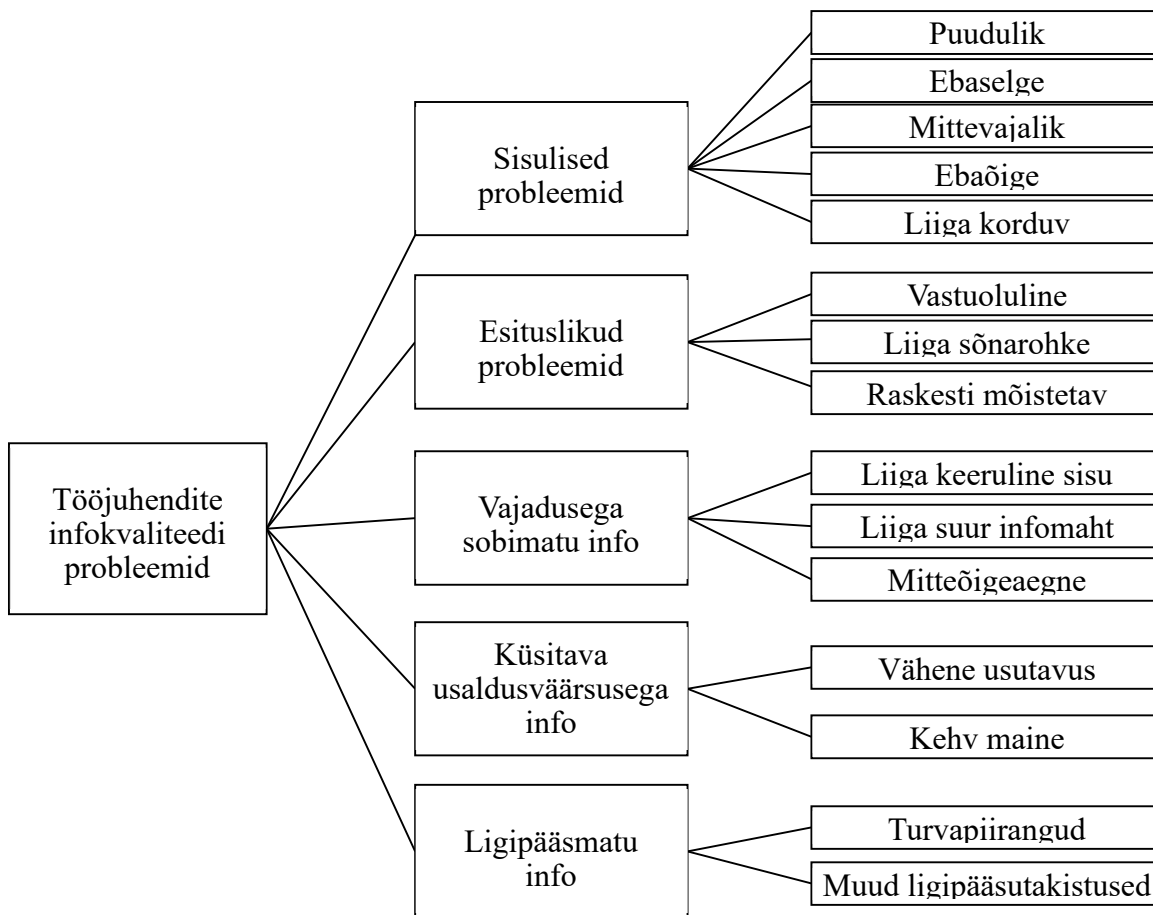
Organisatsioonilist õppimist saab mõista nelja protsessi kaudu: teadmuse otsimine, loomine, hoidmine ja ülekandmine (Argote jt, 2021: 5402). Uue töötaja sisseelamine puudutab kõiki neid nelja protsessi korraga. Töötaja otsib vajalikku infot, omandab olemasolevat teadmust, loob töö käigus uusi arusaamu ning saab osa teadmuse ülekandest kogunud töötajate vahendusel ja ka tööjuhendeid iseseisvalt uurides. Järgmine alapeatükk annab ülevaate juhendite, protseduuride ja dokumentatsiooni väärtusest teadmusjuhtimise kontekstis.

1.5 Juhendid, protseduurid ja dokumentatsioon kui teadmusjuhtimise vahendid

Juhendid ja protseduurid on traditsiooniliselt üks kesksemaid vahendeid väljendatud teadmuse talletamiseks ja edastamiseks organisatsioonides. Organisatsiooni ellujäämiseks ja kasvuks on vaja järjepidevust tegevustes, kuid selle teeb keeruliseks asjaolu, et erinevad töötajad võivad täita sama ülesannet erinevalt (Ungan, 2006: 135–136). Arvestades, et organisatsiooni teadmus on eristatav selle liikmete teadmusest, peab ettevõttel olema organisatsiooniline mälusüsteem, mis vastutab teadmuse salvestamise ja säilitamise protsesside haldamise eest (De Holan ja Phillips, 2004: 1605). Levallet ja Chan (2019: 178–179) rõhutavad, et organisatsiooni teadmuse säilitamine eeldab teadmuse ülekandmist üksikisiku tasandilt organisatsiooni tasandile nii, et ühe töötaja lahkumise järel jääb teadmus organisatsioonis kättesaadavaks teiste töötajate meeltes ja dokumentides, ning see on integreeritud organisatsiooni rutiinidesse ja protseduuridesse. Seega võimaldavad juhendid standardiseerida tööprotsesse, vähendada vigade riski (Haug, 2015) ning tagada tegevuste järjepidevuse sõltumata konkreetsetest töötajatest (Ungan, 2006).

Kuigi juhendeid käsitletakse sageli organisatsioonilise teadmuse säilitamise keskse vahendina, on mitmed autorid osutanud nende põhimõttelistele piirangutele. Näiteks Polanyi klassikalise käsitluse kohaselt „teab inimene rohkem, kui ta suudab sõnastada“, mis tähendab, et märkimisväärne osa teadmusest jääb paratamatult formaliseerimata (Polanyi, 1967: 4). Igoa-Iraola ja Díez (2024: 7) uuring näitab, et organisatsioonid ei piirdu ainult dokumenteeritud teadmuse vahendamisega, vaid edastavad nii väljendatud teadmust kui ka vaiketeadmust teadmusjuhtimise protseduuride kaudu ja suurem osa (61%) ettevõtteid kasutavad selleks digitaalseid protseduure. Haug (2015: 170) märgib, et kehva kvaliteediga tööjuhendid vähendavad töötajate tõhusust, suurendavad vigade ohtu ja võivad alandada tööga rahulolu. Autor rõhutab, et tööjuhendite kvaliteeti ei määra üksnes info õigsus, vaid ka selle täielikkus, üheselt mõistetavus, arusaadavus, ajakohasus, kasutaja jaoks sobiv infomaht ja kättesaadavus (Haug, 2015: 175). Seega juhendite tõhusus sõltub nende kvaliteedist, nt vananenud, raskesti leitavad või liialt keerulised juhendid ei täida oma eesmärki. Seetõttu ei saa juhendeid käsitleda ainuõige lahendusena teadmushoidmisele, vaid ühe osana laiemast teadmusjuhtimise süsteemist.

Haug (2015: 175) pakub juhendite hindamiseks välja raamistiku, mis hõlmab 15 tööjuhiste teabekvaliteedi probleemide dimensiooni, mis on jagatud viide kategooriasse: sisemised ehk tööjuhendi enda probleemid, esitusviisi probleemid, kasutaja ja info sobimatuse probleemid, usaldusvärsuse probleemid ja kättesaadavuse probleemid (vt Joonis 1).



Joonis 1. Tööjuhendite infokvaliteedi probleemide raamistik. Allikas: Haug (2015: 175).

Godinho jt (2023: 1-4) toovad välja, et olenemata muutuvatest sisseelamisprotsessidest peetakse organisatsioonides sisseelamiskäsiraamatut endiselt võimsaks tööriistaks uute töötajate integreerimisel ja soovivad seda käsitleda osana organisatsioonilise sotsialiseerimise strateegiast. See, kas sisseelamistegevused keskenduvad ettevõtte reeglite kohta põhiteabe andmisele või funktsionaalse valdkonna spetsiifilise teadmuse ülekandmisele, sõltub alati organisatsiooni olemasolevast teadmuse jagamise võimekusest (Cheikh-Ammar jt, 2024: 4). Brødsjø jt (2023: 148) juhtumiuuringu tulemused näitavad, et uusi töötajaid tuleks kõigepealt koolitada oma rolliga seotud konkreetsete tööülesannete teemal, mitte koormata üle mahuka üldinfoga organisatsiooni kohta.

Teadmusjuhtimine ei tohi piirduda ainult dokumentides, andmebaasides ja tööriistades sisalduva teadmusega, vaid see peab püüdma rakendada, edendada, levitada või aktiveerida inimestes peituvat teadmust – eriti nende inimeste teadmust, kes palju teavad (Lambe, 2007: 106). Kui see alapeatükk juhtis tähelepanu juhendite ja laiemalt nii dokumentatsiooni kui ka protsesside disainimisel olulistele nüanssidele, siis järgmine alapeatükk annab ülevaate inimese rollist teadmuse vahendajana.

1.6 Juhendamine ja mentorlus kui teadmuse ülekande protsess

Uude organisatsiooni sisenemine võib tekitada stressi, ärevust ja ebakindlust. Sisseelamisprotsessi käigus antakse uuele töötajale vajalikud oskused ja teadmised, et temast saaks organisatsiooni produktiivne liige (Koivisto ja Taipalus, 2025: 5). Tõhus sisseelamise programm integreerib uued töötajad sujuvalt organisatsiooni olemasolevatesse teadmusjuhtimissüsteemidesse, mis omakorda hõlbustab teadmiste vahetamist organisatsiooni sees (Cheikh-Ammar jt, 2024: 10–11). Eduka sisseelamisprogrammi kõige olulisemaks eelduseks on mentorlus ja toetamine, ning need mõjutavad ka uue töötaja tulemuslikkust ja heaolu (Bauer jt, 2025: 367).

Juhendamine on sotsiaalse õppimise protsess, mille kaudu uued töötajad omandavad teadmisi kiiremini ja sügavamalt kui ainult formaalsete juhendite kaudu (Uen jt, 2018: 94-95). Ipe (2003: 341) kirjeldab teadmuse jagamist protsessina, mille käigus üksikisiku valduses olevad teadmised muudetakse teistele arusaadavaks, omandatavaks ja kasutatavaks. Juhendamine võimaldab teadmuse ülekannet rollimudelite, vaatluse ja igapäevase suhtluse kaudu, täiendades sellega formaalseid juhendeid (Uen jt, 2018). Selline teadmuse edasikandumine toetab organisatsioonilist õppimist ning aitab vältida kriitilise teadmuse kadumist, eriti suure tööjõu voolavuse tingimustes (Uen jt, 2018). Sama rõhutavad autorid Nonaka ja Takeuchi (1995: 84), kes toovad välja, et vaiketeadmused kandub edasi eeskätt sotsialiseerimise kaudu. Liebowitz (2008: 2) lisab, et üheks tõhusaks viisiks teadmuse jagamise ja rakendamise edendamisel on mentorlus- või juhendamissüsteemi loomine, mille raames viiakse kokku nooremad ja juba kogenumad töötajad.

Seevastu toob Edwards (2022: 2) välja tähelepaneku, et sageli ei väärtusta inimesed teistelt saadud informatsiooni ja teadmisi. Seda kinnitavad ka Atir jt (2022: 1) katsed, milles jõuti järeldusele, et inimesed kipuvad teistelt saadava teadmuse informatsioonilist väärtust alahindama, mis omakorda võib pärssida teistelt õppimist. Need katsed olid tehtud mitte organisatsioonilises, vaid igapäevaelu kontekstis ja õppimise alahindamine oli seotud vestlemisel võõrastega, mis tekitas ebakindlust ja

võis seega uurimistulemusi mõjutada. Organisatsioonilisele kontekstile seda ülekandes on teadmuse jagamisel oluline keskenduda nii teadmiste vastuvõtja kui ka jagaja hoiakutele, ning luua nende vahel usalduslik suhe. Boughzala ja Briggs (2012: 10) toovad välja, et inividid seostavad teadmuse jagamist eeldatavate tulemustega – teadmuse endale hoidmine võib anda võimu, säilitada positsiooni või tunduda isiklikult kasulikum kui jagamine. Sama loogika aitab seletada ka teistelt saadud teadmuse alahindamist – kui see ei loo vastuvõtjale nähtavat kasu, siis jääb see kergemini kõrvale. Organisatsioonides soodustab teadmuse ümber võimu idee teket teadmusele aina suurema tähtsuse omistamine ja õiget tüüpi teadmisi omavate isikute üha suurem väärtustamine (Ipe, 2003: 346). Cox ja Overbey (2022: 11) leidsid oma uurimuses, et teadmiste edasiandmine põhineb töötaja valmisolekul teadmisi jagada, ning seetõttu tuleb teadmiste voo parandamiseks hoolikalt valida juhendajaid. Ipe (2003: 343) lisab veel tegureid, mis mõjutavad teadmuse jagamist organisatsioonides üksikisikute vahel: teadmuse olemus, jagamismotivatsioon, jagamisvõimalused ja töökeskkonna kultuur.

Järgnevas peatükis avan, millise meetodiga uurimistöö läbi viisin, kuidas moodustasin valimi ja kuidas tulemusi analüüsisin.

2. UURIMISTÖÖ METOODIKA JA VALIM

Selles peatükis kirjeldan valimi moodustamise põhimõtteid, andmete kogumise ja andmete analüüsimise meetodit. Peatüki lõpus toon välja meetodi piirangud ja nende võimaliku mõju minu uurimistulemustele.

2.1 Valim

Uuringu viisin läbi organisatsioonis Saint-Gobain Glass Estonia SE, mis on töötleva tööstuse ettevõtte ja seal töötab ligikaudu 330 töötajat. Lõputöö eesmärgist lähtuvalt moodustasin valimi 2025. ja 2026. aastal tööle asunud töötajatest. Osalejate valik lähtus uurimisküsimustest, kuna kvalitatiivses uurimuses on osalejate teadlik ja eesmärgipärane selekteerimine kriitilise tähtsusega uurimisprobleemi süvitsi avamiseks (Lim, 2025: 208). Valimi moodustamisel lähtusin põhimõttest, et kaasatud töötajad omaksid hiljutist kogemust organisatsioonis läbiviidud juhendamiste, juhendite kasutamise ja teadmuse jagamise praktikatega. Kvalitatiivses uurimuses on oluline pakkuda piisavat kontekstikirjeldust, et lugeja saaks hinnata tulemuste rakendatavust teistes sarnastes olukordades (Lim, 2025: 223-224). Seetõttu kirjeldan töös osalejate rolli, tööstaaži ning seotust juhendamise ja teadmuse jagamise praktikatega, samas arvestades anonüümsuse ja konfidentsiaalsuse säilitamise nõudeid.

Sisseelamise perioodil avalduvad selgelt organisatsiooni teadmuse kättesaadavuse, arusaadavuse ja kasutatavuse tegelikud tugevused ja puudujäägid. Staažikad töötajad toetuvad sageli varasematele kogemustele ja väljakujunenud töövõtetele ning ei pruugi regulaarselt juhendeid enam kasutada. Seetõttu ei pruugi nad enam märgata juhendite puudulikkust, ebaselgust või vananenud infot samal viisil nagu uus töötaja.

Planeeritud intervjueeritavate arv oli seitse kuni kaheksa töötajat, mis on Guest jt (2006: 78) eksperimendi põhjal piisav arv sisuka ja kasuliku tõlgenduse väljatöötamiseks. Uuringu kutsed saatsin 11-le töötajale, kellest seitse väljendasid selget nõusolekut uuringus osalemiseks. Selleks, et saada ettevõtte juhenditest ja juhendamistest laiemat ülevaadet, kaasasin osalejad erinevatest osakondadest ja erinevatelt ametipositsioonidelt. Kõige lühema tööstaažiga töötaja oli intervjuu hetkeks töötanud 1,5 kuud ja pikima tööstaažiga töötaja 1 aasta ja 3 kuud.

2.2 Andmete kogumine

Oma töös kasutasin kvalitatiivset uurimisviisi, mille peamiseks andmekogumise meetodiks on poolstruktureeritud intervjuud. Kvalitatiivne lähenemine on sobiv, kuna uurimisobjekt (teadusjuhtimise praktikad organisatsioonis) on kontekstuaalne ja mitmetasandiline nähtus, mida ei ole võimalik taandada üksnes kvantitatiivsetele mõõdikutele (Lim, 2025: 202–203). Poolstruktureeritud intervjuud võimaldavad süsteemselt käsitleda uurimisküsimustega seotud teemasid, säilitades samas piisava paindlikkuse, et süvitsi mõista osalejate kogemusi, arusaamu ja tähendusi (Lim, 2025: 215–216). Teadusjuhtimine kui organisatsiooniline praktika on tugevalt kontekstipõhine ning see hõlmab nii formaalseid kui ka mitteametlikke protsesse. Seetõttu võimaldab kvalitatiivne uurimisviis läheneda uurimisprobleemile terviklikult ning arvestada organisatsioonisiseste praktikate ja organisatsioonikultuuri eripäradega.

Töö lähtub interpretatiivsest uurimisparadigmast, mille kohaselt teadmus ja selle tähendus kujunevad sotsiaalsete interaktsioonide kaudu. See lähenemine sobib eriti hästi vaiketeadmuse käsitlemiseks, mis Nonaka ja Takeuchi (1995) järgi ei pruugi olla dokumenteeritud ega kvantitatiivselt mõõdetav. Intervjuude kaudu andmete kogumine on põhjendatud seetõttu, et seda tüüpi infot ei saaks hõlpsasti koguda ankeetküsitluste abil. Lisaks huvitab mind organisatsiooni teadusjuhtimise protsess tervikuna ja seda on keeruline mõõta või uurida suletud küsimuste kaudu, mis on tüüpilised kvantitatiivsele metodoloogiale (Maxwell, 2013: 119).

Osalejate nõusolekul salvestasin intervjuud ning transkribeerisin sõnasõnaliselt, et tagada analüüsi täpsus. Viie osalejaga viisin läbi sünkroonse näost näkku intervjuu, ühel puhul oli tegemist sünkroonse suulise veebiintervjuuga ja üks osalejatest vastas küsimustele kirjalikult e-kirja teel, kuna tema tihe ajagraafik ei võimaldanud leida ühist aega kohtumiseks. Sünkroonne suuline veebiintervjuu on tavaliselt videokõne formaadis, kus osaleja ja uurija näevad teineteist video vahendusel ning saavad öeldule vahetult ja kiiresti reageerida (Murumaa-Mengel, 2020: 713). Minu sünkroonne veebiintervjuu toimus läbi MS Teams rakenduse koos heli ja pildiga, ning intervjuukava ülesehitus oli sama, mis näost näkku läbi viidud intervjuude puhul. Asünkroonse kirjaliku veebiintervjuu viisin läbi e-kirja teel.

2.3 Andmete analüüsimine

Kogutud intervjuuandmeid analüüsisin kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil. Kvalitatiivne sisuanalüüs on sobiv uurimismeetod tekstipõhiste andmete süstemaatiliseks ja tähenduspõhiseks

analüüsimiseks, mille eesmärk on tuvastada, struktureerida ja tõlgendada andmetes esinevaid korduvaid mustreid ning tähenduskategoriasid (Kalmus jt, 2015). Uurimuses kasutasin peamiselt induktiivset sisuanalüüsi, kuna uurimise eesmärk oli avada organisatsioonis läbi viidud juhendamiste ja teadmusujuhtimise praktikate tegelik sisu töötajate kogemusest lähtuvalt, mitte testida eelnevalt rangelt määratletud hüpoteese.

Intervjuud transkribeerisin ja sisuanalüüsis lähtusin põhimõttest, et kategooriad peavad tulenema andmetest ning olema piisavalt selgelt määratletud, et vältida subjektiivset ja juhuslikku tõlgendamist. Meetod toetab nii väljendatud kui ka vaikiva teadmuse avaldumise viiside kaardistamist ning võimaldab tuua esile organisatsioonisiseste praktikate struktuursed ja tähenduslikud aspektid. Analüüsi eesmärk oli intervjuudes esinevate andmete süstematiseerimine ja tõlgendamine viisil, mis võimaldas vastata uurimisküsimustele.

Kodeerimise esimeses etapis keskendusin sellele mida intervjuueeritavad rääkisid, selleks lugesin korduvalt läbi transkriptsioonid. Eristasin tekstiosad, mis väljendasid uurimisteema seisukohalt olulist mõtet või kogemust. Kodeerimisel lähtusin põhimõttest, et kood peab väljendama võimalikult täpselt seda, mida intervjuueeritav oma kogemuse kohta ütles. Pärast esmast analüüsi liikusin sügavama tõlgenduse juurde, pöörates tähelepanu sellele, mida töötajate vastused minu uurimisteema kohta laiemalt tähendasid. Näiteks viitasid koodid „kõige kohta ei ole juhendeid“ ja „see kujuneb töö jooksul“ sellele, et oluline osa teadmusest oli vaiketeadmus, mis kujunes välja pigem kogemuse käigus. Uurimistöö lisana on esitatud näidis kategooriate moodustamisest, millest jätsin välja intervjuueeritavat äratuntavaks muutva koodipuu osa. See tähendab, et mitmetes kategooriates olid koodid lausekatketena, mis olid konkreetsetele intervjuueeritavatele väga iseloomulikud.

2.4 Meetodi kriitika

Kvalitatiivne uurimisviis ja poolstruktureeritud intervjuud võimaldasid koguda detailset ja kogemuslikku teavet uutelt töötajatelt. Valitud meetod sobis uurimuse eesmärgiga, kuna see võimaldas uuritavatel kirjeldada oma kogemusi ja avada teemat rohkem, kui seda võimaldab küsitlusuuring. Samas peab arvestama, et valitud meetodil on ka piirangud, mis mõjutavad tulemuste tõlgendamist ja üldistatavust.

Esiteks on tulemused seotud ühe konkreetse organisatsiooni kontekstiga. Uuring keskendus ühe organisatsiooni uute töötajate kogemustele ning seetõttu ei saa tulemusi automaatselt laiendada

teistele ettevõtetele. Uurimuses esile kerkinud teadmused, juhendite kasutamise viisid, juhendamise/mentorluse roll ja sisseelamise praktikad on seotud konkreetse organisatsiooni tööprotsesside, juhtimispraktikate, dokumentatsiooni ja töökultuuriga. Seetõttu on tulemused eelkõige analüütilised, mitte üldistatavad. Need võimaldavad küll mõista uuritavat nähtust süvitsi, kuid ei võimalda teha ulatuslikke üldistusi teiste organisatsioonide kohta.

Teiseks piiranguks võib olla minu kui uurija positsioon. Töötan uuritavatega samas organisatsioonis, mis võis mõjutada vastajate avatust. Kuigi ma seda intervjuude käigus otseselt ei tajunud.

Kolmandaks piiranguks võib pidada suhteliselt väikest intervjuueeritavate arvu (seitse), seetõttu on võimalik, et kõik sisseelamise kogemused ja teadmuspraktikad ei saanud esindatud. Kuna minu uuritavad töötasid erinevatel töökohtadel/liinidel, siis võivad ka osakonnasisesed praktikad erineda. Samuti oli uuritavate tööstaaž erinev, kõige lühema tööstaažiga töötaja oli töötanud 1,5 kuud ja pikima tööstaažiga töötaja 1 aasta ja 3 kuud.

Nende riskide vähendamiseks tegutsesin võimalikult objektiivselt ning kinnitasin osalejatele, et intervjuu sisu jääb konfidentsiaalseks ja tulemusi kasutan töös kujul, mis ei võimalda isikut ära tunda.

3. TULEMUSED

Selles peatükis annan ülevaate intervjuude käigus kogutud andmetest. Uuringu käigus viisin läbi seitse poolstruktureeritud intervjuud Saint-Gobain Glass Estonia SE uute töötajatega ning töö tulemused põhinevad nende isikliku kogemuse ja arusaamade jagamisel.

Tulemustes on välja toodud väljavõtted intervjuudest, mis lähtuvad uurimisküsimustest, need on esitatud kursiivkirjas ja minimaalselt toimetatud. Intervjueeritavatele on antud koodnimetused (nt Intervjueeritav 1, Intervjueeritav 2, jne).

3.1 Juhendid ja juhendamise praktikad organisatsioonis

3.1.1 Teadmuse vajadus ja omandamine sisseelamise perioodil

Intervjuude vastuste põhjal selgus, et uute töötajate teadmuse vajadused sisseelamise perioodil on seotud nii väljendatud teadmuse kui vaiketeadmusega. Peamine väljendatud teadmuse vajadus oli seotud tööprotsesside ja -juhenditega, vaiketeadmuse puhul oli varieeruvus suurem. Sõltuvalt uue töötaja töö iseloomust vajasisid nad kõige sagedamini infot masinapargi, tööde järjekorra, kust mida leida, kasutatavate programmide eripärade ja ka ettevõtte üldise toimimise kohta tervikuna rohkem infot. Nende teemade kohta olid olemas ka juhendid ning üldjuhul olid need uuele töötajale kättesaadavaks tehtud.

Teadmusvajadus, mida võib seostada vaiketeadmusega, oli seotud näiteks arusaamisega, mis on kõige olulisem ülesanne, kirjutamata nüanssidega protsesside juures või ettevõttes kasutatavate väljendite ja lühenditega. Samuti erandolukordade kohta, mis ei pruukinud juhendites kajastuda.

Esimeste töötamise kuude jooksul oli teadmuse vajadus pigem praktilist laadi ja seotud sellega kuidas midagi teha, kui kiiresti ja mis järjekorras teha, ning milliseid kvaliteedinõudeid seejuures arvestama peab. Konkreetsed töövõtted ja vaiketeadmus omandati mitmel juhul praktilise töö käigus.

*„... ütleme nagu töös on välja kujunenud mul juba selline väike teadmine...“
/Intervjueeritav 1/*

„... alguses ma tegin kindlasti ikkagi nii, nagu mulle juhendati, aga nüüd ma olen ikkagi leidnud oma mingisugused teed, kuidas jõuda mingite asjadeni...“ /Intervjueeritav 3/

Vastused oma küsimustele leidsid intervjueeritavad peamiselt suuliselt oma otsese juhi, juhendaja või kolleegide poole pöördudes. Seda põhjendati, et nii sai vastuse kõige kiiremini. See näitab ka usaldust juhendajate ja nende teadmiste vastu. Mitte ükski intervjueeritavatest ei öelnud, et ta oleks kartnud oma küsimustega mentori või kolleegide poole pöörduda, mis viitab organisatsioonikultuurile, kus küsimuste esitamine on igati aktsepteeritav praktika. Üks intervjueeritav tõi välja, et tema oleks soovinud kolleegidelt saadud infot võrrelda juhendis kirjeldatuga, kuid tal ei olnud seda võimalust. Tema öeldu kinnitab, et sisseelamise perioodil on juhenditel ja nende kättesaadavusel oluline roll, kuna need aitavad vähendada ebakindlust ja loovad kindla aluse esmaste tövõtete kujunemiseks.

„Mul oli väga palju küsimusi, millele tegelikult, kuidas ma ütlen, suust suhu õpetamine on selline, et üks ütleb ühte, teine ütleb teist. Hästi tihti oleks tahtnudki vaadata nagu, mis see juhend täpselt ütleb.“ /Intervjueeritav 5/

Sellele võrdluseks tuli ühest intervjuust välja, et ka erinevad programmid võivad erinevat keelt rääkida ja sel puhul tekib samuti küsimus kumma programmi pakutavat infot usaldada.

„Ühel puhul oli üks tulemus, teisel puhul teine tulemus /.../ Et siis mul tekkis küsimus, et aga kumba ma siis nagu usaldan...“ /Intervjueeritav 7/

Teadmusvajadus ei puudutanud ainult enda tööülesandeid. Näiteks kaastöötajate rollidest, vastutusvaldkondadest ja tööülesannetest andsid selgema ülevaate avalikult kättesaadavad ametijuhendid. Seejuures märgiti, et see toetab nii kogu ettevõtte töökorralduse mõistmist kui ka isiklike tööülesannete täitmist.

Üks intervjueeritavatest tõi näite, et temal on tulnud infot otsida ka internetist ja kõige asjakohasemaid vastuseid leiab erialastest foorumitest. Oli ka neid, kellele meeldis iseseisvalt juhendeid uurida ja kui midagi jäi arusaamatuks, siis suunati täpsustavad küsimused juhendajale, otsesele juhile või kolleegidele. Mitu intervjueeritavat tõi välja, et olulist tuge pakkusid neile ka ettevõttesisesed koolitusprogrammid ja organisatsiooni tutvustus, mis aitasid paremini mõista ettevõtte ja kontserniüleseid põhimõtteid ja nõudeid. Kõrgelt hinnati ohutusega seotud juhendamisi ja mõisteti selle vajalikkust. Seda ilmestab ühe uuringus osaleja öeldu:

„Ma olin nagu täiesti šokis, kui hästi seda selgitati.“ /Intervjueeritav 5/

Uuringust selgus veel, et kõigi tööprotsesside kohta ei ole juhendeid ja alati ei peetud neid ka vajalikuks.

„... teised ülesanded on mul selged, mul ei ole vaja nagu tööjuhendit ...“

/Intervjueeritav 1/

„... ega selle kohta meil ei olegi juhendeid, et pead ise teadma ja õppima ära ...“

/Intervjueeritav 2/

Selle peamiseks põhjenduseks oli, et kui iga detail juhendisse kirja panna, siis lähevad juhendid ebamõistlikult mahukaks ja see võib muuta vajaliku info ülesleidmise hoopis ajakulukamaks. Osade teadmiste puhul tajuti, et need peavad koolist kaasa tulema, st intervjueeritavad ei oodanud, et ettevõtte õpetaks neile erialaseid baasteadmisi.

Samas esines paaril korral ka sellist olukorda, kus tunti detailsemast juhendist puudust. Kui juhendis on töötaja jaoks midagi olulist puudu, siis võib see viia eksimusteni – mis ei pruugi tingimata olla halb, sest selline protsess aitab kaasa sügavamale ja püsivemale teadmise kujunemisele. Juhul, kui ettevõtte käsitleb vigu loomuliku osana õppimisest, siis väheneb ka hirm ebaõnnestumise ees.

„Minu meelest seda juhendis ei olnud kirjas ja ühe korra ma ka eksisin sellega ...“

/Intervjueeritav 3/

Teadmuse jagamisel tuleb tähelepanu pöörata ka ajastusele. Liiga palju uut informatsiooni, eriti kui see on mahukas teoreetiline materjal, ei pruugi kaasa aidata efektiivsemale oskuste omandamisele ja kiiremale ettevõttesse sisseelamisele. Kui töötaja ei ole praktilist tööprotsessi veel näinud, siis on tal raske seostada teooriat tegeliku tööga.

„Ehk siis minu jaoks oli see tegelikult täiesti tühja lugemine. Ma oleks sellest juhendist võib-olla paremini aru saanud alles paari nädala pärast, kui ma olen rohkem näinud neid tööprotsesse juba.“ /Intervjueeritav 6/

Kuna ettevõtte läks 2026. aasta jaanuaris üle uuele ettevõtte ressursside planeerimise (edaspidi ERP) tarkvarale, siis üks osa teadmusvajadusest oli seotud uue programmi ja selle tööpõhimõtete õppimisega. Kuivõrd programm oli kõigi jaoks uus, siis viidati, et see tekitas küsimusi nii pikema tööstaažiga töötajatel kui ka uutel töötajatel.

„... küsimärke oli kõigil, ka minul oli seal paar asja ...“ /Intervjueeritav 1/

Kui esmased tööga seotud oskused olid omandatud, siis tunti huvi organisatsiooni üldiste reeglite ja töökorraldust puudutava teabe vastu ning selle leidmiseks pöörduiti personaliosakonna poole. Suurem osa intervjueeritavatest tõi välja, et kui oma tööloigu esmane teadmus oli omandatud, siis

hakkas neid huvitama protsesside sügavam tundma õppimine ja nad tahtsid teada, kuidas nende töö mõjutab teiste inimeste tööd.

3.1.2 Teadmuse puudujääkide kaardistamine

Uuringu põhjal ilmnis, et juhendid kui väljendatud teadmuse kandjad ei olnud intervjueeritavatele võrdselt hästi kättesaadavad. Positiivsena saab ühtse näitajana välja tuua, et uute töötajate küsimused said ammendavad vastused ja ei esinenud sellist olukorda, kus vajalik teadmus oleks täielikult puudunud. Kui ka kirjalik juhendmaterjal puudus, siis saadi vajalikud vastused suuliselt. Peaaegu kõik intervjueeritavad tunnistasid, et mõned oskused kujunevadki praktilise töö käigus. Ehk siis korduvalt erinevaid ülesandeid läbi tehes ja vajadusel oma töövõtteid kohandades.

„Mõned oskused kujunevad välja praktilise töö käigus, kuna nende kohta ei ole eraldi juhendmaterjale.“ /Intervjueeritav 4/

„Need jäävad üks hetk lõpuks meelde, juba käe sisse, aga juhendis neid olemas ei ole.“ /Intervjueeritav 6/

Selliste ülesannete puhul tuli kasuks varasem sarnane töökogemus või ka koolist saadud teadmised. Mitmel puhul tõsteti esile erialaste oskuste tähtsust. Üks intervjueeritavatest märkis, et ka julgus on oluline oskus. Selle all mõtles ta, et tuleb üle saada hirmust, et iseseisvalt tegutsedes võib midagi valesti minna. Samas mitmed intervjueeritavad tunnistasid, et sisseelamise perioodil nad katse-eksitusmeetodil ülesandeid lahendada ei proovinud, sest see oleks võinud ettevõttele praagi näol lisakulu põhjustada.

Intervjueeritav, kes tunnistas, et tema jaoks ei olnud tööjuhendid esialgu kättesaadavad, tõdes, et põhimõtteliselt kõik tema töövõtted on praktika käigus selgeks õpitud. Seejuures valdas teda mõnetine ebakindlus, et kas tema omandatud oskused on ikkagi õiged ja ka tervist säästvad. Sinna juurde tõdes ta, et ümberõpe on keeruline ja valedest võtetest on hiljem raske lahti saada.

„Ma loodan, et ma ei ole midagi valesti õppinud, vot see on mu kõige suurem hirm.“ /Intervjueeritav 5/

Üks intervjueeritavatest märkis, et teda aitas see, kui ta kirjutas endale ise tööjuhendi ja arvas, et see võiks edaspidi aidata ka teistel uutel töötajatel teadmisi kiiremini omandada. Olgugi, et vajalik teadmine täielikult ei puudunud, jäi uuringu põhjal kõlama, et teadmuse omandamine saab olla veel ühtlasem ja teadmusvajadusega saab tegeleda süsteemsemalt. Mitu intervjueeritavat tõid

välja, et nad oleks soovinud esimese või teise töötamise kuu jooksul kogu teha tutvustavat ekskursiooni, mis annaks neile ettevõttest parema üldpildi.

3.2 Juhendid, juhendamine ja mentorlus teadmuse jagamisel ja hoidmisel

3.2.1 Teadmuse kättesaadavus, ajakohasus ja kasutatavus

Juhendid võimaldavad struktureerida ja dokumenteerida teadmust ja muuta selle laiemale töötajaskonnale kättesaadavaks. Samas on võimatu katta dokumentatsiooniga kõiki töö käigus ette tulevaid olukordi. Olemasolevate juhendmaterjalide kvaliteeti, arusaadavust ja kasutatavust hinnati üldiselt kõrgelt, kuid esines ka erandeid.

Kui üks intervjueritav välja jätta, siis olemasolevaid juhendeid peeti üsna kergesti kättesaadavateks. Mitmel juhul tõsteti esile juhendite ja dokumentatsiooni selget asukoha hierarhiat. Teisisõnu tuleb nende intervjueritavate vastustest välja, et digitaalsel säilitamisel on kasutatud selget liigitusskeemi, mis teeb vajaliku teabe leidmise lihtsaks. Samas ühe intervjueritava jaoks ei olnud tema tööjuhendite dokumendipuu kaustade süsteemis loogiliselt üles ehitatud.

„Minu jaoks tunduvad need mõned asjad ebaloogiliste kohtade peale salvestatud, täiesti ebaloogilised, miks ma sealt seda otsida ei saa?“ /Intervjueritav 7/

Ajakohasuse teemal tõi üks intervjueritav välja, et tema töökoha juures stendidel esineb kohati vananenud infot ja need tuleks üle vaadata. Tööjuhendite ajakohasust peeti eriti tähtsaks sellisel puhul, kui peaks uus töötaja majja tulema. Jaanuaris juurutatud ERP süsteemiga seotud juhendid on iseenesest mõistetavalt hetkel veel igati ajakohased. Samas ühest intervjuust selgus, et vähemalt üks tööjuhend vajaks ajakohastamist.

„Vahepeal on ju asju muutunud, et just kvaliteedi osa on selline, et juhendis on küll üks, aga me teame, et seal on kõikumisi.“ /Intervjueritav 5/

Mitmetest intervjuust tuli välja, et tööjuhendite täiendamise ja ajakohastamisega tegeletakse jooksvalt ning need tehakse töökohal ka kättesaadavaks. Uute seadmete lisandumisel võib uute juhendite koostamine rohkem aega võtta, kuna õigete töövõtete kujunemine vajab testimist ja sellisel juhul võtab konkreetsete protseduuride välja kujunemine oma aja. Vahel vajab juhend lihtsalt tõlget inglise keelest eesti keelde. Mitmetel intervjueritavatel oli õigus iseseisvalt tööjuhendeid muuta.

Mitmel puhul toodi välja dokumentatsiooni mahukust, samas ei pruukinud selles töötaja jaoks vastust sisalduda. Hästi toimivat juhendit kirjeldati suurema osa intervjueeritavate poolt sellisena, kus on protsessid või ülesanded samm-sammult ära kirjeldatud. Kõik nõustusi, et visuaalne pildimaterjal aitab juhenditest teadmust kiiremini haarata. Selline tegevuste järjekorra välja toomine ja lisatud ekraanipildid võimaldasid mitmeid ülesandeid iseseisvalt ja kiiresti lahendada. Mitu vastajat tõid siiski välja, et neil esines raskusi juhendist vajaliku info leidmisel ja sellisel juhul pöörduti vastuse saamiseks juhendaja/mentori või kolleegi poole.

*„... ma otsisin mingi aeg mingisugust vastust, aga ma ei suutnud seda leida (juhendist).
Et need (juhendid) ei olnud päris see, mida mina vajasin.“ /Intervjueeritav 6/*

Seejuures ühel juhul märgiti, et mõni juhend on „nii keeruliselt üles ehitatud, et ega ma sealt head vastust ei saanud“, mis viitab sellele, et juhendi struktuur ja sõnastus võivad takistada selle mõistmist. Siinkohal tõi üks intervjueeritavatest veel sellise näite, et tema jaoks kõige olulisem info oli kogu muu info all ja väiksema kirjasuurusega. See näitab, et teabe ebaõnnestunud paigutus võib mõjutada juhendi kvaliteeti ja selle tõhusat kasutust. Mitmel juhul tõdeti, et juhendite mõningane täpsustamine aitaks tõsta nende kvaliteeti. Selle juures tõi üks intervjueeritav välja, et inimesed on erinevad ja ka nende teadmuse vajadus on erinev.

„... mina tunnen, et mul on mingit sellist infot vaja sinna juurde, teine inimene tunneb, et tal on mingit teistsugust infot sinna vaja... see, kes juhendi koostas, temale tundus, et oli niimoodi seda asja vaja, et see ongi selline individuaalne.“ /Intervjueeritav 3/

Teemad, mida juhendid täies mahus ei katnud, olid seotud programmides ette tulevate veateadete ja erandlike mittestandardsete olukordadega. Tavapäraselt leiti vastus sellisel juhul juhendaja/mentori või kolleegi abiga.

Uuritavad ei eeldanud, et tööjuhendid suudaksid hõlmata kogu tööga seotud teadmust. Seda peeti loomulikuks, et töö käigus ikka tekib küsimusi ning kõiki olukordi pole võimalik ette näha ja dokumentatsiooniga katta. Eriti aktuaalne oli see sellisel puhul, kui intervjueeritava töö valdkond oli väga mitmekülgne ja tema tööpäevad võisid üksteisest suurel määral erineda.

3.2.2 Mentorlus ja sotsialiseerimine

Juhendamine ja mentorlus toetavad vaiketeadmuse edasi andmist. Uuringu tulemuste ülevaade keskendub sellele, kuidas praktiline juhendamine ja juhendaja tagasiside toetasid teadmuse omandamist ning millist lisandväärtust see andis võrreldes juhendite iseseisva uurimisega.

Oma juhendajate ja mentorite pädevuses ei kahelnud keegi uuringus osalejatest, pigem said nad rohkelt kiidusõnu ja vastustest kumas läbi austus kogunud kolleegide vastu. Mainiti, et neilt võib saada kasulikke nippe, mida üksi juhendit uurides ei pruugi saada. Samuti pole juhendile, erinevalt mentorist, võimalik täpsustavaid küsimusi esitada.

Suurema osa uuringus osalejate jaoks toimus kõige tõhusam õppimine koostöös juhendajaga/mentoriga. Selle juures oli oluline, et juhendatav sai ka ise juhendaja/mentori pilgu all ülesande läbi teha. Ehk teisiti öeldes juhendamine ei piirdunud vaid ette näitamisega.

„Ma ise tahtsin vahest niimoodi, et kõigepealt teen ise läbi ja siis ta viskas pilgu peale ja ütles, kas on okei.“ /Intervjueeritav 1/

Viis intervjueeritavat töid selgelt välja, et neile sobib uute ülesannete õppimisel kõige paremini kombinatsioon juhendajast/mentorist ja juhenditest. Ühe intervjueeritava eelistus sõltus konkreetsest tööülesandest ja kaldus sinna poole, et mida enesekindlam ta oma teadmistes oli, seda rohkem soovis ta juhendit iseseisvalt uurida. Ja ühe intervjueeritava puhul töötas kõige paremini juhendaja/mentori juhendamine, sest see võimaldas tal esitada lisaküsimusi ja sedasi mõistis ta protsesse paremini. Iseseisvat juhendite uurimist ei pidanud ta niivõrd väärtuslikuks. Sellest järeldub, et juhendaja/mentor aitab ka mõtestada tööülesandeid, mitte ei täida ainult tehniliste oskuste vahendaja rolli.

Uus töötaja vajab kinnitust, et ta on tööülesannetest, tööprotsessidest ja -juhenditest õigesti aru saanud. Vahetu tagasiside töö ja tööülesannetega toimetuleku kohta sisseelamise perioodil on oluline seetõttu, et see aitab kinnistada õigeid töövõtteid. Ainult üks intervjueeritavatest märkis, et ta pole veel konkreetset tagasisidet oma tööga toimetuleku kohta saanud. Teiste puhul oli tagasiside jagajaks peamiselt juhendaja/mentor või otsene juht. Regulaarsuse osas oli nii neid, kes said pidevalt tagasisidet, kui ka neid, kes hiljemalt katseaja lõpus või aastavestluse käigus hinnangu oma tööga toimetulekule said. Üks intervjueeritav sai küll juhendajalt/mentorilt tagasisidet, aga tundis puudust ka otsese juhi tagasisidest.

„Uuele töötajale on see vajalik. Kaastöötajad võivad sulle ükskõik mida öelda, see ei anna sulle kindlust, et sa siin edasi töötad, et sa selle tööga tegelikult ka hakkama saad.“ /Intervjueeritav 5/

Tagasiside ei olnud alati positiivne ja sõltuvalt sellest, kuidas seda kommuniqueeriti, võis see uuele töötajale demotiveerivalt mõjuda. Samas võib seda ka tagasiside puudumine teha. Valdavalt tundsid intervjueeritavad vajadust saada oma töövõtete ja toimetuleku kohta tagasisidet.

Motiveerivalt mõjus juhendajate/mentorite tugi ja nende mõistev suhtumine, et uuel töötajal võivadki asjad kauem aega võtta.

3.3 Juhendite ja juhendamise praktikate koosmõju teadmusjuhtimises

Tulemused näitasid, et juhendite praktiline väärtus sõltus sellest, kas need olid töötaja jaoks kättesaadavad, arusaadavad, ajakohased ja kasutaja jaoks sobiva infomahuga. Juhendamine ja mentorlus aitasid nii väljendatud teadmust kui ka vaiketeadmust uue töötaja jaoks lahti seletada. Tööjuhendite kõige suurem kasu ilmnis siis, kui uuel töötajal oli kujunenud esmane arusaam tööprotsessidest.

„Kui ma olin siin juba paar kuud ära olnud, siis ma otsustasin, et võiks hakata nagu täitsa ise seda asja tegema niimoodi, et ei pea jooksuma kohe mentori juurde ja siis ma võtsingi rida-realt juhendi ette ja täitsa toimis.“ /Intervjueeritav 3/

Kuigi mitmed juhendid võimaldasid tööülesandeid iseseisvalt täita, siis esines ka olukordi, kus juhendis olevat infot oli vaja täpsustada või küsida juhendajalt/mentorilt järgmiste sammude jaoks juhiseid. Üks intervjueeritav tõi välja, et mida rohkem ta iseseisvalt ülesandeid läbi tegi, seda kiiremini ta õppis. Samas mitut töötajat ei aidanud mahukate juhendite üksi uurimine.

„Ühte juhendit ma nagu üritasin lugeda ja ütleme niimoodi, et ta oli nii keeruliselt üles ehitatud, et ega ma sealt head vastust ei saanud, et ma lõpuks ikkagi läksin seda lihtsama vastupanu teed, et läksin küsisin otse kolleegi käest, et mis ta siin sellega konkreetselt nagu mõtles.“ /Intervjueeritav 7/

Valdavalt kiitsid intervjueeritavad ettevõtte juhendite, juhendamiste ja koolituste läbimõeldust. Üks intervjueeritav tõi näite oma eelmisest töökohast, kus polnud ei tööjuhendeid ega ka ühte kindlat juhendajat/mentorit määratud – see pikendas kogu sisseelamise protsessi.

Seega kui ettevõtte toetuks ainult juhenditele, siis jääks osa teadmusest paratamatult edasi andmata. Samas ainult suulisele juhendamisele panustamine suurendaks teadmuse kadumise ohtu, seda eriti sellises olukorras, kus kogunud töötaja ettevõttest lahkub. Tulemused näitavad, et juhendamine/mentorlus suurendasid juhendite kasutatavust ja juhend omakorda aitas juhendamise käigus õpitut kinnistada.

4. DISKUSSIOON JA JÄRELDUSED

Selles peatükis toon välja uurimistöö peamised järeldused ja võrdlen tulemusi töö teoreetilise raamistikuga. Toon välja, kuidas juhendid ja juhendamise praktikad toetavad või ei toeta teadmisesuhtimist organisatsioonis. Seejuures keskendun Saint-Gobain Glass Estonia SE uute töötajate jagatud kogemustele ja arusaamadele.

4.1 Juhendid ja juhendamise praktikad organisatsioonis

4.1.1 Teadmuse omandamine sisseelamise perioodil

Intervjuude tulemused näitasid, et uute töötajate teadmusevajadus oli seotud nii dokumenteeritud ehk väljendatud teadmuse kui ka vaiketeadmusega. Enim vajasid uued töötajad tööprotsesside ja -juhenditega seotud teadmisi. Vastustest ilmnas, et tööd alustades soovisid uued töötajad teadmisi, mis aitaksid neil kiiresti sisse elada ja aru saada, mida neilt oodatakse. Intervjuudest ilmnas, et uued töötajad omandavad uusi teadmisi etapiviisiliselt, alustuseks oli nende jaoks oluline mõista tööülesannete üldisi põhimõtteid, seejärel ise järele proovides õppida konkreetseid töövõtteid ja hiljem lisandusid sellele teadmised, kuidas toimida erandolukordades. Kui peamised töövõtted olid selged, siis tekkis neil huvi teada saada, kuidas nende töö teiste inimeste tööd mõjutab ja nad soovisid saada paremat ülevaadet kogu tootmisprotsessist. Seejuures rõhutati, et laiem tehase tutvustus ei saa toimuda esimeste päevade või nädalate jooksul, sest sel ajal ei suuda nad seda veel efektiivselt vastu võtta. See tulemus näitab, et uued töötajad vajavad esmalt rollispetsiifilist teadmust ja liiga suur hulk üldist organisatsioonilist teadmust võib mõjuda koormavalt. See on kooskõlas Brødsjø jt (2023: 148) käsitlusega, mille kohaselt tõhus sisseelamine eeldab, et uued töötajad saavad esimese asjana õppida just neid konkreetseid tööülesandeid, mida nad oma rollis täitma hakkavad. Minu uuringu tulemusi saab võrrelda Brødsjø jt (2023: 152) uuringu tulemustega, kus autorid nimetavad sisseelamise protsessi väljakutsena asjakohase teadmuse õigeaegse jagamise ja teadmuse ülekülluse vahel tasakaalu leidmist. Ka minu uuringust tuli välja, et mahuka dokumentatsiooniga iseseisev tutvumine ei aidanud töötajal oma tööülesannetest aru saada. Tööks vajaliku teadmuse omandamine toimus kõige efektiivsemalt siis, kui uus töötaja sai teadmuse siduda kohe praktilise tööprotsessiga.

4.1.2 Teadmuse puudujäägid

Teadmuse puudujäägid ei seisnenud enamasti selles, et vajalik teadmus oleks organisatsioonis täielikult puudunud, vaid selles, et see ei pruukinud kättesaadav olla või oli see nii keeruliselt kirja pandud, et vajas tõlgendamisel juhendaja/mentori või kolleegide abi. Uuringust selgus, et nii mõnelgi puhul oli ametikoha endine täitja koostanud tööjuhendid, mis võimaldasid uuel töötajal hõlpsasti vajalikku teadmust omandada. Kui endine töötaja oli enne organisatsioonist lahkumist oma pikaajase kogemuse ja teadmised dokumenteerinud, siis selline tegevus säilitas ettevõttele väärtusliku teadmuse ja hoidis ära negatiivse mõju, mis oleks võinud kaasneda teadmuse kaotsimineku. Cox ja Overbey (2022) seisukohalt võib kogunud spetsialiste lahkumisega kaasas käia teadmuse kadu, mis mõjutab ettevõtte tulemusi negatiivselt. Oma uurimuses ei tuvastanud ma selles osas puudujääke, et mõni suurte kogemustega töötaja oleks lahkunud koos teadmusega ilma, et seda mingil viisil oleks suutnud järgmistele ametikoha täitjatele edasi anda.

Uute töötajate õppeprotsessist kumas läbi, et juhendaja/mentori teadmust hinnati kõrgelt ja tajuti ka enda vastutust teadmuse omandamisel – nt kui juhendaja/mentor peaks pensionile siirduma. Durst ja Zieba (2019: 2-3) on välja toonud, et organisatsioon võib olla haavatav ka sellisel juhul, kui olemasolevat teadmust püütakse endale hoida või puudub vajalik kompetents sootuks. Minu uuringu intervjuudest ei tulnud välja olukorda, kus juhendaja/mentor oleks olnud ebapädev või ilmutanud soovimatust teadmisi jagada. Ipe (2003: 341) rõhutatud inimefaktori tähtsus teadmuse tõhusal haldamisel, on ka minu uurimuse tulemustega kooskõlas. Dokumentatsiooni lihtne sõnastatus üksi ei taga seda, et see ilma juhendaja/mentori täiendava tõlgendamiseta lihtsasti kasutatav oleks. Seda toetab ka Rooney jt (2010: 62) seisukoht, et teadmusjuhtimise peamine eesmärk on pigem ideede, inimeste ja olukordade integreerimine, mitte ainult suure hulga teadmuse kokku kogumine.

Kui uue töötaja tähelepanekuid ja värske pilguga antud tagasisidet teadlikult kasutada, siis on võimalus ka ettevõttel õppida, mis on kooskõlas Jeske ja Olson'i (2021: 74) nägemusega. Näiteks saab ettevõtte järgimise uute töötajate puhul kasutusele võtta ühe intervjuueeritava koostatud tööjuhendi, mis on kokku pandud uue töötaja vajadusi silmas pidades.

4.2 Juhendite, juhendamise ja mentorluse roll teadmuse edasi andmisel

4.2.1 Teadmuse kättesaadavus, ajakohasus ja kasutatavus

Lambe (2007: 106) ütleb, et teadmus inimestes on erinev teadmusest dokumentides, kuid neil on ka üks sarnasus – mõlemal juhul võite olla huvitatud nende leidmisest ja neile juurdepääsu saamisest. Minu uuringust selgus, et tööjuhendid ei olnud kõigile intervjueritavatele võrdselt hästi kättesaadavad. Suuremale osale osalejatest olid need siiski lihtsasti leitavad. Kui ka mõnel puhul oli intervjueritava ametikoha eelmine täitja lahkunud töölt enne uue töötaja tööle asumist, siis organisatsioonilisel tasandil, protseduurides ja teiste töötajate meeltes oli teadmus olemas, mis ühtib Levallet'i ja Chan'i (2018: 178–179) seisukohaga teadmuse säilitamise eeldustest. Intervjuudest käis läbi erinevat ettevõtte poolt loodud dokumentatsiooni ja protseduure, mis kõik toetavad organisatsioonilise teadmuse säilimist, nt kvaliteedisüsteemid, tootmisprotsesside ja tootmisseedmete juhendid, ametijuhendid, kontserniüleused põhimõtted ja koolitusprogrammid. Sellised intervjueritavate teadmusvajadused nagu tööde järjekord, protsessi loogika, kvaliteedi näitajad või programmide kasutusjuhendid osutavad väljendatud teadmuse vajadusele. Kuna need juhendid ja dokumentatsioon olid ettevõttes olemas, siis sellest saab järeldada, et ettevõtte on teadlikult tegelenud sellega, et viia teadmus selle omanikult organisatsiooni tasandile.

Tööjuhendite kvaliteedi hindamiseks on Haug (2015: 175) välja pakkunud raamistiku, mis hõlmab 15 tööjuhiste teabekvaliteedi probleemide dimensiooni, mis on jagatud viide kategooriasse: sisemised ehk tööjuhendi enda probleemid, esitlusviisi probleemid, kasutaja ja info sobimatuse probleemid, usaldusväärse probleemid ja kättesaadavuse probleemid. Selline käsitlus võimaldab vaadelda tööjuhendeid mitte ainult olemasoleva või puuduva teadmusressursina, vaid ka hinnata selle ressursi kvaliteeti. Minu uuringu intervjuudes on mainitud kättesaadavuse, raskesti mõistetavuse ja ajakohasuse probleemi. Kättesaadavuse probleem esines ainult ühel intervjueritaval ja intervjuu hetkeks oli see juba lahenduse leidnud. Sellest järeldan, et tööjuhendid on organisatsioonis tervikuna pigem lihtsasti leitavad. Ajakohasuse probleemi mainiti paaril korral, ühe intervjuu detailid peegeldasid, et probleem ei ole otseselt selles, et tööjuhendeid ei oleks uuendatud, vaid uuendatud versiooni ei ole kättesaadavaks tehtud. Haug (2015: 171) toob näite, et tootmistöötajal on tõhusam koostada unikaalne toode samm-sammuliste juhiste järgi, mitte seda teavet enne kokkupaneku alustamist õppida. Täpselt see tuli ka minu uurimusest välja ning seejuures lisas intervjueritav, et juhendi lugemine ilma tööprotsessi nägemata ei aidanud tal kuidagi teadmust omandada.

4.2.2 Mentorlus ja sotsialiseerimine

Intervjuudest selgus, et pole olemas ühte kõigile sobivat parimat praktikat, mida rakendada teadmuse ülekandmisel. Enim eelistati kombinatsiooni juhendaja/mentori poolsest juhendamisest ja dokumentatsiooni iseseisvast uurimisest.

Mitmed intervjuueeritavate vastused kinnitavad, et juhendamine on sotsiaalse õppimise protsess, mille kaudu uued töötajad omandavad teadmisi kiiremini ja sügavamalt kui ainult juhendite kaudu, mis kattub Uen jt (2018: 94–95) seisukohaga. Intervjuudest selgus, et juhendaja/mentor ei olnud mitte ainult tehniliste oskuste edasi andja, vaid ta aitas ka uuel töötajal mõista töökoha ootusi ja ettevõttes aktsepteeritud käitumisviise. Kui see tugi jääb nõrgaks, siis ei jõua ettevõttes olemasolev teadmus täies mahus uue töötajani. Uen jt (2018) näitavad, et kui juhendajat/mentorit tajutakse pädeva ja usaldusväärseks, siis avaldab see positiivset mõju ka uue töötaja töösooritusele. Brødsjø jt (2023: 152) uuringu tulemustest selgus, et mentorlus ja uute töötajate mitteametlikesse võrgustikesse kaasamine võimaldavad parandada sisseelamise tõhusust. Mentorluse tõhusust kinnitavad ka minu uuringu tulemused, kuid uute töötajate omavahelist suhtlust esines pigem vähem ja seda põhjendati kiire töötempoga.

4.3 Juhendite ja juhendamise praktikate koosmõju teadmusjuhtimises

Tulemused näitasid, et juhendid ja juhendamine/mentorlus ei ole alternatiivid, vaid üksteist täiendavad teadmusjuhtimise praktikad. Juhendid toetavad teadmushoidmist, sest nende abil saab viia teadmuse üksikisiku tasandilt organisatsiooni tasandile. Samas ebaühtlase kvaliteediga tööjuhendid on teadmusjuhtimise seisukohalt riskiteguriks. Kui juhendid on olemas, kuid nende kvaliteet, leitavus, ajakohasus või arusaadavus on ebapiisav, siis ettevõtte võib küll eeldada, et teadmus on säilitatud, kuid tegelikult pole see uue töötaja jaoks kasutatav.

Uuringust selgus, et ainult dokumenteeritud teadmusest ei piisanud, sest uued töötajad vajasisid sageli lisaks juhendaja/mentori ja kolleegide selgitusi, praktilist töö ette näitamist ning võimalust töö käigus küsimusi esitada. Juhendajalt/mentorilt või kolleegidelt küsimist peeti kiireimaks ja tõhusaimaks lahenduseks, mis on kooskõlas ka Koivisto ja Taipalus'e (2025: 10) uuringu tulemustega.

Minu uuringu tulemused näitavad, et juhendite ja juhendamise praktikate koosmõju on olulisel kohal teadmuse hoidmise ja taaskasutamise seisukohalt. Juhend võimaldab töötajal vajalikku infot hiljem uuesti kontrollida ja juhendamine aitab mõista, kuidas juhendites sisalduvat teadmust töös

rakendada. Juhendid aitavad muuta organisatsioonilist teadmust nähtavaks, korrastatuks ja taaskasutatavaks. Juhendamise praktikad võimaldavad teadmust tõlgendada, kohendada ja siduda konkreetse tööülesandega. Juhendid ja juhendamise praktikad koos loovad tingimused teadmuse kinnistumiseks, uue töötaja iseseisvuse kujunemiseks ja organisatsioonilise mälu tugevdamiseks.

4.4 Järeldused

Uuringu tulemuste põhjal saab teha mitmeid järeldusi ja anda soovitusi ettevõttele teadmusjuhtimise praktika parendamiseks.

Juhendid ja dokumentatsioon on olulised, kuid samas piiratud vahendid teadmushoidmise praktikate rakendamisel. Need võimaldavad säilitada ja edastada eeskätt väljendatud teadmust, kuid ka kõige põhjalikum dokumentatsioon ei kata ära kogu vaiketeadmuse vajadust. Midagi inimese meeltest jääb ikka kättesaamatuks, nagu ka Polanyi (1967: 4) on selle kohta öelnud „me teame rohkem kui suudame sõnastada“. Seega ilma vahetu juhendamiseta jääb osa teadmusest uutele töötajatele kättesaamatuks, mis muudab sisseelamise protsessi aeglasemaks ja ebaefektiivseks.

Uuring kinnitas, et uus töötaja ei saavuta iseseisvat töötamist ainult ühe meetodi rakendamisel, vaid see toimub väljendatud teadmuse (dokumentatsiooni), juhendamise/mentorluse ja praktilise kogemuse koosmõjus. Kuigi tööjuhendid olid intervjueeritavatele enamasti kättesaadavad, ei olnud need alati piisavad tööülesannete iseseisvaks täitmiseks. See on kooskõlas ka Argote jt (2003: 580) teadmusjuhtimise raamistikuga, mille kohaselt on sotsiaalsed suhted kesksel kohal nii teadmuse loomisel ja säilitamisel kui ka ülekandmisel. Minu uurimistöö põhjal saab järeldada, et juhendid ja juhendamise praktikad on sisseelamise protsessis mõlemad vajalikud, kuid nende roll teadmusjuhtimises on erinev.

Tulemuste põhjal ilmnes, et organisatsioonis kasutatakse uute töötajate toetamiseks mitmesuguseid teadmuse kandjaid (nt tööjuhendid, kvaliteedikäsiraamatud, protsessikirjeldused, programmide kasutusjuhendid, ametijuhendid), mis aitavad töötajal mõista töö üldist loogikat, tööde järjekorda, organisatsiooni struktuuri, töövahendite kasutamist ja kvaliteedinõudeid. Samas näitasid tulemused, et iseseisva töötamise kujunemine ei sõltu ainult juhendite olemasolust.

Tulemused näitasid, et kogemuslik teadmus ei olnud täiel määral juhenditesse viidud. Töötajad kirjeldasid vajadust mõista kirjutamata reegleid, õigeid töövõtteid ja prioriteetide seadmist. Selline

teadmus kujunes peamiselt töö käigus või juhendaja/mentori ja kolleegide praktiliste nõuannete najal.

Töö tulemused võimaldavad teha ka laiemat järeldust, et organisatsiooni teadmuse säilitamine ei sõltu üksnes juhendite olemasolust, vaid ka sellest milline on nende kvaliteet (nt ajakohasus, arusaadavus, kättesaadavus).

4.5 Ettepanekud

Uuringu tulemused näitavad, et uute töötajate sisseelamise kvaliteet sõltub suuresti sellest, kuidas organisatsioon suudab ühendada dokumenteeritud teadmuse, juhendamise/mentorluse ja praktilise töö käigus kujuneva teadmuse. Uue töötaja tööks vajalik teadmus peab olema ühtaegu dokumenteeritud, kättesaadav, arusaadav ja vahetu juhendamise kaudu lahti seletatud.

Et ühtlustada juhendite kvaliteeti, siis teen ettevõttele ettepaneku **rakendada tööjuhendite kvaliteedihindamist**. Selle aluseks sobib hästi Haug'i (2015: 175) raamistik, mille järgi tööjuhendite kvaliteediprobleemid jagunevad viide kategooriasse: sisemised ehk tööjuhendi enda probleemid, esitlusviisi probleemid, kasutaja ja info sobimatuse probleemid, usaldusvääruse probleemid ja kättesaadavuse probleemid. Olemasolevate juhendite puhul on seda võimalik teha auditi korras, samas märgib Haug (2015: 175), et tööjuhendite hindamise raamistikku on võimalik kasutada ka uute juhendite koostamisel. Ettevõtte jaoks tähendab see, et iga kriitilisema juhendi kohta tuleks esitada järgmised küsimused: kas juhend sisaldab kogu tööks vajalikku infot; kas juhendi sõnastus on arusaadav; kas juhend sobib sihtrühma teadmiste tasemega; kas see on tegeliku töökorraldusega kooskõlas; ning kas see on sihtrühmale kättesaadav.

Uuringu tulemused näitasid, et **uued töötajad vajavad sisseelamise alguses oma töörolliga seotud teadmust**. Seega ei ole otstarbekas kohe alguses jagada töötajale tööjuhendeid, mida ta vajab alles mitme kuu pärast. Juhendite lugemine ilma praktilist töökäiku nägemata ei anna selles etapis lisandväärtust. See on kooskõlas ka Brødsjø jt (2023) käsitlusega, et sisseelamise alguses on töötajatele kõige kasulikum rollispetsiifiline teadmus, sest liigne info mõjub ülekoormavalt.

Kolmas ettepanek on **üle vaadata tööjuhendite kättesaadavus**. Selleks on võimalik koondada sisseelamiseks vajalik teadmus ühte loogiliselt struktureeritud digitaalsesse keskkonda, kust uus töötaja leiab oma ametikoha ja osakonna lõikes kõik esmatähtsad tööjuhendid, kontaktid ja ka nt korduma kippuvad küsimused. Väga oluline on, et see ei oleks lihtsalt failide kogum, vaid loogiliselt struktureeritud teemade lõikes dokumendipuu.

Kuna intervjuudest selgus, et kõik digitaalsed dokumendipuud ei pruugi loogiliselt üles ehitatud olla, siis on **soovitus ka olemasolevad dokumendipuud üle vaadata.**

Samuti soovitan jätkata kõikide seniste häid tulemusi toonud juhendamise praktikatega.

KOKKUVÕTE

Minu lõputöö eesmärk oli välja selgitada, millised teadmusjuhtimise praktikad toetavad uue töötaja teadmuse omandamist ja iseseisva töötamise kujunemist ning kuidas saab ettevõtte maandada teadmushoidmisega seotud riske. Teema aktuaalsus tuleneb sellest, et organisatsioonide toimimine sõltub aina enam nende võimest luua, säilitada ja edasi anda nii väljendatud teadmust kui ka vaiketeadmust.

Eesmärgi täitmiseks püstitasin kolm uurimisküsimust: milliseid juhendeid ja juhendamise praktikaid organisatsioonis kasutatakse teadmusjuhtimise toetamiseks; millist rolli mängivad juhendid, juhendamine ja mentorlus organisatsiooni teadmuse edasi andmisel uuele töötajale; kuidas toetavad juhendid ja juhendamise praktikad teineteist teadmusjuhtimise protsessis?

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks viisin läbi poolstruktureeritud intervjuud Saint-Gobain Glass Estonia SE uute töötajatega. Andmeid analüüsisin kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil, mille käigus moodustasin kategooriad ja alamkategooriad, mis peegeldasid töötajate teadmusvajadusi, teadmuse kättesaadavust, juhendite kvaliteeti, teadmushoidmist ning juhendite ja juhendamisprotsesside koosmõju.

Uuringu tulemused näitavad, et uue töötaja teadmusvajadus on mitmekesine. Edukaks sisseelamiseks ei piisanud ainult dokumentatsiooni lugemisest, sest juhendid üksi ei olnud enamasti piisavad tööülesannete iseseisvaks täitmiseks. Intervjueeritavad tõid välja, et mitmed oskused ja teadmus kujunes välja praktilise töö käigus. Selline teadmus ei olnud täielikult juhenditesse kirja pandud, vaid kandus edasi juhendaja/mentori kaudu.

Tulemused näitavad ka, et juhendid ja juhendamise praktikad ei ole vastandlikud, vaid teineteist täiendavad teadmusjuhtimise praktikad. Juhendid toetavad eeskätt väljendatud teadmuse säilimist ja kättesaadavust, samas kui juhendamine/mentorlus aitab muuta teadmuse töötaja jaoks arusaadavaks ja praktiliselt rakendatavaks. Iseseisva töötamise kujunemine toimub järkjärgult ning sõltub nii juhendite olemasolust ja kvaliteedist kui ka juhendaja/mentori toest ja tagasisidest.

Uurimistöö peamise järeldusena saab välja tuua, et uue töötaja sisseelamine teadmusjuhtimise vaates eeldab nii kvaliteetseid juhendeid kui ka toimivaid juhendamisprotsesse. Juhendid täidavad organisatsioonilise mälu rolli, kuid nende väärtus sõltub arusaadavusest, ajakohasusest, kättesaadavusest ja sobivusest töötaja tegelike vajadustega. Seega toetavad juhendid ja juhendamisprotsessid teadmusjuhtimist kõige tõhusamalt siis, kui neid rakendatakse koos ning õigel ajal ja õiges mahus.

SUMMARY

The Role of Instructions and Guidance Processes in New Employee Onboarding from a Knowledge Management Perspective

The aim of my thesis was to identify which knowledge management practices support the acquisition of knowledge by a new employee and the development of independent work, as well as how an organisation can mitigate risks related to knowledge retention. The relevance of the topic stems from the fact that organisational performance increasingly depends on their ability to create, retain, and transfer both explicit and tacit knowledge.

To achieve this aim, I formulated three research questions: what types of guidelines and supervisory practices are used in the organisation to support knowledge management; what role do guidelines, supervision, and mentorship play in transferring organisational knowledge to a new employee; and how do guidelines and supervisory practices complement each other in the knowledge management process?

To answer these research questions, I conducted semi-structured interviews with new employees at Saint-Gobain Glass Estonia SE. The data were analysed using qualitative content analysis, during which categories and subcategories were developed reflecting employees' knowledge needs, knowledge accessibility, the quality of guidelines, knowledge retention, and the interaction between guidelines and supervisory processes.

The results of the study indicate that the knowledge needs of a new employee are diverse. Successful onboarding could not be achieved solely through reading documentation, as guidelines alone were generally insufficient for performing tasks independently. Interviewees emphasised that many skills and forms of knowledge developed through practical work. Such knowledge was not fully documented in guidelines but was instead transferred through supervisors or mentors.

The findings also demonstrate that guidelines and supervisory practices are not opposing approaches but rather complementary knowledge management practices. Guidelines primarily support the preservation and accessibility of explicit knowledge, whereas supervision and mentorship help make knowledge understandable and practically applicable for the employee. The development of independent work occurs gradually and depends on both the availability and quality of guidelines, as well as the support and feedback provided by supervisors or mentors.

The main conclusion of the study is that onboarding a new employee from a knowledge management perspective requires both high-quality guidelines and effective supervisory

processes. Guidelines serve as organisational memory; however, their value depends on their clarity, timeliness, accessibility, and alignment with employees' actual needs. Therefore, guidelines and supervisory processes support knowledge management most effectively when they are applied together, at the right time and in the appropriate scope.

KASUTATUD ALLIKAD

- Argote, L., Lee, S. ja Park, J. (2021). Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. *Management Science*, 67(9), 5399–5429. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3693>
- Argote, L., McEvily, B. ja Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571–582. <https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/4133958>
- Assudani, R. H. (2005). Catching the chameleon: Understanding the elusive term “knowledge”. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 31–44. <https://doi.org/10.1108/13673270510590209>
- Atir, S., Wald, K. A. ja Epley, N. (2022). Talking with strangers is surprisingly informative. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(34), e2206992119. <https://doi.org/10.1073/pnas.2206992119>
- Baskerville, R. ja Dulipovici, A. (2006). The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(2), 83–105. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500090>
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Ellis, A. M., Truxillo, D. M., Brady, G. M. ja Bodner, T. (2025). New horizons for newcomer organizational socialization: A review, meta-analysis, and future research directions. *Journal of Management*, 51(1), 344–382. <https://doi.org/10.1177/01492063241277168>
- Boughzala, I. ja Briggs, R. O. (2012). A value frequency model of knowledge sharing: An exploratory study on knowledge sharability in cross-organizational collaboration. *Electronic Markets*, 22(1), 9–19. <https://doi.org/10.1007/s12525-011-0080-0>

- Brødsjø, V., Sandøy, B. ja Hustad, E. (2023). Exploring onboarding processes for IT professionals: The role of knowledge management. *European Conference on Knowledge Management*, 24(1), 148–158. <https://doi.org/10.34190/eckm.24.1.1370>
- Cheikh-Ammar, M., Roy, M. C. ja Roy, M. J. (2024). Fostering competency development through knowledge sharing capabilities in onboarding. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 20(1), 1–17. <https://doi.org/10.4018/IJKM.336278>
- Chopra, M., Saini, N., Kumar, S., Varma, A., Mangla, S. K. ja Lim, W. M. (2021). Past, present, and future of knowledge management for business sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 328, 129592. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129592>
- Cox, V. ja Overbey, J. A. (2022). Generational knowledge transfer and retention strategies. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 37(4), 10–13. <https://doi.org/10.1108/DLO-03-2022-0055>
- da Silva, G. S., Ulbricht, V. R. ja Gonçalves, A. L. (2025). A Conceptual Model for Mapping Organizational Knowledge Ecosystem. F. Coenen, A. Fred, D. Aveiro, J. Dietz, A. Poggi, L. Gruenwald, E. Masciari ja J. Bernardino (toim), *Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management* (lk 361–371). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-87569-4_17
- Davenport, T. H. ja Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Holan, P. M. ja Phillips, N. (2004). Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. *Management Science*, 50(11), 1603–1613. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0273>
- Durst, S. ja Zieba, M. (2019). Mapping knowledge risks: Towards a better understanding of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538603>

- Durst, S. ja Zieba, M. (2020). Knowledge risks inherent in business sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119670. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119670>
- Edwards, J. ja Lönnqvist, A. (2023). The future of knowledge management: An agenda for research and practice. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(5), 909–916. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2202509>
- Edwards, J. S. (2022). Where knowledge management and information management meet: Research directions. *International Journal of Information Management*, 63, 102458. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102458>
- Fakhar Manesh, M., Pellegrini, M. M., Marzi, G. ja Dabic, M. (2021). Knowledge management in the fourth industrial revolution: Mapping the literature and scoping future avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 289–300. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2963489>
- Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R. ja Martinho, F. (2023). Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. *Administrative Sciences*, 13(3), 79. <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>
- Guest, G., Bunce, A. ja Johnson, L. (2006). How many interviews are enough?: An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Haueter, J. A., Macan, T. H. ja Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20–39. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00017-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00017-9)
- Haug, A. (2015). Work instruction quality in industrial management. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 50, 170–177. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2015.09.015>
- Henzel, S. (2004). The information audit as a first step towards effective knowledge management. H.-C. Hobohm (toim), *Knowledge Management: Libraries and Librarians Taking Up the*

- Challenge* (lk 91–105). Berlin/Boston: Walter de Gruyter GmbH.
<https://doi.org/10.1515/9783110955071>
- Hinno, M. ja Masing, P. (2022). *Z-põlvkonna töötajate ootused organisatsiooni sisseelamisprotsessile*. Magistritöö. Tartu Ülikool, majandusteaduskond.
- Hong, J. F. L. (2012). Globalizing Nonaka's knowledge creation model: Issues and challenges. *Management Learning*, 43(2), 199–215. <https://doi.org/10.1177/1350507611428853>
- Igoa-Iraola, E. ja Díez, F. (2024). Procedures for transferring organizational knowledge during generational change: A systematic review. *Heliyon*, 10(5), e27092. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27092>
- Igoa-Iraola, E., Díez, F. ja Román, J. M. (2025). Relationships between generational handover protocols, knowledge transfer behavior, and key organizational outcomes. *Systems*, 13(7), 497. <https://doi.org/10.3390/systems13070497>
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Jeske, D. ja Olson, D. (2021). Onboarding new hires: Recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63–76. <https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036>
- Kalmus, V., Masso, A. ja Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <https://doi.org/https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys/>
- Kalpič, B. ja Bernus, P. (2006). Business process modeling through the knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 40–56. <https://doi.org/10.1108/13673270610670849>

- Koivisto, K. ja Taipalus, T. (2025). Pitfalls in effective knowledge management: Insights from an international information technology organization. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 16(1), 1–31. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2025.146083>
- Kõrvek, T. (2025). *Alustavate töötajate sisseelamise toetussüsteemi loomine ja katsetamine ühe Harjumaa lasteaia näitel*. Magistritöö. Tartu Ülikool, haridusinnovatsiooni õppekava.
- Lambe, P. (2007). *Organizing knowledge: Taxonomies, knowledge and organization effectiveness*. Oxford: Chandos Publishing.
- Lambe, P. (2011). The unacknowledged parentage of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 175–197. <https://doi.org/10.1108/13673271111119646>
- Lappi, E. (2024). New hires, adjustment costs, and knowledge transfer—Evidence from the mobility of entrepreneurs and skills on firm productivity. *Industrial and Corporate Change*, 33(3), 712–737. <https://doi.org/10.1093/icc/dtad032>
- Levallet, N. ja Chan, Y. E. (2019). Organizational knowledge retention and knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 176–199. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0358>
- Liebowitz, J. (2008). *Knowledge Retention: Strategies and Solutions*. Boca Raton: CRC Press.
- Lim, W. M. (2025). What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 33(2), 199–229. <https://doi.org/10.1177/14413582241264619>
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach: An Interactive Approach*. Thousand Oaks: SAGE.
- McBriar, I., Smith, C., Bain, G., Unsworth, P., Magraw, S. ja Gordon, J. L. (2003). Risk, gap and strength: Key concepts in knowledge management. *Knowledge-Based Systems*, 16(1), 29–36. [https://doi.org/10.1016/S0950-7051\(02\)00049-7](https://doi.org/10.1016/S0950-7051(02)00049-7)

- Murumaa-Mengel, M. (2020). Veebiintervjuud, projektiivtehnikad ja loovuurimismeetodid. A. Masso, K. Tiidenberg ja A. Siibak (toim), *Kuidas mõista andmestunud maailma? Metodoloogiline teejuht* (lk 707–738). Tallinn: TLÜ Kirjastus.
- Nonaka, I. ja Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Garden City; New York: Anchor Books.
- Prabha Singh, S. (2007). What are we managing – knowledge or information? *VINE*, 37(2), 169–179. <https://doi.org/10.1108/03055720710759946>
- Rooney, D., McKenna, B. ja Liesch, P. W. (2010). *Wisdom and management in the knowledge economy*. New York; London: Routledge.
- Saulais, P. ja Ermine, J.-L. (2020). *Knowledge Management in Innovative Companies 1: Understanding and Deploying a KM Plan Within a Learning Organization* (1st ed). Newark: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Sen, A. (2024). Organizational knowledge and knowledge management—A new framework. *American Journal of Management Science and Engineering*, 9(1), 1–12. <https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20240901.11>
- Tago, I. (2005). *Teadmusjuhtimise rakendamisest organisatsioonis uue töötaja tulekul Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ameti näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava.
- Tolk, M. (2021). *Vaiketeadmuse muutmine väljendatud teadmuseks OÜ Kontaktikeskus näitel*. Lõputöö. Tartu Ülikool, infokorralduse õppekava.
- Uen, J. F., Chang, H.-C., McConville, D. ja Tsai, S.-C. (2018). Supervisory mentoring and newcomer innovation performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 93–101. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.009>

- Ungan, M. C. (2006). Standardization through process documentation. *Business Process Management Journal*, 12(2), 135–148. <https://doi.org/10.1108/14637150610657495>
- Veski, A. (2025). *Teadmusjagamine Eesti Lennuakadeemia õppejõudude seas: Hoiakud ja praktikad*. Lõputöö. Tartu Ülikool, infokorralduse õppekava.
- Virkus, S. (2017). 2.3.1. Teadmusjuhtimise mõiste ja olemus. S. Virkus, T. Reimo ja A. Lepik (toim), *Infoteadused teoorias ja praktikas: Kõrgkooliõpik* (lk 226–237). Tallinn: TLÜ Kirjastus.
- Võhmar, K. (2025). *Oskusteabe siire virtuaalassistendi toel*. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool, personalijuhtimise õppekava.

LISAD

Lisa 1. Nõusoleku vorm

Nõusoleku vorm

Nõusolek osaleda lõputöö uuringus, mille eesmärk on välja selgitada, kuidas Saint-Gobain Glass Estonia SE uued töötajad kirjeldavad oma sisseelamise perioodi, juhendamist ja oma kogemusi juhendajatega. Uurin millistest teadmistest tunneb organisatsiooni uus töötaja kõige rohkem puudust ja seda kuidas organisatsioon saab paremini teadmust hallata. Soovin selgitada, kuidas juhendid ja juhendamise praktikad üksteist täiendavad.

- Intervjuu salvestatakse tulemuste analüüsimiseks.
- Intervjuu anonümiseeritakse transkribeerimise käigus ning saadud tulemusi ei jagata lõputöös isikustatud ega isikuga äratuntaval kujul.
- Anonümiseeritud transkriptsiooniga saab tutvuda minu lõputöö juhendaja.
- Tulemusi kasutan oma lõputöös ja võimalik, et tulevikus samateemalistes teadustegevustes.

Kinnitan, et olen saanud uuringu kohta suulist ja/või kirjalikku infot ning mul on olnud võimalus esitada täiendavaid küsimusi.

- Nõustun vabatahtlikult osalema uuringus
- Olen teadlik läbiviidava uuringu eesmärgist ja andmekogumise meetodikast.

Koht:

Kuupäev:

Uurimuses osaleja nimi:

Uurimuses osaleja allkiri:

Lisa 2. Intervjuukava

Tere

Aitäh, et olete valmis minuga vestlema ja oma kogemusi jagama.

Olen Tartu Ülikooli infokorralduse eriala tudeng ja kirjutan hetkel lõputööd. Minu uurimistöö keskendub sellele, kuidas uued töötajad organisatsiooniga liitumisel kohanevad ja millised on nende kogemused sisseelamise perioodil erinevate juhendite ja juhendamisega.

Enne intervjuu alustamist toon lühidalt välja mõned olulised punktid:

- Intervjuu on vabatahtlik ning teil on õigus kohe öelda, kui mõni küsimusi ei sobi või soovite uuringus osalemisest loobuda.
- Salvestan intervjuu, et saaksin hiljem tulemusi analüüsida.
- Hilisemas töötulus eemaldan isikut tuvastada võimaldavad detailid ning lõputöös ei esitata andmeid viisil, mis teid äratuntavaks teeks.
- Intervjuu tulemusi kasutan oma lõputöös ja võimalik, et tulevikus samateemalistes teadustegevustes.
- Anonümiseeritud transkriptsiooniga saab tutvuda minu lõputöö juhendaja.

Enne kui alustame soovin, et allkirjastaksite nõusoleku vormi.

Teadmuse omandamine sisseelamise perioodil

1. Milliste teadmiste vajadus tekkis kõige sagedamini? Millise valdkonnaga olid need seotud (nt töövahendite, protsesside, kvaliteedinõuete vms)?
2. Kirjeldage kuidas te tavapäraselt oma küsimustele vastused leidsite (nt tööjuhenditest, kolleegilt, vahetult juhilt, mentorilt, katse-eksituse meetodil vms)?
3. Tooge paar konkreetset näidet olukordadest, kus juhend aitas või ei aidanud teil tööülesannet iseseisvalt täita.

Teadmuse puudujääkide kaardistamine

4. Kuivõrd kättesaadav on teie hinnangul tööks vajalik info?
Kas on esinenud olukordi, kus tundsite, et vajalik teadmine puudub täielikult?
5. Millised oskused kujunesid korduva praktilise tegevuse kaudu?
6. Tooge näide tööülesandest, mille puhul juhend aitas mõista üldist tegevuskäiku, kuid olulised üksikasjad jäid arusaamatuks.
7. Millised teemad või olukorrad tekitasid või tekitavad endiselt kõige rohkem ebakindlust?

8. Milline muutus oleks teie hinnangul kiirendanud iseseisva töötamise saavutamist sisseelamise perioodil?
9. Kui kindlalt tundsite end sisseelamisperioodil tööülesannete täitmisel? Kui tihti oli vaja juhendi või juhendaja poole pöörduda?

Teadmuse kättesaadavus, ajakohasus ja kasutatavus

10. Kuivõrd arusaadavad on teie hinnangul tööjuhendid?
11. Kuivõrd lihtne või keeruline on vajalikke tööjuhendeid leida? Palun tooge mõni näide.
12. Palun selgitage, kas juhendite kasutamisel esines takistusi (mõistete arusaadavus, ajakohasus, pildimaterjal jms)?
13. Kuivõrd ajakohased on teie hinnangul teie tööga seotud juhendid?
14. Selgitage, kuidas muutused tööpraktikates kajastuvad juhendites? Kuidas toimite kui märkate, et tööjuhend vajab muutmist?
15. Kas esines olukordi, kus juhendi ja tegeliku tööülesande vahel tekkis lahknevus?
16. Milliste ülesannete puhul pidite vajalikke teadmisi otsima mitmest erinevast kohast?
17. Selgitage, kuidas juhendid toetavad või ei toeta iseseisva kompetentsuse kujunemist?

Mentorlus ja sotsialiseerimine

18. Kirjeldage millist tuge saite sisseelamise perioodil oma juhendajalt/mentorilt?
19. Kirjeldage milliste teadmiste omandamist kiirendas juhendaja/mentori poolne juhendamine võrreldes juhendi iseseisva lugemisega?
20. Kumb variant teie puhul kõige paremini töötas, kas iseseisev juhendi uurimine või juhendaja poolne juhendamine? Selgitage miks.
21. Millised teemad jäid tööd alustades ebaselgeks ning mis seda mõjutas (nt ajapuudus, julgus, informatsiooni üleküllus vms)?
22. Kui palju saite tagasisidet oma tööga toimetuleku kohta? Millisest tagasisidest puudust tundsite?

Lisa 3. Näidis kategooriate moodustamisest

Koodid	Alamkategooria	Peakategooria
<p>Tööde järjekord</p> <p>Protsessid</p> <p>Uus programm</p> <p>Kust mida leida</p> <p>Liinide tööprotsessid ja põhimõtted</p> <p>Erialane teadmine peab koolist tulema</p> <p>Ettevõtte üldised kõiki töötajaid puudutavad põhimõtted</p> <p>Programmi eripära</p> <p>Tööjuhendid</p> <p>Tootmisprotsess</p> <p>Kvaliteedisüsteem</p> <p>Sisemised otsustusprotsessid</p> <p>Töövahendid</p> <p>Organisatsiooni struktuur</p>	Väljendatud teadmuse vajadus	Teadmuse vajadus
<p>Kui kiiresti seda peab tegema</p> <p>Mis on kõige olulisim</p> <p>Lihtsalt see nagu kujuneb välja, ütleme töö jooksul</p> <p>Kogemus kujunes kui olin mõnda aega seda tööd juba teinud</p> <p>Seal nagu tööjuhendit tarvis ei ole</p> <p>Teatud ülesannete puhul ongi nii, et lihtsalt näitas ette</p> <p>Programmide tööpõhimõtted (kirjutamata reeglid)</p> <p>... seal on ikkagi mingisugused nüansid</p> <p>Töövõtted</p> <p>Väljendid (tööga seotud)</p> <p>Ettevõtte toimimine tervikuna</p>	Vaiketeadmuse vajadus	
<p>Vastused leidsin küsides</p> <p>Otseselt juhilt küsides</p> <p>Juhendaja tegi juhendi</p> <p>Kui ei osanud, siis küsisin üle</p> <p>Kaaskolleegilt küsimine</p> <p>Juhendajalt ja kaaskolleegidelt</p> <p>Internetist</p> <p>Personaliosakonnast</p> <p>Ei võtnud juhendit lahti, küsisin otse juhendajalt</p> <p>Juhttöötajatelt, vanematelt kolleegidelt</p> <p>Tööjuhendeid ma kasutasin võib-olla kõige vähem, küsisin otse</p> <p>Kolleegidelt, otseselt juhilt</p>	Küsimustele vastuste leidmine	Teadmuse kättesaadavus
<p>Tegin juhendi järgi</p> <p>Juhend oli olemas</p>	Juhendite ja tööga seotud info kättesaadavus	

<p>Otseselt seda ei ole, ta on lihtsalt jooksvalt näidanud Ega selle kohta meil ei olegi juhendeid Enamus tööjuhendeid on ühes suures kaustas Üsnagi, võib rahul olla Ma ei saanud neid Hästi tihti oleks tahtnudki vaadata nagu, mis see juhend täpselt ütleb Töötajat puudutav info võiks tulla isiklikule e-posti aadressile</p>		
<p>Otsene ülemus on alati olemas Siis ma olen küsinud ja siis ta on aidanud mul lõpuni teha Kuna seal ma ei ole veel nii tugev, siis on hea, kui selgitab, miks ja kuidas Kui ise ei saa hakkama, siis alati kõrvalise abiga olen ikkagi jõudnud õigesse kohta Meie vahetuses on kogunud juhttöötaja</p>	<p>Juhendaja/mentori kättesaadavus</p>	
<p>Väga arusaadav ja väga hea juhend Kõik oli arusaadav ... see, millega mina tutvunud olen, see on arusaadav ... tekkis jälle uuesti see küsimus, et kus see nüüd oli, et kuidas seda nagu pidi tegema Kõik on loogiline Samm-sammult (step-by-step) Juhend seletas ära põhimõtteliselt kõik, et mis kuidas ja mida teha vaja on ja kus Sõnastus on arusaadav Pole olnud arusaamatusi Struktuuri muudatustes on võõraid termineid Pildimaterjal muudab kasutajasõbralikumaks Tööga kaasnevad teemad jäid esialgu ebaselgeks (tervise teemad vms) Tööjuhendid on arusaadavad Kõige olulisem lause on seal kõige all, kõige väiksemas kirjas nagu Meie väljendid tuleb ära õppida See segadus ei ole mitte minul, vaid see on meil kõigil hetkel Samm-sammult seletatud Pildimaterjal väga tähtis Keeruliselt üles ehitatud, et ega ma sealt head vastust ei saanud</p>	<p>Arusaadavus / sõnastus</p>	<p>Juhendite kvaliteet</p>
<p>Kuna uus programm tuli jaanuaris, siis see juhend on praegu ajakohane Enamus on ikkagi ajakohased, muudatused saavad dokumenteeritud Vaatan ise üle ja uuendan neid</p>	<p>Ajakohasus</p>	

<p>Juhendis on küll üks, aga me teame, et seal on kõikumisi</p> <p>Töökoha sendidel on kohati väga vana infot</p> <p>See on tähtis, eriti kui tuleb uus töötaja</p> <p>Kui tuleb uus inimene, siis temal võiks lihtsam olla</p> <p>Erinevate juhendite üksteisele vasturääkivus</p>		
<p>Ikka tekib jooksvalt küsimusi</p> <p>... need on minule endale teadmiseks näiteks</p> <p>... et seda juhendis ei ole, aga seda sinna ei ole vaja ka</p> <p>Võimatu kõike dokumenteerida</p> <p>... sest et see on nii mitmekülgne töö, et mul ei ole see, et ma teen ühte asja koguaeg</p> <p>Ei ole nii, et loed läbi ja nüüd paned terve tehase käima</p> <p>See on natukene selline hall ala</p> <p>Ma arvaks, et juhendis seda ei ole</p> <p>Minu meelest seda juhendis ei olnud kirjas</p> <p>Ei ole sellist olukorda olnud, et juhend on puudulik</p> <p>Kõik vead ei tule kohe välja, erandjuhtumite puhul vajan abi</p> <p>Tekkis jälle mingi uus situatsioon, mida ma ei teadnud</p> <p>Ma otsisin mingi aeg mingisugust vastust, aga ma ei suutnud seda leida (juhendist)</p>	<p>Kaetus</p>	
<p>Mul on sahtlis</p> <p>Mul ei olnud vaja mitmest kohast otsida</p> <p>Tihti on vaja otsida mitmest erinevast kohast</p> <p>Kõiki töölisi hõlmavad asjad ei tea kas on kuskil</p> <p>Väga lihtne leida</p> <p>Digitaalsel kujul ühes kohas</p> <p>Hästi tihti oleks tahtnudki vaadata nagu, mis see juhend täpselt ütleb</p> <p>Ma tundsin puudust, et ma ei saanud nagu kontrollida juhendist, et kuidas juhendis on antud</p> <p>Ei olnud keeruline, sest et need olid töökohal olemas</p>	<p>Leitavus</p>	
<p>Juhendaja tegi juhendi</p> <p>Endine töötaja tegi korraliku juhendi</p> <p>See, kes juhendi koostas, temale tundus, et oli niimoodi vaja</p> <p>Juhendid on teemade kaupa olemas</p> <p>Ka minu töötamise ajal toodi täitsa uus juhend</p> <p>Juhendid ei olnud tema omad, on kõigile kättesaadavad</p> <p>Tööjuhendid on liinide kaupa olemas</p> <p>Kvaliteedikäsiraamat</p>	<p>Organisatsiooniline mälu</p>	<p>Teadmushoidmine</p>
<p>Olen praktika käigus terve liini selgeks õppinud</p>	<p>Praktilised tööoskused</p>	

Julguse arendamine "Errorite" lahendamine Kolleegilt saab palju nippe Suulised kokkulepped Kõige kohta ei ole juhendeid, need oskused kujunevad praktilise töö käigus		
--	--	--

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Merlin Roio,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Juhendite ja juhendamisprotsesside roll uute töötajate sisseelamisel teadmusjuhtimise vaates“, mille juhendaja on Tiina Palu, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli digitaalarhiivi kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
2. annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
3. olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;
4. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Merlin Roio

21.05.2026